



**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN FİRMA REKABETÇİLİĞİNE
ETKİSİ: TRA 2 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
Yunus ZENGİN

Danışman
Doç.Dr. Mehmet DENİZ

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Tezi

Malatya, 2015

GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN FİRMA REKABETÇİLİĞİNE ETKİSİ:
TRA 2 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Yunus ZENGİN

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı

Danışman
Doç. Dr. Mehmet DENİZ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim
Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI İçin Öngördüğü
DOKTORA TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

Malatya, 2015

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**KABUL ve ONAY SAYFASI**

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Yunus ZENGİN tarafından Doç.Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında hazırlanan “**GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN FİRMA REKABETÇİLİĞİNE ETKİSİ: TRA2 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından

İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Üye

Üye

Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....// 2015

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY SAYFASI.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
ONUR SÖZÜ	xvii
ÖZET	xviii
ABSTRACT.....	xix
ÖN SÖZ	xx
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
GİRİŞİMCİLİK.....	5
1.1.GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE TANIMI.....	5
1.2.GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ	11
1.3.GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ VE BİLGİ ÇAĞINDA GİRİŞİMCİLİK	14
1.4.GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ	20
1.4.1.Fırsatın Tanımlanması ve Değerlendirilmesi Süreci	21
1.4.2. Gerekli Kaynakların Saptanması	24
1.4.3. İş Planının Geliştirilmesi	25
1.4.4. Örgütsel Yapının Oluşturulması	27
1.5.GİRİŞİMCİ OLMAYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER	29
1.5.1. Bireysel Yaklaşım.....	31
1.5.2. Çevresel Yaklaşım	33
1.5.3. Firma Yaklaşımı	35
1.6. GİRİŞİMCİLİK ÇEŞİTLERİ.....	37

1.6.1. Orijinal Girişimcilik.....	38
1.6.2. Kurumsal Girişimcilik	38
1.6.3. Profesyonel (Yönetici) Girişimcilik.....	39
1.6.4. Teknik Girişimcilik.....	39
1.6.5. Girişimci Girişimciliği.....	40
1.6.6. Çevreci (Eko) Girişimcilik.....	40
1.6.7. Fırsat Girişimciliği.....	41
1.6.8. Yaratıcı Girişimcilik	41
1.6.9. Kamu Girişimciliği	42
1.6.10. İç Girişimcilik	42
1.6.11. Sosyal Girişimcilik	43
1.7. GİRİşİMCİLİK BECERİLERİ	45
1.7.1. Kişisel Girişimcilik Becerileri	46
1.7.1.1.Yenilikçi Olma	46
1.7.1.2.Değişime Uyum Sağlama (Esneklik)	49
1.7.1.3. Hırs ve Kararlılık.....	49
1.7.1.4.Disiplinli Olma.....	50
1.7.1.5. Hataları Kabul Etme ve İyimserlik	51
1.7.1.6. Planlama	52
1.7.1.7. Hedef Oluşturma	54
1.7.2.Yönetim Becerileri.....	55
1.7.2.1.Etkili Karar Verebilme	55
1.7.2.2. Etkili İnsan İlişkileri Kurabilme.....	57
1.7.2.3. Etkili Bir Yönetim Modeli Sergileyebilme	58
1.7.2.4. Mali Konularda Yeterlilik	59

1.7.2.5. Risk Alma, Sonuçlara Katlanabilme ve Kabullenme.....	60
1.7.2.6. Pazarlık ve Müzakereci Olma	62
1.7.2.7. Motivasyon.....	63
1.7.2.8. Koordinasyonun ve Organizasyonun Sağlanması.....	65
1.7.3. Teknik Beceriler	67
1.7.3.1.Yazı ve Raporlama Tekniklerini Bilme	67
1.7.3.3.Teknik Donanıma Sahip Olma.....	70
1.7.3.4. Bilişim Sistemlerini Yönetme	70
1.7.3.5. Etkili İletişim Kurabilme.....	71
1.7.3.6. Etkili Sosyal İlişkileri Geliştirebilme Becerisi.....	74
1.7.3.7. Takım Kurabilme ve Yönetebilme Becerisi.....	75
İKİNCİ BÖLÜM.....	77
REKABET VE REKABET GÜCÜ	77
2.1.REKABET VE REKABET KAVRAMININ TANIMI.....	77
2.2. REKABETİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ	80
2.2.1. Olumlu Yönleri.....	80
2.2.2. Olumsuz Yönleri.....	82
2.3. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ	84
2.4. REKABET GÜCÜ KAVRAMI.....	89
2.5. İŞLETMELERDE REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	93
2.5.1. Verimlilik.....	93
2.5.2. Hız.....	95
2.5.3. İhracat Payı	96
2.5.4. Esneklik	97
2.5.5. Mal ve Hizmet Kalitesi	100

2.5.6. Maliyetlerden Tasarruf	101
2.5.7. Araştırma-Geliştirme (AR-GE)-Teknoloji	102
2.5.8. Nitelikli İşgücü	105
2.5.9. Güvenirlilik	106
2.5.10. Ülke ve Firma İmajı.....	107
2.5.11. Rakipler ve Rekabetin Şiddeti	108
2.5.12. Entelektüel Sermaye	109
2.6.REKABET GÜCÜ DÜZEYLERİ.....	111
2.6.1.Firma Düzeyinde Rekabet Gücü.....	112
2.6.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü.....	115
2.6.3.Ulusal (Uluslararası) Düzeyde Rekabet Gücü (URG).....	116
2.7.REKABET STRATEJİLERİ	120
2.7.1.Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi	122
2.7.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	124
2.7.3.Odaklanma Stratejisi.....	126
2.8. ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ	128
2.8.1. Uluslararası Rekabet Gücüne Klasik Yaklaşımlar.....	130
2.8.1.1. Mutlak Üstünlükler Teorisi	130
2.8.1.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi.....	132
2.8.1.3. Karl Marx'ın Rekabet Yaklaşımı	134
2.8.1.4. Faktör Donanımı Teorisi	135
2.8.1.5. Neo-Klasik Rekabet Teorisi.....	136
2.8.1.6. Post Keynesyen Rekabet Teorisi.....	137
2.8.1.7. Avusturya İktisat Okulu Yaklaşımı.....	138
2.8.2. Uluslararası Rekabet Gücünde Modern Yaklaşımlar	138

2.8.2.1. M. Porter'ın Rekabetçi Üstünlük Teorisi	139
2.8.2.2. Paul Krugman'ın Yaklaşımı	148
2.8.2.3. Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (AKÜ)	149
2.8.2.4. Çifte Elmas Yaklaşımı	150
2.8.2.5. R. Reich'in Bilgi Temelli Yaklaşımı	151
2.8.2.6. Cho'nun Dokuz Faktör Modeli Yaklaşımı.....	152
2.8.2.7. Kurumsal Yaklaşımlar	153
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	157
GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN FİRMA REKABETÇİLİĞİNE ETKİSİ	
ÜZERİNE TRA2 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA	157
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	157
3.2. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM	157
3.3. ARAŞTIRMA ALANININ TANITIMI	158
3.3.1. Nüfus.....	161
3.3.2. Nüfus Değişimi ve Göç	162
3.3.3. Eğitim.....	163
3.3.4. Yükseköğretim Olanakları	165
3.3.5. İş Gücü Göstergeleri	166
3.3.6. Dış Ticaret.....	167
3.3.7. Yaratılan Katma Değer	170
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	170
3.5. ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLERİ.....	171
3.6. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	173
3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	175
3.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ	177

3.9. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLARI	182
3.9.1.Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	182
3.9.2.Firmaların Yapısal Özelliklerine Ait Bulgular	184
3.9.3.Girişimcilik Becerileri ve Rekabet Sürecine Ait Bulgular	187
SONUÇ VE ÖNERİLER	231
KAYNAKÇA.....	247
EKLER.....	269



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 : Orta Çağdan Bilgi Toplumuna Kadar Girişimciliğin Gelişim Aşamaları	7
Tablo 1.2 : Girişimsel Sürecin Aşamaları	21
Tablo 2.1 : Rekabet Gücü Tanımları.....	92
Tablo 2.2 : Entelektüel Sermayeyi Oluşturan Bileşenler	111
Tablo 2.3 : Geleneksel Rekabet Gücü Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	120
Tablo 2.4 : Türkiye'nin Puan ve Sıra Olarak Tüm Ülkeler İçindeki Yeri (2013)...	155
Tablo 2.5 : IMD'nin (Institute of Management Development) Rekabet Gücü Ölçütlerin Ana ve Alt Başlıkları	156
Tablo 3.1 : İl ve ilçe merkezleri ile belde ve köyler nüfusu, 2011-2013	161
Tablo 3.2 : İlçe Belediye Ve Köy Sayısı 2011- 2013	162
Tablo 3.3 : TRA2 Nüfus Değişimi ve Nüfusun Ülkedeki Payı 1965-2013	162
Tablo 3.4 : TRA2 Bölgesi İllerinde Göç Durumu, 2008-2009 ve 2012-2013	163
Tablo 3.5 : Okuma Yazma Durumu Ve Cinsiyete Göre Nüfus, 2012-2013 (6 ve daha yukarı yaştaki nüfus).....	164
Tablo 3.6 : Yükseköğretim Kurumlarında Kendi Biriminde Görevli Öğretim Elemanı Sayısı, 2008/'09-2012/'13	165
Tablo 3.7 : Kurumsal olmayan nüfusun yıllara göre işgücü durumu, 2011-2013 ..	166
Tablo 3.8 : İstihdam edilenlerin sektörel dağılımı, 2011-2013 [15+ yaş].....	166
Tablo 3.9 : Ekonomik faaliyetlere göre ihracat, 2009-2013 (Bin \$).....	168
Tablo 3.10 : Ekonomik faaliyetlere göre ithalat, 2009-2013 (Bin \$).....	169
Tablo 3.11 : TRA2 Bölgesi İllerinin 2013 Yılı Ekonomik Faaliyetlere göre İhracat ve İthalat Durumları (Bin \$)	169
Tablo 3.12 : Girişimcilik Becerilerine Ait Ölçeğin Güvenirlilik Sonuçları	177
Tablo 3.13 : Cinsiyete Göre Betimsel İstatistikler	182

Tablo 3.14: İllere Göre Betimsel İstatistikler.....	183
Tablo 3.15 : Yaş Dağılımına Ait Betimsel İstatistikler.....	183
Tablo 3.16 : Bir İşte Çalışma Sürelerine Ait Betimsel İstatistikler.....	184
Tablo 3.17 : Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikler	184
Tablo 3.18 : Faaliyet Alanı / Sektöre Ait Betimsel İstatistikler	185
Tablo 3.19 : İşletmenin Sahiplik Biçimine Göre Betimsel İstatistikler	185
Tablo 3.20 : İşletmelerin Çalışan Sayılarına Ait Betimsel İstatistikler.....	186
Tablo 3.21 : Şirketlerin Faaliyet Sürelerine Ait Betimsel İstatistikler.....	186
Tablo 3.22 : İşe Başlamadan Önce/Sonra Herhangi Bir Formel Eğitim Alınıp Alınmadığına Dair Betimsel İstatistikler	186
Tablo 3.23 : Girişimcilik Becerilerine Ait Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri	189
Tablo 3. 24 : Model 1'e ait Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri	190
Tablo 3.25 : Model 2'ye ait Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri	191
Tablo 3.26 : Girişimcilik Becerilerinin Girdi ve Faktör Koşullarına Olan Etkisi....	192
Tablo 3.27 : Girişimcilik Becerilerinin Girdi ve Faktör Koşullarına Olan Etkisi t-testi Sonuçları	193
Tablo 3.28 : Girişimcilik Becerilerinin Talep Koşullarına Olan Etkisi	193
Tablo 3.29 : Girişimcilik Becerilerinin Talep Koşullarına Olan Etkisi t-testi Sonuçları	194
Tablo 3.30 : Girişimcilik Becerilerinin Destekleyici ve İlgili Endüstrilere Olan Etkisi	194
Tablo 3.31: Girişimcilik Becerilerinin Firma Stratejileri ve Rekabet Durumuna Olan Etkisi	195
Tablo 3.32: Girişimcilik Becerilerinin Firma Stratejileri ve Rekabet Durumuna Olan Etkisi t-testi Sonuçları.....	195

Tablo 3.33 : Girişimcilik Becerilerinin Hükümet politikalarına Olan Etkisi.....	196
Tablo 3.34 : Girişimcilik Becerilerinin Firma Stratejileri ve Rekabet Durumuna Olan Etkisi t-testi Sonuçları.....	196
Tablo 3.35 : Kişisel Girişimcilik Becerileri ile Rekabet Gücü Faktörleri Arasındaki İlişki	197
Tablo 3.36 : Girişimcilerin Yönetim Becerileri ile Rekabet Gücü Faktörleri Arasındaki İlişki.....	199
Tablo 3.37 : Girişimcilerin Teknik Becerileri ile Rekabet Gücü Faktörleri Arasındaki İlişki	200
Tablo 3.38 : Faaliyet Alanına Göre Rekabet Gücü ANOVA Sonuçları	201
Tablo 3.39 : Sahiplik Biçimine Göre Rekabet Gücü ANOVA Sonuçları.....	202
Tablo 3.40 : Çalışan Sayısına Göre Rekabet Gücü ANOVA Sonuçları	202
Tablo 3.41 : Faaliyet Süresine Göre Rekabet Gücü ANOVA Sonuçları	203
Tablo 3.42 : Yaş Göre Girişimcilik Becerileri ANOVA Sonuçları.....	203
Tablo 3.43 : Çalışma Süresine Göre Girişimcilik Becerileri ANOVA Sonuçları...	204
Tablo 3.44 : Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Becerileri ANOVA Sonuçları..	205
Tablo 3.45 : Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Becerileri Post-Hoc Tablosu....	205
Tablo 3.46 : İşle İlgili Aldığı Formel Eğitime Göre Girişimcilik Becerileri t-Testi Sonuçları	205
Tablo 3.47 : Cinsiyete Göre Girişimcilik Becerileri t-Testi Sonuçları	206
Tablo 3.48 : Girişimcilerin Kişisel, Yönetmel ve Teknik Becerilerinin Cinsiyete Göre Girişimcilik Becerileri Ölçeğinden Aldıkları Puan Ortalamaları	206
Tablo 3.49 : İller Bazında Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Becerileri ANOVA Sonuçları	207
Tablo 3.50 : Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Becerileri Post-Hoc Tablosu....	207

Tablo 3.51 : Sektörel Bazda İşle İlgili Aldığı Formel Eğitime Göre Girişimcilik Becerileri t-Testi Sonuçları.....	208
Tablo 3.52 : TRA2 Bölgesindeki Girişimcilerin Kişisel Girişimcilik Becerilerine Ait Frekans Dağılımı.....	209
Tablo 3.53 : TRA2 Bölgesindeki Girişimcilerin Yönetim Becerilerine Ait Frekans Dağılımı	210
Tablo 3.54 : TRA2 Bölgesindeki Girişimcilerin Teknik Becerilerine Ait Frekans Dağılımı	211
Tablo 3.55 : Rekabet Sürecinde Etkili Olan Girdi ve Faktör Koşullarına Ait Frekans Dağılımları	212
Tablo 3.56 : Rekabet Sürecinde Etkili Olan Talep Koşullarına Ait Frekans Dağılımları.....	213
Tablo 3.57 : Rekabet Sürecinde Etkili Olan İlgili ve Destekleyici Endüstrilere Ait Frekans Dağılımları	214
Tablo 3.58 : Rekabet Sürecinde Etkili Olan Firma Stratejileri ve Firmalar Arası Rekabet Durumuna Ait Frekans Dağılımları	215
Tablo 3.59 : Rekabet Sürecinde Etkili Olan Hükümet politikaları ve Destek ve Kontrollerine Ait Frekans Dağılımları.....	217
Tablo 3.60 : Girişimcilerin Karar Verme ve Risk Alma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	218
Tablo 3.61 : Girişimcilerin Yenilikçi Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı .	219
Tablo 3.62 : Girişimcilerin Değişime Uyumlu Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	219
Tablo 3.63 : Girişimcilerin Kararlı Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı.....	220
Tablo 3.64 : Girişimcilerin Disiplinli Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı .	220
Tablo 3.65 : Girişimcilerin Anlayışlı ve Hoşgörülü Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	221

Tablo 3.66 : Girişimcilerin Planlama ve Hedef Oluşturma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	221
Tablo 3.67 : Girişimcilerin Etkili Karar Verebilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	222
Tablo 3.68 : Girişimcilerin İyi İnsan İlişkileri Kurabilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	222
Tablo 3.69 : Girişimcilerin Etkili Yönetim Modeli Sergileyebilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	223
Tablo 3.70 : Girişimcilerin Mali Konularda Yeterlilik Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	223
Tablo 3.71 : Girişimcilerin Sonuçlara katlanabilme ve kabullenebilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	224
Tablo 3.72 : Girişimcilerin Pazarlık ve Müzakereci Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	224
Tablo 3.73 : Girişimcilerin Motivasyon Sağlama Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	225
Tablo 3.74 : Girişimcilerin Koordinasyon ve Organizasyon Sağlama Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	225
Tablo 3.75 : Girişimcilerin Etkili Yazı ve Raporlama Tekniklerini Bilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı.....	226
Tablo 3.76 : Girişimcilerin Mesleki Yeterliliğe Sahip Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	227
Tablo 3.77 : Girişimcilerin Teknik donanıma sahip Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	227
Tablo 3.78 : Girişimcilerin Bilişim ve İletişim Sistemlerini Yönetme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	228
Tablo 3.79 : Girişimcilerin Etkili İletişim Kurabilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı	228

Tablo 3.80 : Girişimcilerin Etkili Sosyal İlişkiler Geliştirebilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı 229

Tablo 3.81 : Girişimcilerin Etkili Takım Kurabilme ve Yönetebilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı 229



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : Fırsatı Tanıma Süreci	23
Şekil 1.2 : İş Planının Yararları ve İşletmeler Açısından Üstlenmiş Olduğu Rol	26
Şekil 1.3 : Girişimcilik Sürecinde Girdi Çıktı Bileşenler	28
Şekil 1.4 : Girişimciliği Etkileyen Genel Çevre Faktörleri	35
Şekil 2.1 : İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	88
Şekil 2.2 : Esneklik- Rekabet Gücü İlişkisi	99
Şekil 2.3 : Porter’ın Endüstrideki Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli..	116
Şekil 2.4 : Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler	118
Şekil 2.5 : Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler	119
Şekil 2.6 : Elmas Modeli	143
Şekil 2.7 : Küresel Rekabet Süreci Endeksinde Ülkelerin Değerlendirilme Kriterleri	154
Şekil 3. 1: TRA2 Bölgesinin Konumu.....	160
Şekil 3.2 : Kişi başına gayri safi katma değer, 2011 (\$).....	170
Şekil 3.3: Standart Uyum İyiliği Ölçütleri.....	182
Şekil 3.4 : Girişimcilik Modeli İçin Path Diyagramı.....	188
Şekil 3.5 : Rekabet Gücünün Alt Boyutlarına Ait Path Diyagramı.....	190
Şekil 3.6 : Rekabet gücü Gizil Değişkenlerine Ait Path Diyagramı.....	191

ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN FİRMA REKABETÇİLİĞİNE ETKİSİ: TRA2 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Yunus ZENGİN

ÖZET

Rekabet sürecinin yoğun olarak yaşandığı günümüz serbest piyasa ekonomilerinde, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri gün geçtikçe güçleşmeye başlamıştır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bir yandan işletmelerin yapılarını etkilerken, diğer yandan daha bilinçli ve araştırıcı bir tüketici kesiminin oluşmasına neden olmuştur. Bu yeni anlayış içerisinde işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve büyüebilmeleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmelerini ve mevcut yapılarını bu gelişmelere adapte etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu rekabet ortamında başarıyı elde etmek, müşteri odaklı bir anlayış ile birlikte, süreci iyi şekilde koordine eden, sistem içerisindeki parçaları birleştirebilme yeteneğine ve becerisine sahip olan girişimcilere olan ihtiyacı da beraberinde getirmektedir. Çünkü organizasyonel özellikler ile birlikte dış çevredeki fırsat ve tehditleri değerlendirme becerilerine sahip olan analizci girişimciler başarılı olurken, bunları göremeyen ya da o niteliğe sahip olamayan girişimciler ise başarısız olmakta ya da sistem tarafından elimine edilmektedir.

Bu çerçevede yapmış olduğumuz çalışmada, TRA2 bölgesini oluşturan Kars, Ardahan, Iğdır ve Ağrı illerinde faaliyette bulunan imalat ve hizmet işletmelerinin, sahip oldukları girişimcilik becerileri ve bu becerilerin firmaların rekabet sürecine olan etkileri incelenmiştir. Bu amaçla bölgedeki girişimcilere konu ile ilgili anket uygulanmış elde edilen veriler “Yapısal Eşitlik Modeli” ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre bölgede faaliyette bulunan girişimcilerin sahip oldukları kişisel, yönetsel ve teknik beceriler arasında farklılık olduğu ve bu becerilerin firmaların rekabet sürecinde kullanılan faktörleri etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimcilik Becerileri, Rekabet, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Rekabet Gücü

ABSTRACT

In today's free market economy, sustaining the existence of businesses in the face of increased competitive process has started to be difficult day by day. In particular, advances in information and communication technologies, on the one hand, affects the structure of the business; whilst on the other hand have led to the formation of a more informed consumers and researchers. Within this in mind, businesses need to survive and to be able to grow, and to follow technological developments and to adapt the existing structure to these developments. Combined with a customer-focused approach, to achieve success in the competitive environment necessitates the need for entrepreneurs who have the ability and skills to coordinate the process the best way and to combine the parts in the system. Because, while entrepreneurs who have skills to make use of opportunities and threats from the external environment together with organizational features become successful, entrepreneurs who cannot see them or do not have qualifications, fail or are eliminated by the system.

In this regard, by means of the work we have done, entrepreneurial skills of manufacturing and service enterprises operating in the provinces of Kars, Ardahan, Iğdır and Ağrı which formed the TRA2 region, and impact of these skills on the competitive process of the companies have been examined. For this purpose, questionnaires relevant to subject matter were applied to the entrepreneurs and the data obtained has been analyzed by "Structural Equation Model". According to the analysis results, it has been observed that there are personal, managerial and technical skill differences among the entrepreneurs operating in the region and these skills have affected the factors which are used in a competitive process of firms.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Skills, Competition, Sustainable Competitive Advantage, Competitive power

ÖN SÖZ

TRA2 bölgesindeki Girişimcilerin girişimcilik becerileri ve firma rekabetine etkilerini ele alan konulu bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde, yürütülmesinde ve sonuçlandırılmasında hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve yanımda olan; bilgisini deneyimini ve değerli görüşlerini benimle paylaşarak çalışmama büyük katkıda bulunan danışman hocam, Sayın Doç.Dr. Mehmet Deniz'e;

Doktora başlangıcından bu güne kadar gerek ders aşamasında gerekse çalışmanın hazırlanmasında sahip oldukları bilgi, tecrübe ve deneyimlerini esirgmeden paylaşan ve bizlere rehberlik eden değerli hocalarımız Sayın Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ'ye, Doç.Dr. Ali AKSOY'a, Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR'e ve Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR'e,

Çalışmanın hazırlanmasında daima yanımda olan, bilgi ve desteklerini yoğun çalışma ortamlarına rağmen esirgemeyen, Kafkas Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi Sayın Doç.Dr. Murat DAŞTAN'a, İİBF Öğretim üyelerinden Sayın Doç.Dr. Erkan TOKUCU'ya, Sayın Doç.Dr. Erdoğan KAYGIN'a, Sayın Yrd.Doç.Dr. Alpaslan YÜCE'ye, Sayın Yrd.Doç.Dr. Sebahattin YILDIZ'a,

Değerli mesai Arkadaşlarım öğretim elemanları Öğr.Gör. Murat AYKIRI, Öğr.Gör.Alırıza AĞ ve Öğr.Gör. Ahmet Oğuzhan ARICA'ya;

Doktora süreci içerisinde her zaman yanımda olan desteğini ve güçlerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşim, çocuklarım ve aileme teşekkürü borç bilirim.

Yunus ZENGİN

GİRİŞ

Girişimcilik kavramı, ekonomik gelişme sürecinin temel dinamiği olmakla birlikte bireysel ve toplumsal anlamda yaratmış olduğu refah seviyesi ve insan yaşamının kalitesini artırmaya yönelik çabalar içeriyor olması nedeniyle, geçmişten bu güne kadar farklı bilim alanlarının inceleme konusu olmuştur.

Son dönemlerin önemli kavramları arasında yer alan girişimcilik, gerek ekonomik gerekse sosyal alanda önemli sonuçların elde edilmesinde aktif rol oynamaktadır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren tüm dünyada etkisini her yönüyle hissettiren küreselleşme süreci, birçok alanda olduğu gibi teknolojiye, ekonomide ve sosyal alanda hızlı bir değişim süreci yaşanmasına neden olmuştur. Yaşanan bu değişim işletmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için bir yandan ürün farklılaşmalarına, öbür taraftan da farklı faaliyetlerde bulunmaya zorlamaktadır. Yapılacak tüm bu eylemler girişimciliğin önemini bir kat daha arttırmaktadır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte girişimciliğin de daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Emek faktörünün üretim üzerindeki etkisi bilgi çağında azalma gösterirken, son dönemlerde bilgiye dayalı emeğin üretim üzerindeki ağırlığının arttığı görülmektedir. Tüm bu değişimler ile birlikte üretim sistemlerinde, yönetim anlayışlarında ve ulaşım gibi alanlarda meydana gelen gelişmeler ve bunları tetikleyen küreselleşme süreci girişimciliğin daha önemli bir boyut kazanmasına neden olmuştur.

Küresel bir köy halini alan dünyada serbest piyasa mekanizması içerisinde girişimcilik dinamik bir boyut kazanmıştır. Ekonomik kalkınma süreci ile beraber girişimciliğin de bu süreç içerisinde gelişme gösterdiği söylenebilir. Girişimciler, ekonominin canlılığını sağlayan lokomotif konumunda olup, müşterilerin düşüncelerinden yararlanarak ya da yaratıcılıklarını kullanarak yeni ürün ve hizmetlerin üretilip piyasaya sunulmasında, yeni pazarların gelişmesinde öncü rol üstlenmektedirler. Dolayısıyla girişimciler, var olan ile yetinmeyen, sürekli olarak yenilik arayışında olan, değişime önderlik yapmayı kendilerine görev bilen kişilerdir. Ayrıca, girişimciler toplumun ihtiyaçlarını tespit eden, bunları yatırıma yönlendiren

ve bunun sonucunda toplumsal refah düzeyinin artırılmasında önemli rol oynayan aktörlerdir. Çünkü yapılan yatırımların sonucunda; işsizlik oranı düşmekte, gelir seviyesi yükselmekte, bireylerin ve toplumun genel olarak refah düzeyinde iyileşmeler görülmektedir. Bu nedenlerden dolayıdır ki; bir ülkenin ya da bölgenin sahip olduğu girişimcilik gücü, o ülkenin ya da bölgenin ekonomik gücünü de ortaya koyan önemli faktörler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla girişimcilik gücünün yüksek olması bölgelerin ve ülkelerin ekonomik gücüne olumlu yansıtacağı aşîkârdır.

Dünya Girişimcilik Platformu (Global Entrepreneur Monitor-GEM) tarafından yapılan ve 29 ülkeyi kapsayan araştırma, girişimcilik eğilimlerin yüksek olduğu ülkelerin ortalama ekonomik büyümenin üzerinde bir gelişme sergilediğini ortaya koymuştur. Aslında girişimcilik faaliyetleri kapitalizmin başladığı dönemden itibaren etkin olmasına karşın, 1980'lerden sonra böylesine popüler olmasının başlıca sebepleri arasında, ülkelerdeki istihdam sorunlarında yaşanan artışlar, yeni işletmelerin kurulması, yeniliklerin çoğalması, değişen ekonomik yapı, ekonominin büyümesi ve toplumun refah seviyesinin yükselmesine yaptığı pozitif katkılar bulunmaktadır (İraz, 2005: 169-170).

Girişimciler ekonomilere canlılık kazandıran lokomotiflerdir. Bu lokomotiflik özellikle az gelişmiş olan ekonomilerin yapılanmasına, gelişmekte olan ekonomilerde daha hızlı kalkınmaya ve gelişmiş olan ekonomilere de belli bir dinamizm getirerek, ülkelerde zenginlik ve refah ortamının temelini oluşturmaktadır. Gerek kurmuş oldukları işletmeler sayesinde ve gerekse organizasyonlarının iç ve dış yapılarında gerçekleştirdikleri iyileştirmeler sayesinde hem yeni işlere öncülük etmede hem de ülkenin gayri safi milli hasılasına katkıda bulunarak, ekonomik değer yaratma aşamasında sürükleyici bir güç olmaktadır.

Girişimcilerin yaşamı kolaylaştıran yenilikleri insanların hizmetine sunmak için gereken çabayı sarf ettikleri herkesçe bilinen bir gerçektir. Ortaya konulan bu yenilikler; mal ve hizmet alanlarında olabileceği gibi üretim, finans, satış ya da pazarlama alanlarından herhangi birinde de olabilir. Yapılan faaliyetin boyutu, düzeyi veya türü ne olursa olsun girişimcilerin yaptıkları iş, insanların daha huzurlu ve refah ortamının daha yüksek olduğu bir ortam oluşturmaktır. Bütün girişimciler kendi alanlarında toplumun ihtiyaçlarını gidermek amacıyla mal ve hizmet

retmekte, bunun için yatırım yapıp iş alanlarını genişletmektedirler. Bu faaliyetler neticesinde insan ihtiyaçları giderilmekte ve tatminlik sağlanmakta, yaşamdan daha fazla bir haz alınmaktadır (Tikici ve Aksoy, 2009: 27).

Girişimciler risk alan ve bu risk içerisinde yaşamlarını sürdüren kişilerdir. Girişimcilerin bu özelliği, diğer insanlardan ayrılan en önemli farklılıklarıdır. Kişileri girişimci yapan tabi ki sadece sahip oldukları risk alma veya riske katlanma becerileri değildir. Alınan bu riskin minimum seviye indirilmesi de önem arz eden diğer bir konudur. Yukarıda kısaca ifade edilen ve ekonomik yapı içerisinde üstlenmiş olduğu roller dikkate alındığında bütün bu eylemleri gerçekleştirebilme riskini almak ve bunu başarı ile taçlandırmak, belirli yetenek ve becerilere sahip olmayı gerektirmektedir. Belli miktarda sermayeye sahip olan her birey, tüketicilerin istek ve ihtiyacını karşılamaya yönelik çabalar içerisinde bulunabilecek bir işletme sahibi olabilir. Ancak unutulmaması gereken bir husus vardır ki oda küreselleşme süreci ile birlikte son dönemlerde çok ciddi boyutlara ulaşan rekabet süreci içerisinde kurulan ve faaliyet sergileyen bu işletmenin varlığının devamlılığı sorunudur. İşletme sayısındaki artışlar, üretilen ürünlerin birbirlerine çok yakın ya da aynı olması, tüketicilerin daha bilgili ve araştırıcı bir özelliğe sahip olmaları gibi unsurlar işletmelerin varlıklarını ciddi bir şekilde tehdit eden faktörlerdir. Bu faktörleri iyi analiz eden ve pazarda oluşan fırsatları değerlendirme becerilerine sahip olan girişimciler başarılı olurken, bunları göremeyen yada o niteliğe sahip olamayan girişimciler ise başarısız olmakta yada sistem tarafından elimine edilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri değişen durumlara uyum sağlayabilme yeteneğine bağlı olmanın yanında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalayabilmelerini de zorunlu kılmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı; bir işletmenin yaratmış olduğu müşteri değerinin rakiplerine oranla pazarda işletmeye sağladığı avantaj olarak ifade edilebilir. Günümüzde firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak birçok araç bulunmaktadır. Rakiplerine oranla fiyat ve kalitede avantaj elde etmek, müşteri tatmini sağlamak, müşteri değeri yaratacak pazar fırsatları elde etmek gibi araçlar işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada kullandıkları faktörlerden bazılarıdır (Tekin ve Zerenler, 2007: 19-20).

Bilim adamları ve araştırmacıların rekabet gücü kavramını çok yönlü olarak ele almaları ve konuyu farklı bakış açısıyla değerlendirmeleri, kavramın literatürde sürekli olarak gündemde kalmasına ve tartışılmasına neden olmaktadır. Özellikle 1980’li yılların başından itibaren ülke hükümetlerinin özellikle gündemlerine almış olduğu rekabet gücü kavramı, küreselleşme süreci ile birlikte mal ve hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin etkinlik standartlarındaki çıtayı yükseltmeleri ile kendini daha fazla hissettirmeye başlamıştır.

Bir işletmenin kârlılığını artırabilmesi, bir bölgenin gelişebilmesi veya bir ülkenin refahını arttırabilmesi ancak, o firmanın, bölgenin ya da ülkenin diğer firma, bölge ve ülkelerle rekabet etme durumuna bağlıdır. Küreselleşme süreci ile birlikte son yirmi yılda meydana gelen değişimler, rekabet ortamının da değişmesine neden olmuş ve rekabetin firma, bölge ve ulusal boyuttan çıkarak uluslararası boyuta taşınmasına neden olmuştur. Bu bağlamda bütün kuruluşlar amaç ve hedeflerini belirlerken, rekabeti küresel ölçekte düşünmek, rakiplerinin dünyanın her köşesinde olduğunun bilincinde olmak ve stratejilerini böylesine geniş bir çerçevenin unsuru olarak yapmak mecburiyetindedirler.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölüm konuyla ilgili teorik çerçeveyi, üçüncü bölüm ise uygulama kısmını kapsamaktadır. Girişimcilik başlıklı birinci bölümde girişimcilik kavramı ele alınarak, tarihsel gelişimi, önemi, uygulamada karşılaşılan girişimcilik çeşitleri ve girişimcilerin sahip oldukları kişisel, yönetsel ve teknik beceriler ele alınarak açıklanmıştır. İkinci bölümde rekabet ve rekabet gücü ele alınmıştır. Kavramın tanımı yapıldıktan sonra, rekabetin ilgililer için olumlu ve olumsuz yönleri, rekabet gücünün ne şekilde sağlanabileceği, rekabetin hangi düzeylerde gerçekleştiği ve rekabet üstünlüğü sağlamada kullanılabilecek stratejilere yer verilmiştir. Ayrıca uluslararası rekabet gücüne değinilerek, uluslararası pazarlarda üstünlük sağlamak için ortaya atılan klasik ve modern yaklaşımlarda bu çerçevede ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Tezin uygulama bölümünü oluşturan üçüncü kısımda ise, TRA2 bölgesinde faaliyette bulunan hizmet ve imalat işletmelerinin girişimcilik becerileri ve rekabet gücüne yönelik gerçekleştirilen uygulama yer almakta olup, bu bağlamda araştırmanın amacı, evreni, örnekleme, varsayım ve sınırlılıkları, hipotezleri, verilerin analizi ve bulgular yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK

1.1.GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE TANIMI

Girişimcilik kavramı, ekonomik gelişme sürecinin temel dinamiği olmakla birlikte bireysel ve toplumsal anlamda yaratmış olduğu refah seviyesi ve insan yaşamının kalitesini artırmaya yönelik bütün alanlarda dinamik bir özelliğe sahip olması nedeniyle, geçmişten bu güne kadar farklı bilim alanlarının inceleme konusu olmuştur.

Günümüzde küreselleşme ve teknolojinin etkisi ile birlikte, insanların ihtiyaçları ve beklentileri hızla artmakta buna karşılık bu istek ve beklentileri karşılayacak mal ve hizmetlerin üretimde kullanılacak kaynakların kıt olduğu da bilinmektedir. Bahsedilen kıt kaynaklar, doğada serbest halde herkese yetebilecek oranda bolca olan ve bir bedeli olmayan kaynak değil, aksine elde edilebilmesi için bir külfete katlanması gereken, belli bir değeri olan iktisadi kaynaklardır. Kıt olan bu kaynakların, ekonomik süreç içerisinde etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak insan istek ve ihtiyaçlarının karşılanması girişimcilik sayesinde olmaktadır (Tutar, 2003: 161).

Girişimcilik alanında yapılmış araştırmalar analiz edildiğinde bu araştırmaların büyük çoğunluğunun temel dayanak noktası: “Neden bazı insanlar yeni fırsatları görme ya da yaratma yeteneğine sahip iken diğerleri bu tür bir özelliğe sahip değildir? Bazı kişiler iş fikirlerini ya da hayallerini gerçek bir işletmeye dönüştürürken bazıları bunu neden başaramaz? Bunun yanında bazı girişimciler başarılı iken bazıları neden başarısız olmaktadır?” gibi sorulara cevap bulabilmek için çaba sarf etmişlerdir. Bu tür sorulara gerekli cevapları verilebilmek için girişimcilik kavramının ayrıntılarına inmek gerekmektedir (Arıkan, 2004: 45).

Girişimcilik kavramı, İngilizce’de enter “giriş”, pre “ilk”, enterpre-neur “ilk başlayan”, Arapça müteşebbis, “şe-bi-se” kökünden geliştirilen teşebbüse vezninden elde edilmiş ve “bir şeye sıkıca yapışmak” anlamına gelmektedir. Türkçe de “gir” kökünden, “girmek” fiiline dönüştürülmüş, daha sonra da geliştirilerek “gir-iş-me” fiiline dönüşmüştür. Fransızca da ise, entre “girmek” kökünden, entree

“giriş” ve geliştirilerek enterprenent “girişimci, atılgan” anlamına gelmiştir (ESİAD 1996: 3).

Girişimcilik kavramı, gerek işletme gerekse iktisat biliminde uzunca bir süredir kullanılmaktadır. Girişimcilik ile ilgili ilk tanımlama 18.yüzyılın başlarında Fransa’da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Cantillon’un 1755 yılında yayınlanan “Essai sur lanature du commerce en general” adlı çalışması girişimcilik tarihinde önemli bir dönüm noktası olmuştur (Hebbert ve Link 2006: 589). Cantillon’un risk alma özelliğini vurguladığı tanımlamada girişimciliği; henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretim girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi olarak ifade etmektedir (Demirel ve Akbıyık, 2009: 6-7). Cantillon girişimcileri piyasa içerisinde dengeyi sağlayan ajanlar olarak görmekle birlikte girişimcinin ne yenilikçiliğe ne de arz veya talebi değiştirir özelliklerinin olmadığını ancak girişimcinin anlayışlı, zeki ve risk almaya istekli olduğunu ifade etmektedir (Parker, 2006: 39). Yine bir iktisatçı olan Jean Baptise SAY, daha önce yapılmış olan girişimcilik tanımını geliştirerek; girişimcinin risk üstlenme niteliğinin yanında üretim faktörlerinin örgütlenmesi ve yönetilmesi niteliğine de sahip olması gerektiği üzerinde durmuştur (Demirel ve Akbıyık, 2009: 6-7).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde girişimcilik kavramının birçok yazar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalarda girişimcilik; risk, sermayenin tedarik edilmesi, arbitraj ve üretim faktörlerinin koordinasyonu gibi konular, ağırlıklı olarak ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bazı yazarlar ise konuyu, küçük işletmelerin kurulması ve bu işletmelerin yönetilmesi ile bağdaştırmaktadır (Başar vd. 2001: 4-5).

Girişimciliği ilk çağlardan günümüze kadar geçen süre içerisinde tanımlamaya çalışan bilim adamları, aşağıdaki tabloda yer alan tanımları yaparak, girişimcilik kavramına açıklık getirmeye çalışmışlardır.

Tablo 1.1 : Orta Çağdan Bilgi Toplumuna Kadar Girişimciliğin Gelişim Aşamaları

	YAZAR	GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI
İlk Çağ		Hayatını idame ettirmek için arayış içerisinde olan kişilerdir.
Orta çağ		Girişimcilik, büyük ölçekli üretimlerin gerçekleştirilmesidir. Risk unsuru yoktur.
17 yy		Girişimcilik, kamu yönetimiyle sözleşme imzalayarak kar zarar riskinin alınmasıdır.
1725	Richard Cantillon	Girişimcilik, riskleri üstlenerek kapital sağlama sürecidir.
1797	Beaudeau	Girişimcilik, riskleri üstlenme, planlama, yönetme ve organize etme sürecidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimcilik, kazançların kapital kazançlardan ayrılmasıdır.
1876	Francis Walker	Kapital sağlayan ve faiz alan kişiyle, yönetsel yeteneklerini kullanarak kar sağlayan kişi arasında ayırım yapılmasıdır.
1934 / 1950	Joseph Schumpeter	Girişimcilik, yenilikçiliktir. Girişimcilik endüstriyi tekrar organize ederek, yeni ürünler ve yeni enerji kaynakları açarak, bir icadı kullanarak ya da daha genel olarak yeni ve hiç denenmemiş teknolojik olasılıkları kullanarak ve eskiyi yeni şekilde kullanarak ürün modelinde bir devrim yapmaktır.
1961	David McClelland	Girişimcilik, enerjik ve risk dolu ortam içerisinde hareket etme sürecidir.
1964	Peter Drucker	Girişimcilik, fırsatları maksimize edilmesidir.
1975	Albert Shapero	Girişimcilik, inisiyatif alınarak, bazı sosyo ekonomik mekanizmaların organize edilerek başarısızlık riskini kabullenilmesidir.
1980	Karl Vesper	Girişimcilik; ekonomistleri, psikologları, işadamlarını ve politikacıları içeren bir olgudur.
1983	Gifford Pinchot.	Girişimcilik, yeni bir organizasyon kurmadır.
1985	Robert Hisrich	Girişimcilik; parasal ve kişisel tatmin karşılığında finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek, gerekli zaman ve çabayı harcayıp farklı değerde mal ve hizmet yaratma sürecidir.
1995	Peter Drucker	Girişimci elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başarabilen kişidir.
1999	Jeffrey Timmons	Girişimci çağdaş önderlikle dengelenmiş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişidir.
2001	Philip A. Wickham	Girişimci belirli bir projeyi kendi girişimcilik anlayışı ile geliştiren kişidir.
2002	G. Brenkert	Girişimci piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur.
2003	L. W. Busenitze	Ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.

Kaynak: (Hisrich, 1998: 6), (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 66)

Diğer taraftan gerek yukarıdaki tabloda verilen tanımlamalar ve gerekse girişimcilik alanında yapılmış olan çeşitli akademik çalışmalarda girişimci ve

girişimcilikle ilgili yapılmış olan tanımlamalarda 15 anahtar sözcüğün ön plana çıktığı görölmektedir. Bu sözcükler şu şekilde sıralanabilir (Başar vd. 2010:3):

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

Yukarıda sıralanan sözcük gruplarından da anlaşılacağı üzere girişimcilik konusunda tek bir tanım yapma imkânının olmadığı, her araştırmacının kendi perspektifinden bakmış olmasına rağmen girişimcilerdeki ortak özellikler kullanılarak tanımların yapıldığı görölmektedir. Bu ortak özellikler, girişimcinin başkalarının baktığı fakat göremediği fırsatları görüp, risk olarak bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirme yeteneğine sahip olan kişiler olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Long (1983) girişimcilik tanımlarını karşılaştırarak yapılan tanımlarının üç ortak yönünü tespit etmiştir. Bunlar; (1) belirsizlik ve risk, (2) bütünleşik yönetsel beceri ve (3) yaratıcı fırsatçılıktır. Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinin üzerinde fikir birliğine vardığı husus girişimciliğin; inisiyatif kullanma, kaynakları pratiğe dönüştürme, sosyal ve ekonomik mekanizmaların organizasyonu, risk üstlenme ya da başarısızlığı göze almadır (Nurmakhmatuly ve Güney 2007: 64).

Girişimcilik, gerekli zaman ve çabanın temin edilerek sosyal, finansal ve psikolojik risklerin alınması yoluyla parasal kazançların ve kişisel tatminin elde edildiği, katma değeri olan farklı şeyler ortaya koyma süreci olarak tanımlanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 10).

Kuratko girişimciliği, işletme dünyasında değişim için agresif bir katalizör olarak tanımlamakta; bir anlamda girişimciyi kaos, çelişkili ya da karışıklık ortamlarında diğerlerinin görebildiği fırsatları fark edebilen bireyler olarak ifade etmektedir (Kuratko, 2007: 1).

Drucker girişimciyi, kendisine ait yeni ve küçük bir işi ya da görevi yapan kişi olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda girişimci, mutlaka sermaye sahibi, yatırımcı ya da işveren değil, riski alan ve yapılan işi daha iyiden ziyade farklı yapan kişi olmaktadır. Böylece girişimciler, toplumsal kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına kaydırmaktadır. Girişimci için kilit kavramlar yenilik yapmak ve farklılaşmaktır (Dinçer, 1998: 79)

İnsan kaynaklarının temel yapı taşlarından birisi olarak ele alınan girişimcinin yenilikçilik ve dinamiklik özelliğini vurgulayan ve gündeme getiren ise Joseph A. Schumpeter'dir. Dinamik girişimci kavramını literatüre kazandıran Schumpeter, kavramın daha büyük bir önem kazanmasına neden olmuştur. Dinamik girişimcilikte sürekli bir yenilik (Innovasyon) ve yıkıcı yaratıcılık süreci söz konusudur. Girişimcileri; yeni tedarik kaynakları, yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni süreçler, yeni organizasyonlar ve yeni pazarlar yaratan kişiler olarak tanımlamış ve bu kişilerin ekonomik büyüme sürecinde rol alan önemli aktörler olduklarını iddia etmiştir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 6).

Girişimcilik faaliyetlerinde asıl amaç, kâr elde etmektir. Girişimci, bu aşamada bir yandan üretim faktörlerini bir araya getirerek bunları işlemekte diğer yandan risk altına girmektedir. Bu nedenle girişimci aynı zamanda yöneticilik yeteneklerine de sahip olmalıdırlar. Girişimciler birer manav, tamirci, perakendeci olabilecekleri gibi büyük marketler, fabrikalar, holdingler kuran kişiler de olabilir. Aslında burada dikkat edilmesi ve cevaplanması gereken nokta, "girişimcinin kim olduğu" konusudur (Durukan, 2006: 29). İktisatçı gözüyle girişimcilik, üretim faktörlerini (doğal kaynakları, emeği, makine-teçhizatı ve diğer varlıkları) bir araya getirerek mevcut değerlerden daha fazla bir değer yaratılması olarak ifade edilirken,

bir psikolog için girişimcilik denemeler yapmak, başarılı olmak, otorite sahibi olmak, bir şeye ulaşmak ve tatmin etmek güdüsü ile hareket eden kişidir. Başka bir girişimci için ise girişimcilik, bir tehdit unsuru veya saldırgan bir rakip anlamına gelmekle beraber, bir müşteri, bir müttefik veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çaba sarf eden olarak ifade edilmektedir (Hisrich ve Peters, 1995:9).

Charles Handy'e göre girişimci, dünyadaki yanlışları ve eksikleri gören, bunları düzeltmek ve boşlukları doldurmak için yenilik yapma gayreti içerisinde olan kişidir. Bu tanım aslında girişimciliğin önemini çok net bir şekilde ortaya koymaktadır. Çünkü girişimcilik faaliyeti, bazı sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Bu sorumlulukların en önemlisi, piyasa içerisinde fark edilen fırsatların, değerlendirilerek yatırımlara dönüştürülmesidir ki bu aynı zamanda ülke genelinde istihdama da katkı sağlayacaktır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 67-68)

Girişimci toplumun gereksinim duyduğu, talep edilebilir bir mal ve hizmet bulan, üretmeye girişen ve yaratıcılık ruhu ile buna ön ayak olan kişidir. Böylelikle girişimci kârlı gördüğü bir iş için hem sermayesini hem de emeğini riske edip pazara girme cesareti gösteren kişi olarak ifade edilmektedir (Tutar ve Küçük, 2003: 162).

Burns (2001: 6) Fransız ekonomist J.B. Say'ın girişimcilik tanımını esas alarak yaptığı tanımlamada, girişimciyi kâr elde etmek için değişim ve fırsatlar yaratarak yenilik (innovasyon) yapan kişi olarak tanımlamaktadır. Girişimci bu faaliyeti risk ve belirsizlik düzeylerinin yüksek olduğu dönemlerde göze almakta, ekonomik kaynakları düşük üretkenlik alanından yüksek üretkenlik ve getiri alanına taşıyarak gerçekleştirmektedir (Döm, 2006: 5).

Şimdiye kadar girişimcilik ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında üzerinde mutabakat oluşmuş bir tanım yapılamamaktadır. Girişimcilik kavramı, varlığı ve önemi herkes tarafından hissedilen bir kavram olmakla birlikte bu kavramın yenilik, yaratıcılık, risk alma, dinamizm, esneklik ve gelişim odaklı olma gibi kavramları içerecek şekilde tanımlandığı görülmektedir.

Özetle girişimcilik ekonomik, psikolojik ve sosyolojik açıdan bir değer yaratma sürecidir. Ekonomik yönden para, servet ve gelir, psikolojik olarak; bireysel bağımsızlık, tatmin ve haz, sosyolojik olarak ise; statü, güç ve itibar gibi sonuçlara yol açan tehlike, tuzak, streslerle dolu ve özel gayret gerektiren bir değer yaratma sürecidir (Top, 2006: 7).

1.2.GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanoğlu, ilkçağlardan bu yana tüm olumsuz koşullara rağmen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve hayatını devam ettirebilmek için çaba sarf etmiştir. Özellikle kaba taş, yontma taş ve cilalı taş dönemlerinden demirin icadına kadar olan süreçte, insanların girişimcilik ruhuyla ve risk üstlenerek ortaya koydukları her türlü faaliyet, tarihin ilk yıllarından itibaren insanoğlunun girişimci bir kişiliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla insanlar tarihi sürecin her aşamasında, nedeni ne olursa olsun şu veya bu şekilde bir girişimcilik eyleminde bulunmuştur. İlkel insan, günümüz girişimciliğin tanımlarında ortaya konulan ve girişimcilere atıf edilen tüm özelliklere sahipti. Yaşamını sürdürebilmek için risk alıyor, yenilik yapıyor ve yaşamını ortaya koyuyordu (Durukan, 2006: 26).

Avcı insan topluluklarından sonra yerleşik hayata geçilmesi ile birlikte artan tarımsal faaliyetler, insanoğlunun ilk defa ihtiyacından fazlasını üretmesine neden olmuştur. Bu ihtiyaç fazlası ürünler, pazarlarda mübadele suretiyle ya da karşılığında değerli maden, para ve para benzeri kıymetli mallar ile el değiştirerek ticari anlamda ilk girişimcilik fikrinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sonraki dönemlerde Batı insanı için coğrafi keşifler ve dünya ticaret yollarının değişmesi, muazzam bir servete sahip olmakla aynı anlama gelmiştir (Marangoz, 2012 : 20).

Hindistan ve çevresinde üretilen baharatların baharat yolu kullanılarak Mısır'a kadar gelmesi ve buradan dünyaya pazarlanması ile birlikte iktisadi doktrinde yeni bir dönem olan merkantilizm görülmüştür. Merkantilizm ile ülkeler özel ve kamu girişimlerinin sahip oldukları ürünleri ihraç etmenin yollarını aramış ve karşılığında altın getirme çabasına girmişlerdir. Bu akımın sonucunda büyük sanayi kuruluşlarının oluşmaya başladığı görülmüştür. Ayrıca bu dönem, dünyada ticaret merkezinin Akdeniz'den okyanus şehirlerine doğru kaydığı dönem olarak da ifade edilmektedir. Merkantilizm ilk ticari kapitalizm olarak da kabul edilmektedir (Ercan ve Gökdeniz 2009: 61)

Merkantilist yaklaşımından sonra liberal düşüncenin kendisini Avrupa'da hissettirdiği görülmektedir. Bu yaklaşım ile birlikte akılcılığın ön plana çıkması, rekabetin üst düzeyde yaşanması, uluslararası ticaretin desteklenmesi gibi unsurlar, özel sektör girişimciliğinin öneminin artmasına neden olmuştur. Bu dönemde

girişimler, sabit fiyat üzerinden hükümetle sözleşmeler imzalamaya başlamışlardır (Ercan ve Gökdeniz 2009: 61-62). Yapılan bu sözleşmelerdeki en önemli husus, fiyatın sabit olmasıdır. Sabit fiyat garantisi ile mal ve hizmet üretiminde bulunan ve bunu tüketiciye satan girişimci, eğer fazla bir üretim sergileyip bunu satabiliyor ise kâr elde etmekte, satamadığı durumda ise ortaya çıkacak zarardan da yine kendisi etkilenmektedir (Hisrich ve Michael 2002: 9) .

Girişimcilik kavramı iktisadi anlamda ilk kez 1700’lü yıllarda ekonomist ve yazar Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır. Cantillon girişimciyi gelirlerin belirsiz, harcamaların ise belirli olduğu koşullar altında faaliyette bulunan kişiler olarak tanımlamaktadır. Gelirin belirsizliği gelecekle ilgili olup, gelecekteki talep durumunun net bir şekilde öngörülemediğinden kaynaklanmaktadır. Böylelikle girişimci ilk kez risk kavramı ile ilişkilendirilerek birlikte anılmaya başlamıştır (Arıkan, 2002: 4). Cantillon’a göre girişimci arz-talep dengesinin farkındadır, bu nedenle girişimciden, mevcut talepten farklı bir talep yaratması beklenemez. Bu anlamda girişimci “yenilikçi” bir özelliğe sahip değildir (Güney, 2008: 4). Adam Smith “The Wealth of Nations”, adlı çalışmasında girişimciyi, risk arayışı içerisinde olan maceraperest, geleceği tahmin edebilen, planlar yapabilen ve bunu faaliyetlerine yansıtabilen, yatırımlar için uygun ve akıllıca riskleri alabilecek sorumluluğa sahip kişiler olarak tasvir etmektedir (Sciascia ve Vita, 2004: 4).

18. yüzyılda girişimci, risk unsurunu üstlenmekle birlikte faaliyetlerin yönetimini ve organizasyonunda da etkili olmuştur. Sermaye sahibi olan kişi, sermaye ihtiyacı olan kişiden farklı hale gelmiştir. Diğer bir ifade ile girişimci ile sermaye sağlayan kişiler ayrı olarak görülmeye başlamıştır. Bu farklılaşmanın ortaya çıkmasındaki önemli nedenlerinden bir tanesi, dünya genelindeki sanayileşmedir (Naktiyok, 2004: 5). Sanayi Devrimi’yle başlayan bu süreç, ekonomik yapılanmaya yeni bir düzen getirmiş, geliştirilen yeni icatlar zenginliğin artmasını sağlamıştır (Özkul, 2008: 23). Girişimcilik 18. yy. daki ekonomistler tarafından ortaya atılan bir tartışma ve analiz konusu olmasına rağmen 19. yy. daki ekonomistlerin de ilgisini çekmeye devam etmiştir. Değişim sürecinin baş aktörleri olan girişimciler, iş süreçleri hakkında daha yenilikçi ve yaratıcı fikirler ortaya koyarak kazançlar sağlayan, işi geliştirenler olarak tanımlanmıştır. Hangi tür spesifik bir aktivite ile uğraşır olurlarsa olsunlar, girişimciler günümüzde serbest piyasanın kahramanı

olarak görülmektedir. On yıldan daha az bir sürede girişimcilerin birçoğu milyon dolarlık yeni girişimleri inşa etmek için yenilik ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmışlardır. Girişimciler bu faaliyetleri ile ilgili olarak riskleri tahmin etmişler ve yeni ürün ve hizmetler ortaya koymuşlardır. Günümüzde birçok insan girişimciliği bir işin ön safhadaki öncüsü olarak görmektedir (Kuratku ve Hodgest 1998: 32).

Girişimcilik sürecinin yeniden şekillendiği bu dönem, 19. yüzyıldaki girişimci etkinliğinin gelişimine katkıda bulunmuş, girişimcilere dünyanın her yerinde, dünya ekonomisinde ve siyasetinde daha etkin bir rol oynamalarının yolunu açmıştır (Özkul 2008: 23).

19. yüzyılın başında ekonomist Jean Baptiste Say (1762-1832) girişimciyi; üretim faktörlerini birleştirip koordine ederek yeni bir sonuç ortaya çıkaran ve problemlerin üstesinden gelen biri olarak tanımlamıştır. Say'a göre girişimci işletme içerisinde hem koordinatör hem de lider ve yönetici görevini üstlenen kişidir. Say, bu bağlamda girişimciye aynı zamanda yöneticilik rolünü ilk vurgulayan ilk ekonomist olarak tarihe geçmiştir (Praag, 1999: 313). Bu dönemin diğer önemli gelişmesi ise, Jean Baptiste Say'dan itibaren girişimciliğin dördüncü üretim faktörü olarak kabul görmesi ve literatüre geçmesidir.

1934 yılında Joseph Schumpeter, girişimcilik faaliyetlerinin yenilik ve denenmemiş teknolojiler içerdiğini ifade ederek, teknoloji ve girişim kavramını bütünleştirip konuya yeni bir boyut kazandırmıştır. Schumpeter'e göre girişimcilik, yenilik ve kaynakların yeniden bileşimi yolu ile devamlı olarak yeni pazar geliştirme, teknolojik gelişmenin yararlarını maksimize etme ve eşsizlik ve yenilik üzerine odaklanma sürecidir (Naktiyok, 2004: 5). Girişimciyi kâr elde etmek için yenilik yaratan kişi olarak ifade eden Schumpeter, yenilik süreci için beş olay tanımlamaktadır (Spencer vd. 2008: 12):

1. Müşterinin henüz tanımadığı yeni bir ürünü ya da mevcut bir ürünün yeni kalitesini ortaya koymak,
2. Yeni bir üretim süreci geliştirmek,
3. Yeni pazarlar tespit etmek,
4. Yeni hammadde ve yarı mamul kaynakları tespit etmek,
5. Yeni bir yapılanmaya gitmek,

Özetle Schumpeter girişimcileri, yukarıda ifade edilen organizasyon şekillerini uygulayarak sürekli bir innovasyon süreci içerisinde eskiyi terk ederek daha etkin ve dinamik yöntemler uygulayan (yaratıcı yıkım) ekonomik büyümenin önemli aktörleri arasında saymaktadır.

Marc Casson, 1982 yılında yazdığı *The Entrepreneur: An Economy Theory* adlı eserinde girişimciyi kıt kaynakların koordinasyonunda yargısal kararlar verme konusunda uzmanlaşmış kişi olarak tanımlamakta ve yargısal kararların çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu tür kararlarda aynı amaçları paylaşan ve benzer koşullar altında yaşayan farklı insanların, farklı kararlar vermesi beklenmektedir. Farklı kararların verilmesinin nedeni ise bu kişilerin farklı bilgilere sahip olması ya da farklı algılamalarının olmasından kaynaklanmaktadır (Arıkan, 2002: 13).

Gifford Pinchot ise, girişimcilik literatürüne farklı bir boyut kazandırarak iç girişimcilik kavramını tanımlamıştır. İç girişimci; mevcut bir örgüt içindeki girişimciliği ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 495-496).

Gartner, girişimcilik kavramını yeni örgütlerin ortaya konulması olarak ifade ederken, Robert Hisrich, zaman ve enerji harcayarak farklı değerler yaratan, finansal, psikolojik ve sosyal riskler üstlenerek bunların sonucunda parasal ödüller ve kişisel tatminler elde eden kişi olarak ifade etmiştir (Güney, 2008: 18).

Tarihsel süreç içerisinde farklı bakış açılarına sahne olan girişimcilik kavramı nasıl tanımlanmış ve kullanılmış olursa olsun, bu işlevin ekonomik yapı içerisinde önemli ve belirleyici bir role sahip olduğu yönünde ortak bir görüş bulunmaktadır. Bu süreçte kendilerine atfedilen özelliklere ilave olarak, yoğun rekabetin yaşandığı günümüz ekonomisinde faaliyette bulunan işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, bilgi çağının gerektirdiği niteliklere sahip iyi eğitilmiş, genç, zeki ve yetenekli girişimciler ile mümkün olacaktır.

1.3.GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ VE BİLGİ ÇAĞINDA GİRİŞİMCİLİK

Son dönemlerin önemli kavramlarından biri olan girişimcilik, gerek ekonomik gerekse sosyal alanda önemli sonuçların elde edilmesinde aktif rol oynamaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren tüm dünyada etkisini her yönüyle hissettiren

küreselleşme süreci ile birlikte teknolojiye, ekonomide ve sosyal alanda hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişim işletmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için bir yandan ürün farklılaşmalarına, öbür taraftan da farklı faaliyetlerde bulunmaya zorlamaktadır. Yapılacak tüm bu eylemler girişimciliğin önemini bir kat daha arttırmaktadır.

Girişimcilik sürecinin temelinde toplumun ihtiyaçlarının tespit ederek bunları yatırıma yönlendirme ve bunun sonucunda toplumsal refaha ulaşma yatmaktadır. Çünkü yapılan yatırımların sonucunda; işsizlik oranı düşmekte, gelir seviyesi yükselmekte, bireylerin ve toplumun genel olarak refah düzeyinde iyileşmeler yaşanmaktadır (Güney, 2008: 68).

Girişimcilik sürecinin sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçmesiyle birlikte daha fazla bir önem kazandığı görülmektedir. İnsan emeğinin üretim üzerindeki etkisi bilgi çağında azalma gösterirken, son dönemlerde bilgiye dayalı emeğin üretim üzerindeki ağırlığının arttığı görülmektedir. Bununla birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci ile beraber üretim sistemlerinde, yönetim anlayışlarında ve ulaşım gibi alanlarda meydana gelen gelişmeler ve bunları tetikleyen küreselleşme süreci girişimciliğin daha önemli bir boyut kazanmasına neden olmuştur (Demirel, 2003: 32-33).

Sanayi toplumundaki girişimcinin geleneksel üretim faktörleri olan doğal kaynaklar, emek ve sermaye bilgi toplumunda ortadan kalkmamakta ancak önem itibari ile ikinci plana düşmektedir. Üretim faktörlerinin etkinliği bilgi sayesinde gerçekleşmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta bilginin oluşmasına neden olan ve bilgiyi kullananın insan olduğudur. Bu sebeptendir ki insan faktörü bilgi toplumu içerisinde diğer önemli girdiyi teşkil etmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 489).

Sanayi devriminin başlangıcından bilgi çağının başlamasına kadar geçen süreçte girişimcilik; bireysel, yatırımcı ve yönetici tipi girişimcilik aşamalarından geçmiştir. Oysa bilgi toplumu girişimcisi bilişimci girişimcidir. Girişimcilikte bilişim, karar ve yönetim süreçlerinde gereksinim duyulan bilginin toplanması, işlenmesi, değerlendirilmesi, dağıtılması ve kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Bilişimi belirleyen unsurlar ise; eğitim, deneyim, bilgi-işlem ve iletişimidir. Bilişimci girişimcilik için; yetenek, bilişim kaynaklı bilgi ve motivasyon önem taşımaktadır.

Burada bahse konu olan eğitim ve deneyim, bilişimci niteliğin geliştirilmesi için gerek arz eden ve ön koşul olarak ön plana çıkan değişkenlerdir (İraz, 2005: 205-206).

Küresel bir köy halini alan dünyada serbest piyasa mekanizması içerisinde girişimcilik dinamik bir boyut kazanmıştır. Ekonomik kalkınma süreci ile beraber girişimciliğin de bu süreç içerisinde gelişme izlediği söylenebilir. Girişimciler, ekonominin canlılığını sağlayan lokomotif konumunda olup, müşterilerin düşüncelerinden yararlanarak ya da yaratıcılıklarını kullanarak yeni ürün ve hizmetlerin üretilip piyasaya sunulmasında, yeni pazarların gelişmesinde öncü rol üstlenmektedirler. Bu özellikler girişimcilerin, var olan ile yetinmedikleri, sürekli olarak yenilik arayışında oldukları, değişime önderlik yapmayı kendilerine görev bilen kişilerdir. Bu nedenle bir ülkenin ya da bölgenin sahip olduğu girişimcilik gücü, o ülkenin ya da bölgenin ekonomik gücünü de ortaya koymaktadır. Dolayısıyla girişimcilik gücünün yüksek olması bölgelerin ve ülkelerin ekonomik gücüne olumlu yansıtacağı aşîkârdır (Tekin, 1999: 3).

Dünya Girişimcilik Platformu (Global Entrepreneur Monitor-GEM) tarafından yapılan ve 29 ülkeyi kapsayan araştırma, girişimcilik eğilimlerin yüksek olduğu ülkelerin ortalama ekonomik büyümenin üzerinde bir gelişme sergilediğini ortaya koymuştur. Aslında girişimcilik faaliyetleri kapitalizmin başladığı dönemden itibaren etkin olmasına karşın, 1980'lerden sonra böylesine popüler olmasının başlıca sebepleri arasında, ülkelerdeki istihdam sorunlarında yaşanan artışlar, yeni işletmelerin kurulması, yeniliklerin çoğalması, değişen ekonomik yapı, ekonominin büyümesi ve toplumun refah seviyesinin yükselmesine yaptığı pozitif katkılardan kaynaklanmaktadır (İraz, 2005: 169-170).

Girişimcilik, ekonomilere canlılık getiren bir lokomotif görevi üstlenerek, gelişmişlik seviyesi düşük olan ekonomilerin yapılanmasına, gelişmekte olan ekonomilerin daha hızlı kalkınmasına, gelişmiş ekonomilerde ise belli bir dinamizme neden olmakta, yeni zenginlik ve refah ortamı yaratmanın yapı taşı oluşturmaktadır. Yeni işletmeler kurarak, organizasyon içinde ve dışında gerekli olan sosyal iyileşmeler yaparak ve yeni işler yaratarak gayri safî milli hasılaya katkıda bulunmak, ekonomik değer yaratmanın sürükleyici gücüdür. Bu anlamda ekonomik değer yaratılmasının kaynağı da girişimci işletmelerdir (Naktıyok, 2004: 11).

Girişimcilik ekonomik büyümede önemli bir aktör olmakla birlikte, işsizlik sorununun çözümünün de önemli bir bileşenidir. Ekonomik kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak düşük üretkenlik alanlarından yüksek üretkenlik alanlarına aktarılmasında etkin rol oynamaktadır. Çünkü kullanılmayan üretim kaynaklarının yeni bir tarzda birleştirilerek tekrar değerlendirmeye tabi tutulmasına ve kullanılmasına olanak sağlar. Doğaldır ki üretim araçlarının ve girdilerinin değişik şekillerde kullanılması üretimi olumlu yönde etkileyecektir. Bütün bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda girişimci toplumsal alanda ekonomide fayda yaratan bir aktördür. Ayrıca girişimciler yeni düşüncelerin yaratılmasını, yayılmasını ve uygulanmasını sağlayarak yeni endüstrilerin kurulmasına yol açmakla beraber, teknolojileri uygulayan işletmelerin verimliliğinin artmasına ve hızla büyüyen sektörler yaratarak ekonomik büyümeyi hızlandırırlar. Dolayısıyla girişimci ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesinde, istihdam yaratılmasında ve üretim faaliyetlerinde anahtar faktördür (Kurt vd. 2006: 104).

Küresel boyutta yaşanan yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüz ekonomik koşullarında sadece gelişmekte olan ülkeler değil, gelişmiş olan birçok ülkenin bile ekonomik sorunlarla yoğun bir şekilde uğraştığı görülmektedir. Bu sorunların başında da istihdam sorunu gelmektedir. Özellikle son yıllarda Avrupa Birliği'nde yaşanan işsizlik sorunlarını araştıran araştırmacılar ABD'de yaratılan yeni işlerde girişimciliğin çok büyük bir katkısı olduğunu görmüşlerdir. Araştırma bulguları son yıllarda ABD'deki istihdam artışının yaklaşık %85'inin yeni girişimler sonucu ortaya çıktığını göstermektedir (Morris ve Sexton, 1996: 5).

1980'lerden sonra ekonomide küçük işletmelerin gündeme gelmesi ve etkin rol oynaması girişimciliğin de önemini arttırmıştır. Bunun temel sebebi ise girişimcilerin ekonomide üretkenlik artışı ve istihdam sağlayabilmeleri için yeni işletmeler kurmalarıdır. Ancak "girişimci ekonomi" olarak ifade edilen ve girişimcilerin ağırlıklı olduğu bu süreçte yeni işletmelerin kurulması, kurulan bu işletmelerin daima küçük ve orta ölçekli olarak kalması anlamını taşımamaktadır. Aksine, girişimcinin işletmeyi büyütmek için gösterdiği çaba ve elde ettiği sonuç bu alandaki başarı veya başarısızlığını ortaya koyacaktır. Bu konuya Microsoft işletmesinin kurucusu Bill Gates güzel bir örnek teşkil etmektedir. Kurulduğu 1980 yılında 38 çalışanı ve 8 milyon doları olan bu yeni ve küçük firma, 1997 yılında

21 000 çalışana ve 15,1 milyar dolar satış hacmi ile başta ABD'nin olmak üzere dünyadaki sayılı başarılı firmalar arasına ismini yazdırmayı başarmıştır. Her ne kadar bu örnekte Microsoft yüksek teknoloji ise de, Drucker'ın (1995) da gösterdiği gibi, istihdam artışlarının sadece ileri teknoloji şirketlerinden geldiğini düşünmek yanıltıcı olabilmektedir. ABD'de 1965-85 dönemleri arasında yaratılan 40 milyon istihdamın ancak 5-6 milyonu yüksek teknolojilere dayanır. Dolayısıyla, önemli olan ekonomide istihdamı ve büyümeyi sağlayan dinamizmin oluşturulmasıdır ki, bunu da sağlayacak olan kişiler girişimcilerdir (Çetindamar, 2002: 41-42).

ABD başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde “yeni ekonomi” adı verilen bir yapıya yönelme olduğu görülmektedir. Bu yeni yapının temelini ise yüksek teknolojiye dayalı üretim ile internet yoluyla yapılan ticaret ve iş süreçleri oluşturmaktadır. 1991 yılı itibari ile gelişme gösteren internet ekonomisinin sadece ABD'de 1999 yılında 300 milyar dolarlık ekonomik değer yaratarak, 1900'lerin başında kurulan otomotiv sektörü gibi eski ve temel bir endüstrinin büyüklüğünü yakalaması, bu dönüşümün sonucu olarak gösterilmektedir. Bu yapısal değişimin temelini yeni teknolojiler ve farklı iş modelleri uygulayan, özellikle günün değişen koşullarına bağlı olarak, sürekli ve hızlı bir şekilde gelişen bilimsel gelişmeler ve yenilikler nezdinde oluşan, teknolojik fırsatları görerek, bunların ekonomiye nasıl kazandırılabilceği konusunda projeler geliştirerek bu projeleri uygulamaya çalışan girişimciler oluşturmaktadır. Bilindiği üzere girişimciler, fırsatları kovalayarak getirdikleri yeniliklerle ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek üretkenlik alanlarına kaymasını sağlamada baş aktörlük görevi üstlenmektedir (Çetindamar, 2002: 42).

Girişimcilerin yaşamı kolaylaştıran yenilikleri insanların hizmetine sunmak için gereken çabayı sarf ettikleri herkesçe bilinen bir gerçektir. Ortaya konulan bu yenilikler; mal ve hizmet alanlarında olabileceği gibi üretim, finans, satış ya da pazarlama alanlarından herhangi birinde de olabilir. Yapılan faaliyetin boyutu, düzeyi veya türü ne olursa olsun girişimcilerin yaptıkları iş, insanların daha huzurlu ve refah ortamının daha yüksek olduğu bir ortam oluşturmaktır. Bütün girişimciler kendi alanlarında toplumun ihtiyaçlarını gidermek amacıyla mal ve hizmet üretmekte, bunun için yatırım yapıp iş alanlarını genişletmektedirler. Bu faaliyetler

neticesinde insan ihtiyaçları giderilmekte ve tatminlik sağlanmakta, yaşamdan daha fazla bir haz alınmaktadır (Tikici ve Aksoy, 2009: 27).

Yenilikçilik; işletmelerin ve toplumun yapısında bir değişim sürecinin başlamasına neden olmaktadır. Yapılan yenilik hem pazar için yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlayacak, hem de kurulacak yeni işletmelere karşı yapılacak yatırımları ile ilgi ve alakayı tetikleyecektir. Yeni girişimlerin yeni işletmeler kurması ekonomiyi canlandıracaktır. Girişimciliğin artması yeni kurulan şirketlerin artmasıyla paralel olarak gelişmektedir. Örneğin ABD’de 20’nci yüzyılın başında yılda 200 bin adet olan yeni kurulan şirket sayısı 1970’lerin ortasında 600 bin, 1996 yılında ise 3,5 milyona çıkmıştır. Bu nedenle girişimcilik ölçümü yeni kurulan işletmelerin sayısına yoğunlaşmaktadır. Özellikle yeni teknolojilere dayalı girişimcilik sadece yeni işletmeler değil, daha da önemlisi tamamen yeni sektörlerin oluşmasına da yol açmaktadır (Kurt vd. 2006: 105). Bu yeni oluşan sektörlerden ilk akla gelen bazıları şunlardır: Kişisel bilgisayarlar, biyoteknoloji, kablosuz TV, cep telefonu, İnternet ve İnternet ortamında ticaret. Bu sektörlerde kurulan yeni firmalar hızla büyümekte ve ekonominin vazgeçilmez yeni aktörleri haline gelmektedirler. 1960’larda Fortune 500 firmanın %35’inin yerine yenilerinin gelmesi yaklaşık 20 yıl alırken bu süre 1980 sonlarında 5 yıla 1990’lı yıllarda ise 3-4 yıla düşmüştür (TÜSİAD, 2002: 43).

Girişimcilik aynı zamanda değer yaratma işlemidir. Değer ise yapılacak işlerin daha iyi yapılmasını sağlamak amacıyla yeni yolların ve yöntemlerin kullanılmasıdır. Yenilik, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak ya da var olan kaynak, müşteri ve pazarların yeni bileşimini oluşturmaktır. Girişimsel boyutta yenilik süreci bu çerçeve içerisinde ele alındığında, hem yeni ve farklı değer ortaya çıkaran ürün ve pazarlama anlayışına sahip olarak fırsat yaratmak, hem de daha iyi ve farklı ürünler üreterek bu fırsatları değerlendirmek anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2004: 171).

Girişimciler insan, teknoloji ve bilgi arasında en ideal bir yapıyı oluşturmak zorundadır. Çünkü bilgi yönetimi ile yenilik arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Yenilik düşüncesinin beslendiği önemli kaynak bilgi yönetimine dayanmaktadır. Yeni üretim metotlarının geliştirilmesinde, yeni pazarlara açılmada, endüstrinin yeniden organize edilmesinde ve yeni ürün, hizmet konseptinin oluşturulmasında

girişimciler bilgiden yararlanmaktadır. Günümüzde bu anlamda bilgiye sahip olan ve onu etkin bir şekilde kullananlar, rekabetin küreselleştiği süreçte her tür girişimin karşılaşabileceği duruma karşı çözüm üretebilmesini sağlamaktadır. 21. yüzyılın galip girişimcileri pazarlarda yaşanan ve yaşanacak olan yeni savaşlarda yeni bilgileri üretmek ve bu bilgileri stratejik olarak kullanacak bilgi yönetim unsurlarına sahip olmak mecburiyetindedirler (Yeniçeri ve önce, 2005: 490).

Sonuc  itibari ile girişimciler, bir ülkenin gelişmesinde ve kalkınmasında dinamo işlevini üstlenen kişilerdir. Bu nedenle bu dinamo ne kadar etkin  alışrsa, ne kadar sık ateşleme yaparsa o ülkenin gelişmesi ve kalkınması da o kadar çabuk olacaktır. Girişimcilerin bütün bu olumlu yönleri baz alındığında, yönetim kademesinde bulunan kişilerin, bu insanları cesaretlendirerek  nlerini a maları, motive ederek maddi ve manevi yönden destek sağlamaları gerekmektedir (Kaya 2007: 33).

1.4.GİRİŞİMCİLİK S RECI

Girişimcilik süreci; pazarda oluşan fırsatların tespiti ile başlayan, kaynakların ve girdilerin kullanıldığı ve yeni işlerin yaratıldığı, yani ekonomik fırsatların refah sürecine dönüştüğü dinamik bir faaliyettir. Yani girişimcilik süreci, bir fırsatı takip eden yeni bir organizasyonun yaratılması sürecidir (Keh vd. 2002: 125). Burada dikkat edilmesi gereken temel husus fırsatların görülüp tanımlanması ve bu fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesi için gerekli olan koşulların girişimci tarafından sağlanmasıdır. Bir sorun çözme süreci olan yönetim pozisyonunda ise sorunun tanımlanması ve çözümüne ilişkin yöntemlerin belirlenerek, uygun yöntemin seçilmesi temel faaliyeti oluşurmaktadır. Dolayısıyla bu süreç girişimcinin meşgul olduğu alanı göstermektedir (Arıkan, 2002: 27).

Hisrich ve Peters, (2002: 39) yeni bir girişim sürecinin somutlaştırıldığı ya da vücut bulduğu süreci girişimsel süreç olarak tanımlamaktadır. Bygrave girişimsel süreci, organizasyonların yaratılması ve fırsatların keşfedilmesi ile ilgili fonksiyonların, aktivitelere ve davranışların bütününü içeren bir süreç olarak ifade etmektedir. William D. Bygrave'nin girişimsel süreç modeli, yeni girişimleri

etkileyen bireysel, sosyolojik ve çevresel faktörlerden oluşmaktadır (Bygrave, 2003: 2).

Ekonomik yapı içerisinde çeşitli riskleri göze alarak iş yaşamına giren ya da girmeye hazırlanan girişimcilerin bu faaliyetleri belli aşamalar dâhilinde gerçekleşmektedir (İraz, 2005: 195). Hisrich ve Peters'e göre bu aşamalar sırasıyla; fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi, iş planının geliştirilmesi, gereksinim duyulan kaynakların saptanması ve sonuçlanan girişimin yarattığı işletmenin yönetim şekli olmak üzere dört ana unsurdan oluşmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 39).

Tablo 1.2 : Girişimsel Sürecin Aşamaları

1	Fırsatın Kullanılması			2
	İş planının geliştirilmesi	Gereksinim duyulan kaynaklar		İşletmenin yönetilmesi
Fırsatın yaratılması ve büyüklüğü	Pazarın özellikleri ve büyüklüğü	Girişimcinin mevcut kaynakları		Yönetim tarzı ve yapısı
Fırsatın gerçek ve algılanan değeri	Pazarlama Planı ve üretim gereksinimleri	Kaynak boşlukları ve kullanım için hazır olanlar		Başarının kilit unsurları
Fırsatın getirdiği risk ve avantajlar	Finansal planlama ve gereksinimler	İhtiyaç duyulan kaynakların temini		Mevcut ve potansiyel problemlerin tanımı
Fırsata karşı kişisel beceriler ve hedefler	Organizasyon biçimi			Kontrol sistemlerinin yerleştirilmesi
Rekabet durumu	Pazara giriş stratejisi			

Kaynak: Hisrich ve Peters, 2002: 40.

1.4.1.Fırsatın Tanımlanması ve Değerlendirilmesi Süreci

Bir girişimcinin, çevresinde oluşabilecek bir fırsatı bulması, onu tanımlaması ve değerlendirmesi, sürecin ilk adımı olması nedeniyle kuşkusuz pek de kolay olmayacaktır. Girişim faaliyetlerini yönlendirecek veya canlandıracak bir yeniliğin fırsat olarak görülebilmesi, girişimcinin tamamıyla beklenti içerisinde olması, olanakları görmesi, yakalaması ve sürekli hazır durumda bulunması ile mümkün olacaktır.

Fırsat kavramı girişimcilik sürecinin temel ve belirleyici rollerinden biri olmakla birlikte, bu kavram açıklanmak istenildiğinde, kavram ile ilgili literatürde az

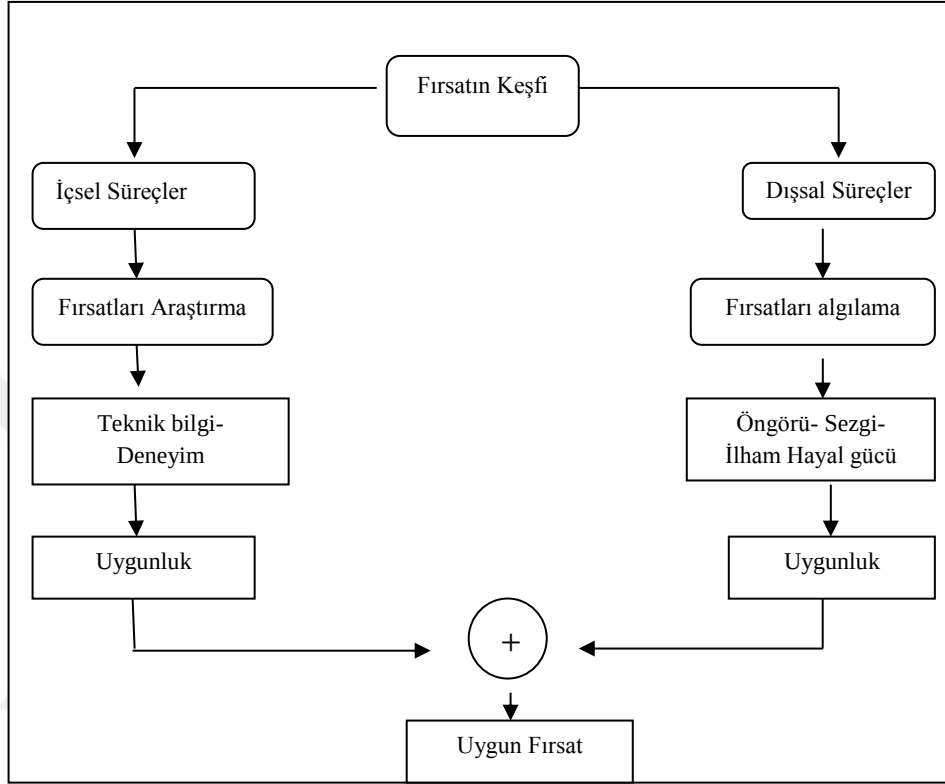
sayıda yazarın bunu tanımladığı görülmektedir. Stevenson ve Jarillo (1990) fırsat kavramını, mevcut durumdan farklı, başarılabılır ve arzu edilen bir gelecek durum olarak tanımlamaktadırlar. Fırsat kavramı işletme bağlamında Christensen, Madsen ve Peterson (1994) tarafından, (1) yeni bir teşebbüsün kurulması ya da (2) mevcut bir girişimin önemli bir şekilde iyileştirilmesi yoluyla kâr potansiyeli olan yeni bir imkân ya da durum olarak tanımlanmaktadır. Casson (1982) da fırsatı yeni mal, hizmet, hammadde ve organize metodun üretildiği ve üretim maliyetinden daha büyük bir bedele satıldığı durum olarak tanımlamaktadır (İlter, 2010: 17)

Yeni iş kurmaya dönük iyi fikirlerin çoğunluğu piyasadaki bir takım açıkların görülmesiyle ortaya çıkar. Bu açıklar insanların beklentileri ve istekleri ile gerçekte elde ettikleri arasındaki farktır. Bu yüzden de girişimsel sürecin ilk aşaması, pazarda var olan açıkların düşünülmesi ve bu açıkların nasıl kapatılabileceğinin tartışılmasıdır (İraz, 2005: 196)

Girişimcileri yalnızca fırsatçı bir kişilik olarak ifade etmek doğru değildir. Daha önce de ifade edildiği üzere girişimciler aynı zamanda yenilikçi ve yaratıcı özelliklere de sahiptirler. Fırsatlar da ancak böyle bir yapı neticesinde ortaya çıkmaktadır (Başar, 2010: 9).

Girişimcilerin iş fırsatlarını yakalaması için tanımlanmış hali hazırda belli bir mekanizma bulunmamaktadır. Tüketiciler, belirli konularda uzman bireyler, dernekler, internet ve medya gibi bazı kaynaklar fırsatların tanımlanmasında girişimcilere yol gösterici rol üstlenebilmektedir (Berber, 2000: 25-26). Bazen eski fikirlere başka bir pencereden bakmak da yeni bir uygulamanın başlamasına neden olabilmektedir. Örneğin günümüz bilgisayar ve yazılım şirketleri analiz edildiğinde, genellikle çoğu şirketin sadece mevcut teknoloji üzerinde çok az bir değişiklik yaparak bunu kullanıcılara sundukları görülmektedir. Belirlenen fırsatın girişimci tarafından değerlendirilmesi oldukça büyük bir öneme sahiptir. Çünkü çevresel değişimleri algılamayan ya da algılamak istemeyen bireyler için ortaya çıkan bu fırsatlar birer probleme de dönüşebilir. Çevresel baskılar girişimsel düşünce yapısında fırsatların tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır. Fırsatlar; teknolojik bir değişimin sonucu, hükümet uygulaması, pazarda bir boşluk ya da rekabet durumu, tüketicilerin yeni ürün ve hizmetlere karşı ödeme arzusu ve ödeme gücüne bağlı

olarak değişen tüketim ekonomisi, performans kriterleri ve planlama dönemleri vb. kaynaklı olabilmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 41, Başar 2010: 9).



Şekil 1.1 : Fırsatı Tanıma Süreci

Kaynak: İlter, 2010: 18

Şekil 1.1’de de görüldüğü üzere; fırsatları tanımlama süreci içsel ve dışsal süreçler olmak üzere iki bölümde ele alınmaktadır. Fırsatları tanımlama sürecinin içsel boyutu, genel itibari ile mevcut olan ya da potansiyel nitelikteki sorunlara çözüm üretmeye odaklanmaktadır. Karşılaşılan problemlere karşı üretilen çözüm önerileri bir dizi fırsatı da beraberinde getirmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de problem çözümünde farklı yeteneklere ihtiyaç duyulmasıdır. Bu yetenekler arasında öncelikle problemi çözecek teknik bilginin yanı sıra, uygun deneyim, özel beceri, analitik yetenekler, güçlü ilişki geliştirme ve iletişim sayılabilir (İlter, 2010: 17).

Dışsal fırsatı tanımlama sürecinde ise, girişimcinin dış çevrede meydana gelen değişiklikler neticesinde ortaya çıkan fırsatları doğru bir şekilde algılamasıdır. İçsel süreçte olduğu gibi dışsal fırsatı tanımlama sürecinde de farklı yeteneklere

ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; hayal gücü, öngörü, ilham, vizyon ve sezgi gibi yeteneklerdir. Ayrıca bu yeteneklere ek olarak fırsatı teşvik edici süreçler de önem taşımaktadır. Sonuç itibarı ile hem içsel hem de dışsal fırsat tanımlama süreçlerinde karşılaşılan fırsatlar öncelikle bir girişime geçme arzusu yaratmakta sonrada güçlü bir girişim fikrinin oluşmasına neden olmaktadır (Goldfre, 1993: 51).

Sonuç olarak fırsatları tanımlama ve değerlendirme sürecinde girişimci, girişimcilik bağlamında faaliyete başlayabilmesi için öncelikle fırsatları görmesi ve bu fırsatları tanımlaması gerekmektedir. Demografik yapıdaki değişen unsurlar, yeni piyasa segmentlerinin ortaya çıkışı, mevcut düzendeki değişimler, yeni süreçler ile ilgili ortaya çıkan ihtiyaçlar girişimciler için fırsat niteliği taşıyan unsurlardır. Girişimsel faaliyet hangi alan veya hangi fonksiyonlarla alakalı olursa olsun, girişimcinin gerek kendisi gerekse işletmesi için şimdi ya da gelecekte fırsat niteliği taşıyacak şeyleri görmesi veya mevcut durumdan kendisine pay çıkarabilecek fırsatlar oluşturması gerekmektedir. Fırsat olarak görülen ve nitelendirilen bu unsurlar ise girişimci tarafından işletme içi ve işletme dışı unsurlar ile ilişkilendirilerek tanımlanmalıdır (İrmiş vd.,2010: 16).

1.4.2. Gerekli Kaynakların Saptanması

Girişimcilik süreci içerisinde fırsatların değerlendirilmesi için gerekli ve bir o kadar da önemli olan gereksinimlerden birisi de kaynaklardır. Belirlenen fırsatların kullanıldığı ve değerlendirmeye tabi tutulduğu bu aşamada iş fırsatının pratik hale dönüştürülmesi kaynakların temin edilebilmesi ile mümkün olmaktadır (Top, 2006:297). Fakat girişimcilik sürecinde karşılaşılan en büyük yanılgılardan biri, başarılı bir girişimin kendisi için bağlanan kaynaklarla birebir ilişkili olduğu düşüncesidir. Hâlbuki burada önemli olan nokta, sahip olunan bu kaynakların büyüklüğü değil, gerçekleştirilecek faaliyet için ne kadar etkin kullanıldığıdır (İraz 2005: 197).

Kaynak, insanların bilgi, beceri ve çabalarını ortaya koyabilmelerinin yanı sıra üretim için gerekli olan bina, makine, araç ve üretim ekipmanları gibi fiziki gereksinimleri elde edilebilmeleri için gereken paradır. Ayrıca marka isimleri, kuruluşun şöhreti ve müşterilerin iyiliği için ihtiyaç duyulan gereksinimler de kaynak

olarak ifade edilmektedir. Yatırımlar, sahip olunan bu kaynaklar sayesinde yapılır. Dolayısıyla girişimcinin en önemli görevlerinden birisi de faaliyetlerin başarıya ulaşabilmesi için gerekli kaynağı bulmak için çaba sarf etmektir (Wickham, 2001: 39).

Kaynak sağlama zemininin oluşturulması, girişimin başarısı için önemli bir süreç olarak ifade edilmektedir. Brush, Grene, Hart ve Haller (2001) kaynak sağlama ortamı oluşturmak için üç aşamalı basit bir model önermektedirler. Birinci aşamaya göre, işletme mutlak surette gerekli kaynakları bir araya getirmek zorundadır. Yani, öncelikle iş ya da girişim fikri temelinde gereksinim duyulan kaynakların ve bu kaynakların potansiyel sağlayıcılarının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci aşamada, işletmenin kaynakları elde etmek için gerekli pazarları bularak değişim sürecine girişmesi gerekmektedir. Bu aşamada sosyal ağların varlığı oldukça önem taşımaktadır. Son aşamada ise, girişim fikrini pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete dönüştürmeyi kolaylaştırmak üzere gerekli kaynakların bir araya getirilmesidir (İlter, 2010: 23).

1.4.3. İş Planının Geliştirilmesi

Fırsatlar ve bu fırsatları değerlendirebilmek için gerekli olan kaynaklar tanımlanıp belirlendikten sonra, üçüncü aşama olarak iş planının hazırlanması gerekmektedir. Girişimcilik sürecinde iş planı, işin fiilen kurulması ve devam ettirilmesinde önemli bir aşama olup, girişimcinin bundan sonraki faaliyetlerine yön veren ve rehberlik eden süreci ifade etmektedir.

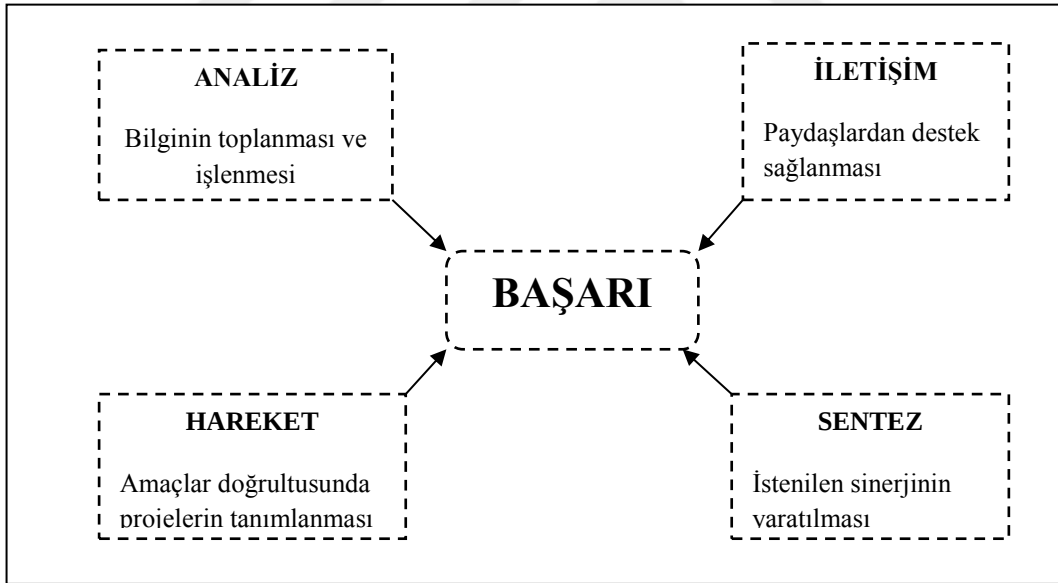
İş planı, kurulması düşünülen bir işletmenin faaliyet ve finansal detayları ile beraber yönetim becerisini, yeteneklerini ve pazarlama fırsatları ile stratejisini gösteren bir belgedir. İş planı, bir girişimcinin başarılı bir girişim için kullanmayı düşündüğü ve işletmenin işleyişini tanımlayacağı yol gösterici bir rehberdir (Başar 2010: 107).

Beaver, (2002: 112) iş planını; faaliyette bulunan bir işletmenin ya da yeni girişimin gelişiminde, işletmenin stratejik analiziyle başlayan bütünleşik bir süreç olarak ifade etmektedir. Ortaya konulan bu plan, işletmenin belirlenmiş amaçlarını da göz önüne alarak, mevcut kaynakların, işletmeyi etkileyecek olan iç ve dış

çevrenin, stratejik gelişmelerin ve olası durumların değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

Tespit edilen fırsatı kullanmak ya da işletmek için ideal bir iş planının hazırlanması gerekmektedir. Kuşkusuz girişimsel sürecin en zor aşaması, bu aşamadır. Çünkü geliştirilen iyi bir iş planı, gerek fırsatın kullanılması için gerekse gerekli kaynakların kararlaştırılması, elde edilmesi ve başarılı bir biçimde girişimin yönetilmesi için önem arz etmektedir. Diğer taraftan bu plan ile başlatılmış olan girişim faaliyeti ve içinde bulunulan sektörün analizinin yapılarak tanımlanmasının yanı sıra üretim, pazarlama, örgütsel, finansal ve muhtemel riskler bakımından planların yapılması geleceğe hazırlıklı olmak açısından da önem arz etmektedir (Hisrich ve Peters, 2002:42).

Şekil 1.2’de iş planının yararları ve işletmeler açısından üstlenmiş olduğu rol gösterilmektedir.



Şekil 1.2 : İş Planının Yararları ve İşletmeler Açısından Üstlenmiş Olduğu Rol

Kaynak: Beaver, 2002:112.

İş planlarının girişimciler tarafından hazırlanması oldukça önemli olan bir konudur. Ancak planın hazırlanmasında bir ekip çalışması söz konusu ise bu ekibin bütün üyeleri planın hazırlanmasında aktif rol oynamalıdır. İş planının hazırlanmasında bir danışmandan yardım alınmış olsa bile girişimci, planın arkasındaki temel unsur olarak kalmalıdır (Başar, 2010: 109). Çünkü hazırlanan bu plan, girişimcinin

özelliklerini ve hedeflerini, işletmenin geçmiş ve mevcut dönem özelliklerini, gelecekte beklentilerini, işletme yapısı ve ortaklarını, ulaşmak istediği müşteri kitlesini, hedeflediği piyasaların özelliklerini, hedef müşteriye ulaşmak için uygulayacağı satış ve pazarlama politikalarını, üretmeyi planladığı yeni ürün ve hizmetleri, üretim için iş süreçlerini, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan idari süreçleri ve örgütlenmeyi, işletmenin tahmini üretim ve satış planlarını, işletmenin finansal hareketlerini, finansal kârlılığını, karşı karşıya kaldığı risk ve fırsatları gösteren bir bildiridir (Can, 2004: 1). Başka bir anlatımla iş planı, girişimcinin ortaya koymuş olduğu iş fikrini, niyetini ve iradesini açıkça gösteren, içinde bir dizi sürecin yazılı olduğu yardımcı araçtır.

İş planı üç temel amaç için kullanılabilecek bir araçtır. Bu araçlar iletişim, planlama ve yönetim olarak sıralanabilir. İletişim araçlı kullanılan iş planında, sermaye sağlama, yapılacak yatırımı cazip hale getirme, stratejik iş ortakları bulma, yönetim aracı olarak hazırlanan iş planı, işletmenin gelişim evrelerine bağlı izlenecek yolların belirlenmesi, sonuçların takip edilmesi ve gelişmenin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Planlama aşamasında ise iş planı; işletmenin her aşamasında yol gösterici bir nitelik taşımakta ve faaliyetlerin gelişim aşamasına bağlı olarak ortaya çıkabilecek sorunların tespit edilmesini, gerekli düzenlemelerin ve yeni alternatiflerin oluşturulmasında kullanılmaktadır (Başar, 2010: 108). Başka bir ifade ile iş planında amaç; hitap edilen kesimin, ki burada girişimcinin kendisi de dahil olmak üzere, duygu ve düşüncelerinin harekete geçirip onları heyecanlandırarak motive olmalarını sağlamaktır. Burada mantık, sahneyi hazırlama, fırsatı anlaşılır bir tutarlılıkta tanımlama, çarpıcı çelişkileri ortaya koyma, karşı karşıya olunan meydan okumaları belirleme ve ikna etmedir (Show vd, 2002: 62).

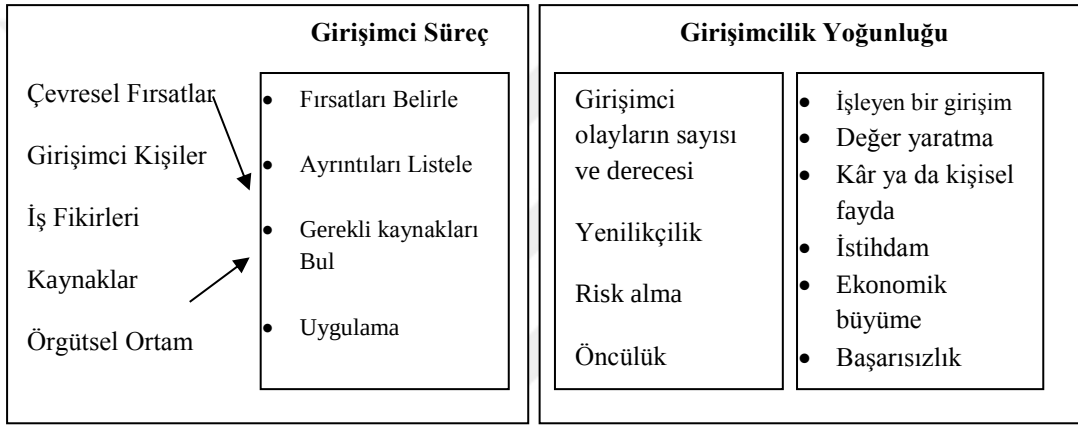
1.4.4. Örgütsel Yapının Oluşturulması

Girişimcilik sürecindeki son aşama, girişimcinin faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan örgütsel yapının oluşturulmasıdır (Kruger 2000: 6). Sağlam temeller üzerine inşa edilecek örgütsel yapı, girişimin bundan sonraki faaliyet ve sürekliliğine olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bürokrasinin fazla olduğu sıkıcı bir örgütsel yapı, girişimcilerin pek de istemedikleri ve hoşlanmadıkları bir durumdur. Bu vesile ile girişimci işe

başlamadan önce örgütsel yapının tespit edilmesi; tutulması gereken zorunlu defterler, vergiler, diğer hukuki sorumluluklar gibi konular bu aşamada oldukça önem taşımaktadır. Ancak, işletmenin, ticaret kanununda yer alan şirket türlerinden hangisi olarak kurulacağı tamamıyla girişimcinin inisiyatifi dâhilindeki bir karardır. Ayrıca işletmenin adı, tescil, patent, kullanma hakkı ve sosyal güvenlik gibi ayrıntıların da bu süreçte düşünülmesi gerekmektedir (Başar, 2010: 9).

Şekil 1.3’de girişimcilik tanımındaki girdi-çıktı yaklaşımı, süreç profili ve girişimciliğin değişen yapısı gösterilmektedir.



Şekil 1.3 : Girişimcilik Sürecinde Girdi ve Çıktı Bileşenleri

Kaynak: Başar, 2010: 10

Girişimcilik sürecinin üzerine odaklandığı girdi bileşenleri, sürece katkı sağlayan beş ana unsur ile ifade edilmektedir. Bu unsurlardan ilki girişimciye sunulan çevresel fırsatlar ile ilgili olanıdır ki demografik yapıdaki bir değişim veya yeni bir teknolojinin geliştirilmesini içerir. İkinci unsur bireysel girişimciliktir. Bireysel girişimci, yeni bir girişimi olgunlaştırıp uygulamaya koymak için çaba sarf eden ve kişisel sorumluluk altına giren kişidir. Girişimcinin toplumdaki belirli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla fırsatları kullanarak bir iş fikri geliştirmesi ve çeşitli analizler sonucunda onu uygulamaya koyması üçüncü unsuru oluşturmaktadır. Dördüncü ana unsur ise, girişimcilik sürecine önemli katkı sağlayan örgütsel yapıdır. İş fikrinin uygulanması için çoğu zaman örgütsel bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu örgütsel yapı sermaye şirketi biçiminde olabileceği gibi şahıs şirketi şeklinde de

olabilmektedir. Süreç içerisinde anahtar rol üstlenen, girişim için gerekli olan finansal ve finansal olmayan kaynaklar ise beşinci unsurdur (Başar, 2010: 9-10).

Şekil 1.3'deki girişimcilik sürecinin çıktı bölümü, girişimcilik yoğunluğunu kapsamaktadır. Sürecin girişimcilik derecesini birbirinden farklı çok sayıda girişimcilik olayı etkileyebilmektedir. Yoğunluk derecesine göre nihai sonuçlar olumlu ya da olumsuz olabilir. Bir ya da daha çok girişimin, değerin, yeni ürün ve süreçlerin yaratılması ile kâr ve ekonomik büyüme sürecin olumlu yönü olurken bunun yanında sürecin ekonomik, psikolojik ve sosyal maliyetlerin yüksekliği nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanması olumsuzluk boyutunu oluşturmaktadır (İraz, 2005: 204).

Katı rekabet rüzgârlarının estiği günümüz bilgi çağında, girişimci örgütler de belirtilen özellikler ile birlikte entelektüel bir örgütsel kimliğin teminini de gerekli kılmaktadır. Entelektüel örgüt; “bilgi, beceri ve Know-how dağarcığını sürekli olarak yenileyebilen, elemanlarının öğrenme sürecini kolaylaştırabilen bir örgüt” olarak tanımlanabilir. Entelektüel örgüt, pazar ve değişimler karşısında esnek, teknolojik donanım ve üretim gücüne sahip, bilginin örgüt içerisinde üretildiği, denetlendiği ve paylaştırıldığı, öğrenmeyi yaşam ve çalışma biçimi olarak benimsemiş örgütsel bir tasarımdır. Girişimci örgütler geleceğin rekabetini gerçekleştirme noktasında kolektif bir tutku ile hareket etmektedirler. Kazanan örgüt aktif, yenilikçi, müşteri tutkusunu kazanmış, örgütsel vizyon ve misyon konusunda stratejisini yönlendirebilme ve uygulama düşüncesini diri tutabilen, fırsat-örgüt, fırsat-kaynak ve kaynak-örgüt uyumunu gerçekleştirebilen bir yapılanmayı gerekli kılmaktadır. Çünkü öncülüğün getireceği riskler önceden görülüp gerekli tedbirler alınırsa, geleceğe önde ulaşmanın ödülleri de büyük olacaktır. (Yeniçeri ve İnce, 2005: 453-455).

1.5.GİRİŞİMCİ OLMAYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Girişimcilik süreci bünyesinde pek çok faktörü içermesi nedeniyle, farklı şekillerde ele alınması ve incelenmesi gereken bir konudur. Bu süreç doğrudan girişimcinin kendisiyle bağlantılı olduğu gibi, kurmuş olduğu ve devam ettirdiği örgütün içerisinde bulunduğu sosyal, ekonomik, kültürel ve fiziki çevreyle de bağlantılı olabilmektedir. Girişimcilik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde,

merak edilen noktaların başında “şahısların neden bir girişime başlamak istediği” sorusuna cevap arandığı görülmektedir. Dolayısıyla girişimcilikteki ilk dönem çalışmaları girişimcilerin kişilik özellikleri ile alakalıdır. Daha sonraki dönemlerde girişimcilerin sahip oldukları özellikler ve karakterlerin bu olguyu açıklamada önemli bir yer tutmasına karşılık, tek bir faktör olarak konuya açıklık kazandıramayacağı düşünülmüştür (Gartner, 1989: 47-48, İrmiş vd., 2010: 17). Çünkü sürecin başlangıcında, girişimci örgüt ve/veya bir proje gibi yeni bir değeri ortaya çıkaran ve bu değeri doğrudan tek yönlü etkileyen kişi olsa da, zaman içerisinde girişim, başka bir ifadeyle oluşturulan yeni değer, projenin yaratıcısının, yani girişimcinin amaçları, araçları, sosyal statüsü vb. üzerinde etkili olmaya başlayacaktır. Sürecin başlangıç aşamasında işletme ile girişimci arasındaki etkileşim tek yönlü olurken, sürecin ilerleyen aşamalarında bu etkileşim çift yönlü bir sürece dönüşecektir. Firmalar açık sistem çerçevesinde değerlendirildiğinde çevreleriyle de bir etkileşim içerisinde oldukları görülmektedir. Ancak şu konu göz ardı edilmemelidir ki girişimin çevre ile olan bu etkileşimi çevrenin şekillenmesine ve organize edilmesinde etken bir rol oynamakla beraber, toplum, kültür, ekonomi, siyaset vb. ağlar girişimin yönünü, hareket alanını ve şeklini belirlemede etkili olacaktır (Durak, 2011: 197).

Girişimcilerin sahip oldukları özellikler farklılıklar gösterebilmektedir. Bu özellikler birikim, altyapı, yetenek ve beceriler olarak sınıflandırılabilir. Girişimcilerin bu özellikleri her dönemde araştırmacılar açısından ilgi odağı olmuş ve bu özelliklerin ortaya çıkarılması ve onların çalışma biçimlerinin değerlendirilmesi adına her dönemde çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Ancak aynı özelliklere sahip tek bir girişimci profili ortaya çıkarmak çoğu zaman mümkün olamamıştır (Hisrich ve Peters, 1995: 51). Girişimcilik ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar, girişimciliğin pek çok kişilik özelliğinin birleşimiyle ortaya çıktığı fikri üzerinde durulmakta ve bu fikir ileri sürülmektedir. Bu farklı boyutlar girişimciliğin gelişmesinde çevre ve girişimcinin kişilik özellikleri arasındaki etkileşimin önemini ortaya çıkarma açısından önemlidir (Kayış, 2010: 13). Bütün bunlar dikkate alınarak, girişimcilikle ilgili yapılan çalışmaların başlangıcından beri geçen sürede üç yaklaşım sergilenmiştir. Bunlar, Bireysel Yaklaşım, Firma Yaklaşımı ve Çevresel Yaklaşımıdır.

1.5.1. Bireysel Yaklaşım

Girişimcinin bireysel özelliklerine ve yeteneklerine dayalı olan çalışmaları içeren bu yaklaşım türünde karşılaşılan temel soru, “niçin belirli kişilerin bir işletme kurdukları ve girişimci olarak başarı gösterdikleriyle” ilgilidir (Littunen, 2000:296). Bu yaklaşımı benimseyen bazı araştırmacılar, girişimcilerin farklı özelliklere sahip olarak doğduğunu, topluma aykırı bireyler olduğunu ve bir şekilde büyük şeyler yaptıklarını ifade etmektedirler. Çünkü sosyal uyumsuzluğa sahip olan bireyler, sosyal duruma uyum sağlayacak yenilik ve yeni organizasyonlar oluşturmaya daha fazla motive olmaktadır (Wickham, 2001: 14).

Bireysel yaklaşım ile ilgili yapılan araştırmalarda kişilerin demografik, kişilik ve psikolojik özellikleri ortaya konulmaya ve açıklanmaya çalışılmış, girişimcilik vasıflarının kaynağı olarak psikolojik ve sosyolojik etkiler üzerinde durulmuştur. Buna göre, girişimcilerin psikolojik açıdan risk almaya, yüksek başarı elde etmeye ve içsel kontrol odaklı olmaya eğilimli kişiler oldukları ifade edilmektedir (Lee ve Peterson, 2000: 402). Psikolojik faktörler olarak bireylerin sahip oldukları değerler, tutumlar, geçmişte yaşadıkları deneyimler ve davranışların kendi bilinçaltılarından etkilenmesi gibi etkenlerin yanı sıra organizasyon kabiliyeti, zekiliği, motivasyon becerisi, hayalciliği, yenilikçiliği, dikkati ve ısrarcılığı, şüpheciliği ve belki de en önemlisi risk almaya yatkınlığı gibi unsurlar bu kişilerin girişimcilik özelliklerini ortaya çıkarmada önemli roller arasında sayılabilir. Bu özelliklerinden dolayı da, ekonomik gelişme ve iyileşmeyi sağlayan yenilikçi bir lider ve bir katalizör olarak düşünülürler (Lundström ve Stevenson, 2001:107–130).

Çocukluk dönemlerinde yaşanan olaylar ve bunlardan edinilen deneyimler kişilerin kişisel ilgileri, iş kariyerleri ve girişimcilik özellikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Bireysel yaklaşım bu açıdan irdelendiğinde, bu yaklaşımın ele aldığı bir diğer önemli konu ise demografik faktörler olmuştur. Bu yönde yapılan araştırmalarda ailede ilk çocuk olanların, eğitim düzeyi yüksek olanların, girişimci bir ailesi olanların, girişimci olma ihtimallerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Keza, bireysel yaklaşımın temsilcilerinden Hisrich ve Roberts da girişimciliğe etki eden faktörleri şu şekilde açıklamaktadır (Bozkurt, 2006: 95-96):

a. Aile: Günümüze değin yapılmış olan birçok çalışmada girişimcilerin aile yapısı, çevresi, doğum sırası, ailenin işi, sosyal statü ve akrabalık ilişkileriyle ilgilendiği görülmektedir. Girişimci bir aile yapısında ve özellikle de babanın kendi işine sahip olması, bu süreci etkileyen önemli bir unsurdur. Erkek girişimcilerde de kadın girişimcilerde de kendi işine sahip babalar girişimci için güçlü bir tetikleyici olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu yönde yapılan birçok çalışmada, bireylerin doğdukları andan itibaren en çok aile bireylerinden aldığı eğitim ve görgü kurallarından etkilendiği ve bu etkinin de bireyin yaşamı boyunca devam ettiği görülmektedir. Girişimcilik kültürünün oluşmasında bireyin aile yapısı, yetiştiği çevre koşulları ile ailedeki çocuk sayısı, gelir durumu, sosyal statüsü ve akrabalık ilişkileri de önemli rol oynamaktadır (Çelik ve Akgemci, 1998: 32).

b. Eğitim: Girişim faaliyetlerine başlarken şimdi ve ileriki dönemlerde karşılaşılabilecek muhtemel sorunları çözümlmek ve bunların üstesinden gelebilmek için eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Biçimsel eğitim gerekli olmamasına rağmen iş hayatında başarı olmak için gerekli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Herhangi bir ayırım yapmaksızın hem kadın hem erkek girişimcilerin, finans, stratejik planlama, pazarlama ve yönetim alanlarında belli bir beceri seviyesine ulaşabilmeleri için eğitime ihtiyaçları vardır. Ayrıca girişimcilerin yukarıda bahsi edilen işletme faaliyetlerinin yanı sıra, iletişim sürecindeki yazma ve konuşma becerisine sahip olmaları da çok önemlidir (Dündar ve Ağca, 2007: 130).

c. Kişisel değerler: Bu konu ile ilgili çalışmalarda genel nüfus ve yönetici arasındaki farklılıklar ile girişimci ve etkili yönetici arasında benzerlik üzerinde durulmuştur. Ancak bunlar girişimciyi etkili yöneticiden veya liderden ayıramamıştır. Bu bağlamda başarılı girişimcilerin sık sık kazanmak için işe başladıkları görüşü ileri sürülmektedir (Hisrich ve Peters, 1995: 58).

d. Yaş: Yaşın dönemleri ile girişimcilik eğilimi arasında önemli bir ilişki bulunduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Girişimcilik kariyerine başlama dönemi çoğunlukla 22-55 yaş arası, olarak ifade edilmektedir. Bu yaşlar dışında da, kariyere başlamak mümkün olmasına rağmen, girişimcilikte başarı için yüksek enerji ve finansal destek gerekli olmaktadır (Bozkurt, 2006: 96).

e. İş Tecrübesi: Bazı alanlarda yetenek veya becerilere yani uzmanlığa sahip olmak oldukça önem arz etmektedir. Finans, dağıtım kanallarının geliştirilmesi, üstün ürün ya da hizmet geliştirme, pazar planı hazırlama gibi alanlarda kişinin sahip olduğu yetenek ve tecrübeler kişinin yeni bir işe başlamasında ve risk almasında önemli etkenler arasında sayılabilir (Hisrich ve Peters, 1995: 55).

f. Rol Modelleri: Rol modelde girişimcilerin kariyer sürecinde kimlerden etkilendiği, kimleri örnek aldığını ifade etmektedir. Bu modeller içerisinde; aile, kardeş veya diğer başarılı akrabalar hatta ulusal alanda çalışan diğer girişimciler olabilmekle beraber, modellerin gerek işe başlama aşamasında gerekse de işe başladıktan sonraki aşama içerisinde girişimciye destek oldukları görülmektedir (Bozkurt, 206:96).

Ayrıca, cinsiyet, kırsal ya da kentsel alanda yaşamış olmak gibi faktörlerin de girişimcilik eğilimi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Kök, 2007: 58).

Bu açıklamalar çerçevesinde konu analiz edildiğinde, bireysel yaklaşımın girişimciliğe sadece bireyin girişimsel özelliklerini dikkate alarak ve tek boyutlu olarak yaklaştığı görülmektedir. Oysaki girişimcilik sadece girişimci bireyin özellikleriyle kalmayan, birbirinden ayrıştırılamayan bileşenlerin ve birçok boyutun ilişkisini içinde barındıran bir süreçtir (Durak, 2011: 198).

1.5.2. Çevresel Yaklaşım

Çevre kavramı genel anlamda, faal olan bir örgütün faaliyetlerini fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm faktörleri ifade etmektedir. Bazı temel noktalarda farklılıklar yaşansa bile, örgütler; açık sistem dâhilinde faaliyette bulunan, yani çevrelerinden girdiler alan ve amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktılara çeviren birimlerdir. Bu nedenle örgütlerin yaşam süresi, çevrelerine gösterdikleri adaptasyona bağlıdır. Çevredeki değişim süreci ve bunun neticesinde oluşan belirsizlikler, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından çevrelerine duyarlı olmayı ve daha büyük uyum kapasitesi gerektirmektedir (Naktıyok ve Kök, 2006: 82).

Bu yaklaşım, bireysel yaklaşımın girişimciliğe bakış sürecini önemli bulmakta, aynı zamanda girişimciliği, belirli bir çevrenin birey üzerindeki etkileri

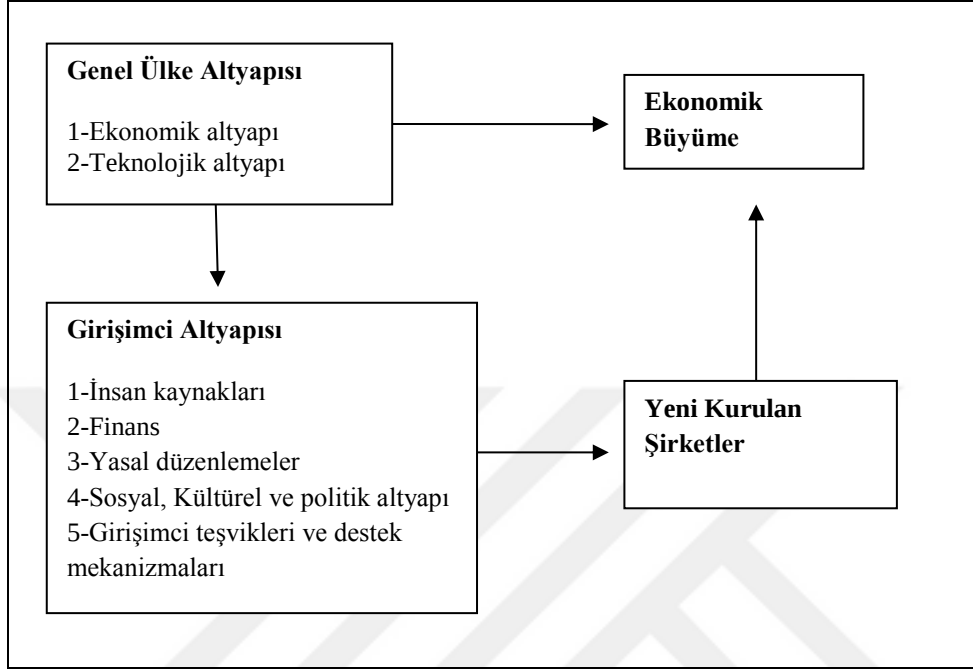
olarak görmektedir. Çevre, yapısı ve doğası itibariyle, girişimcilik faaliyetler ile bir etkileşim içerisinde olmakla birlikte bu süreci olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Yazında da ifade edildiği üzere, aile, diğer alt sistemler, finansal kaynaklar, yerel iletişim ve bir takım hükümet politikaları gibi unsurlar girişimcilik faaliyetlerini etkilemektedir. Bunların yanı sıra, kültür, ekonomi, politika ve diğer benzer sosyal faktörler de girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştiği çevre içerisinde fırsat ve tehlikeler oluşturabilmektedir (İrmiş vd. 2010: 18-19).

Çevresel yaklaşımla ilgili yapılan çalışmalar analiz edildiğinde en çok dikkate alınan hususun, kültürel boyut olduğu görülmektedir. Kültür, grup içerisindeki bireylerin ortak nitelikleri olup, kişiden kişiye aktarılan ve öğrenilen bir yaşam biçimidir. Girişimci güdüler ve davranışsal kalıpların oluşmasında kültürel yapı etkin bir rol oynamaktadır. Gelenekler, aile içerisinde alınan eğitim, ahlaki kurallar, kişilik yapısı, davranış biçimi, yaşam tarzı ve sosyal çevre gibi birçok faktörün içerisinde kültürün izlerine rastlanılmaktadır (Aytaç, 2006: 153).

Kültürün girişimciliğe etkisi sadece iç unsurlar açısından ele alınmamaktadır. Nedenine bakıldığında tüketicilerin arzu ve istekleri, toplumsal çerçevede hazırlanan yasalar ve devletin izlemiş olduğu politikalar da kültürden etkilenen unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca kültür, işletmelerin üretim, pazarlama, satış, muhasebe vb. fonksiyonlarına, yenilik yapma konusundaki yönelimine ve risk alma davranışları üzerinde de etkiye sahiptir. Benzer şekilde ekonomik ve politik sistemler de girişimcilik üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Girişimcilerin önemli özelliklerden bir tanesi de isabetli stratejik planlar yapabilmeleridir. Ekonomide yaşanan olumsuzluklar birçok insan ve girişimciler tarafından çoğu zaman tehdit olarak algılanmakta; ancak girişimcilerin sahip oldukları yetenekler sayesinde bu tehditler fırsatlara çevrilebilmektedir. Bununla beraber devlet politikaları ve değişen hükümetlerin politikaları da girişimciliği olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin, kapalı ekonomik sistem veya dışa açık ekonomik politikalar gibi. Ayrıca devletin girişimciliği teşvik edici ve destekleyici uygulamalara ağırlık vermesi de bu sürecin gelişimine olumlu katkı sağlayacaktır (İrmiş vd.,2010:19, Durak, 2011.198-199).

TÜSİAD tarafından 2002 yılında yapılan Türkiye’de Girişimcilik adlı çalışmada girişimciliğin temel taşlarını oluşturan öğelerin en önemlilerini iki ana

başlık altında toplamaktadır. Bunlardan ilki ülkenin genel altyapısı diğeri ise girişimci altyapısıdır.



Şekil 1.4 : Girişimciliği Etkileyen Genel Çevre Faktörleri

Kaynak: Çetindamar, 2002: 48

Yukarıdaki şekil incelendiğinde; genel ülke alt yapısının, girişimcilik alt yapısını etkilediği ve uygun bir zemin hazırladığı görülmektedir. Ülke altyapısı genel olarak girişimcinin bulunduğu ortama dair bilgileri içerirken girişimcilik altyapısını oluşturan faktörler girişimciyi ve girişimi direkt olarak etkileyecek olan faktörlerdir (Çetindamar, 2002:49).

1.5.3. Firma Yaklaşımı

Girişimcilik yeni bir işletme kurmanın yanında aynı zamanda işletme içerisindeki birimleri harekete geçirmeyi de içermektedir. Bu nedenledir ki, firma yaklaşımı var olan işletmedeki faaliyetlere odaklanmakta ve girişimciliğin yöneticilik boyutu üzerinde durmaktadır (Lee ve Peterson, 2000: 403). Bir girişimin yaşamını devam ettirmesi ve büyümesi için onu kuran kişinin gerekli yönetsel becerilere sahip olması gerekmektedir. Çünkü bu yaklaşıma göre bir girişimci, sadece işletme kurma görevini üstlenmemekte, işletmeyi kurduktan sonraki süreçte, yani büyüme, olgunluk

ve istikrar aşamalarında da başarılı bir yönetici özelliklerini sergilemek durumundadır. Ancak girişimci bu aşamada çok itinalı davranışlar sergilemeli ve bürokratik kimliğe dönüşmekten sakınmalıdır (İrmiş vd. 2010: 19-20). Girişimci, özelliklerinden dolayı firma içerisinde de gelecekteki girişimci düşünce süreci içerisinde girişimci olarak kalıp, değişim ve yenilik yapma ve süreç içerisinde de risk alma gibi özelliklerini koruyarak yeniliğe karşı kapalı olan ve bunu kabul etmeyen bürokratik kişiliğe dönüşme tehlikelerinden uzak kalmalıdır. Çünkü girişimci yönetim süreci içerisinde birey, ‘girişimci’, ‘tatmin olan yönetici’, ‘hayal kırıklığına uğrayan yönetici’ ve ‘klasik bürokrat’ olarak dört ayrı kimlikle karşı karşıya gelebilir. Girişimci kimlikte, ön plana çıkan özellikler değişim ve yenilik olurken, klasik bürokrat ve tatmin olan yönetici kimliklerinde ön plana çıkan özellikler ise statü kodur. Firma yaklaşımına göre girişimci, kimlik kazanabilmek, hem girişimci hem de yönetici bakış açısına sahip olmakla mümkündür. Girişimcinin stratejik vurgusu, geleneksel yönetici gibi sadece kaynak varlığına odaklı değil, daha ziyade fırsat algılamaya yöneliktir. Bu sebeple girişimci önce fırsatlara daha sonra kaynaklara yönelir (Naktiyok, 2004: 19–20).

Stevenson ve Gumpert (1985: 85) tarafından yapılan girişimsel tarz ile yönetsel tarz arasında yapılan karşılaştırmada, stratejik açıdan yönlendirme sürecinde girişimcinin profesyonel yöneticiden farklılığı; fırsatların algılanma şekli ile ilgili olup fırsatların kendiliğinden oluşturulması, bulunması arzusudur. Ayrıca girişimci ve yönetici arasındaki önemli farklılıklardan bir diğeri ise, fırsatın yakalanması ve değerlendirilmesine ayrılan zamandır. Başarılı faaliyetler sonucunda sürekli büyüme ivmesi yakalamış olan işletmenin elindeki kaynakların en iyi şekilde değerlendirilebilmesi ve israfın önlenmesi için iyi bir planlama ve bütçeleme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Girişimciler genel itibarı ile sınırlı kaynakların baskısı altında kaynakları kiralama veya belli aralıklarla kullanma yolunu benimserken; yöneticiler ise kaynağı sahiplenme yolu ile elde edilerek kullanılması yolunu tercih etmektedirler. Bir diğer ayrım ise yetki ve sorumluluk konusudur. Yöneticiler, yetki ve sorumlulukların tanımlanmış olduğu formel bir yapı içerisinde belli yönetim teorilerine ve ödüllendirme sistemlerine göre yaparken, girişimcilerde ise bu formel yapı yerini örgüt kültürü çerçevesindeki ilişkilere ve sisteme bırakmaktadır (Kayış, 2010: 36).

Girişimcinin, girişimcilikten profesyonel bir yönetici pozisyonuna geçişi gerçekleştirebilmesi için bu süreci dikkatle planlaması ve uygulaması gerekmektedir. Hofer ve Charan'a göre girişimcilikten yöneticiliğe geçiş sürecinde girişimcilerin dikkat etmesi gereken temel faktörler şunlardır (Hodgetts ve Kuratko 1992: 326, Kayış, 2010: 36):

1. Sürece başlarken girişimcinin değişime açık olması ve bunu gerçekleştirme arzusu içerisinde olması gereklidir.
2. Örgütteki kararlar günlük olmamalı ve bunun için gerekli olan prosedürler değiştirilmelidir.
3. İşletmedeki faaliyetlere canlılık sağlaması açısından önem arz eden işlerin belirlenmesi ve bu faaliyetlerin birkaç tanesinin kurumsallaşması gerekmektedir.
4. Uzman konumunda bulunan çalışanların kendilerini geliştirerek geleceğin fonksiyonel yöneticisi olarak görmeleri gerekmektedir.
5. İşletmenin stratejisi büyümeye ve gelişmeye açık olacak şekilde yeniden değerlendirilmeye tabi tutulmalı ve gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
6. İşletmenin örgütsel yapısı yeni stratejilere uygun hale getirilmelidir.
7. İşletme, profesyonel yönetim kurulunu oluşturmalıdır.

Yukarıdaki ilkeler çerçevesinde işletmenin genel durumu; profesyonelle yönetilen, faaliyetlerinde yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik gibi girişimciliğin temel niteliklerini barındıran ve koruyan, girişimcinin yöneticilik için gerekli nitelikleri dengelediği bir örgüt şekli ortaya çıkmış olacaktır.

1.6. GİRİŞİMCİLİK ÇEŞİTLERİ

Girişimcilik genel olarak farklı bakış açılarına göre sınıflandırılabilir gibi değişik boyutlarda da ele alınabilmektedir. Ortaya çıkma, şekillenme, orijinallik, organize olma ve icra edilme biçimlerine göre ayrımın yanı sıra literatürde daha çok düşünsel, durumsal, eylemsel ve organize olma biçimlerine göre de sınıflandırılmaktadır (Top 2006: 8, Marangoz 2012: 11). Yazına yerleşmiş ve yaygın olarak kullanılan girişimcilik türlerini aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

1.6.1. Orijinal Girişimcilik

Orijinal girişimcilik; girişimcilerin öncelikle kendi güç, yetenek, algı, sezgi, beceri, ustalık, deneyim, bilgi gibi kişisel özelliklerine dayanarak düşüncelerini ve hayallerini gerçekleştirmek üzere eyleme geçtikleri ve ilk defa sıfırdan başlayarak kurdukları girişimlerdir. İlk defa ve orijinal olma özelliğı bu girişimciliğın tanımlanmasında belirleyici ve ayırıcı etmendir. Burada hem girişimci hem de girişim orijinallik özelliğı taşımaktadır (Top, 2006: 8).

1.6.2. Kurumsal Girişimcilik

Genel kabul görmüş şekliyle kurumsal girişimcilik, daha iyi bir performans ve büyüme amacıyla çevredeki fırsatları değerlendiren risk alma, inovasyon, proaktif ve agresif rekabetçiliğeye yönelik işletme düzeyinde gerçekleşen eğilim ve davranışlardır. Başka bir ifade ile herhangi bir işletmenin karar alma biçimlerine, yöntemlerine ve uygulamalarına, temel girişimci özelliklerini sergileyen stratejik uyum sağlama sürecidir (Bulut vd.2008: 1393). Bu yaklaşım ışığında, girişimci örgütler risk almayı sevmekle birlikte, yenilikçi ve proaktif davranışlar sergilerler. Girişimcilik özelliğı düşük olan örgütler ise risk almaktan kaçınan, yeniliğeye daha az önem veren ve “bekle ve gör” politikasını izleyen kuruluşlar olarak ifade edilmektedir (Miller 1983:770).

Bu girişimcilik türü genellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerin göstermiş olduğı girişimcilik davranışlarını barındırmaktadır. Başka bir ifade ile organizasyon içerisinde görev alan bir kişinin veya bir grubun, mevcut organizasyonun içerisinden tamamen yeni bir girişimde bulunarak, bu organizasyona güç katmak ya da yenilemek amacıyla yeni bir mal veya hizmet ortaya koyması olarak tanımlanabilmektedir (Marangoz 2012: 11).

Kurumsal girişimcilik; genel anlamda büyük işletmelerin veya küçük işletmelerin kendi aralarında küçük girişimleri organize ettiğı üst girişimcilik modelidir. Daha çok olağanüstü koşulların yaşandığı dönemler için ideal bir model olmakla beraber iki ana ekonomik amacın gerçekleştirilmesinde de etkin rol oynamaktadır. Birinci amaç; finansal sorunlar nedeniyle sıkıntı yaşayan KOBİ'lere destek olmak ve onların ayakta kalmalarını sağlamak, ikinci amaç ise; ülkenin

ekonomik menfaatlerine uzun dönemde olumlu etkileyerek garanti altına alacak yeni girişimlerin kurulmasını kolaylaştırmaktır (Kaya vd. 2011: 78-79). Başka bir ifade ile milli bir girişimcilik sürecini inşa etmek ve girişimciliğin gelişmesini sağlamaktır. Özetle, girişimciler bundan sonraki süreçte her şeyi tek başlarına üretmek için devasa tesisler kurmayacak, bunun yerine daha küçük parça, set ve diğer işler için bağımsız küçük girişimcileri teşvik ederek, koruyarak, onları yönlendirip teknolojik destekler vererek ve işbirliği yaparak birlikte çalışan, riski minimize edip fayda oranını maksimum seviyeye çıkarmaya çalışan bir girişimcilik modeli olacaklardır (Top 2006: 13)

1.6.3. Profesyonel (Yönetici) Girişimcilik

Bu girişimcilik türü olumsuz bir durum (kriz, kötü yönetim, girişimcinin ölümü ya da miras paylaşımı) gibi nedenlerden ötürü girişimin, işletme içerisinden ya da işletme dışından ehil bir kişiye devir edilmesi veya satılmasıdır. Daha çok risk sermaye şirketlerinin dışsal kredi ve finansmanlarıyla desteklenen girişimcilik türüdür. Yöneticilik yeteneklerine sahip, girişimcilik nitelikleri yüksek bilgili, deneyimli, becerikli kişiler için çok uygundur (Top, 2006: 14). Bu girişimcilik çeşidi özellikle 1980 ekonomik krizinin yaşandığı dönem de zor durumlara düşen girişimcilerin, işletmelerini revize edip yeni teknoloji ve yeni yönetim becerileri ile donatarak, büyük ekonomik kayıpların önüne geçme çabaları sırasında yaygınlık kazanmıştır (Marangoz 2012:12).

1.6.4. Teknik Girişimcilik

Teknik girişimcilik; yenilik, yaratıcılık ve araştırma geliştirmeyi finansal açıdan desteklemek ve yönetmek eylemlerini bünyesinde barındıran ve teknolojik alanda faaliyette bulunan bir ekip girişimciliğidir. Genelde yüksek teknolojiye sahip, eğitim düzeyleri yüksek, bilgili ve deneyimli girişimcilerin projelerine yapılan yatırımlar olarak tanımlanmaktadır. Teknik yönden belli bir beceriye sahip olan kişilerin kendi kariyerlerini doğru şekilde kullandıkları girişimcilik türüdür (Top 2006: 16).

1.6.5. Girişimci Girişimciliği

Bu girişimcilik çeşidinde daha önce belli alanlarda faaliyette bulunarak bir deneyim kazanmış ve daha sonra işletmelerini satmış olan girişimcilerin kendilerine fırsat alanı olarak gördükleri yeni girişimcileri desteklemeleri şeklinde gelişen bir girişimcilik türüdür. Özellikle hızlı büyüyen ve gelişen, değişime adaptasyon sağlayan sektörlerde küçük girişimcilerin önünü kesmek durumunda olan rakiplerle mücadele etmelerinde olumlu görülen bir girişimcilik olan girişimci girişimciliği, birlikte iş yapmanın, iş birliği yapmanın ve ortak iş yapma kültürünün gelişmesine de katkı sağlamaktadır. İyi bir projeye sahip, iyi bir fikri olan ancak bu düşüncelerini eyleme sokmakta sıkıntı yaşayan kişiler için gerçek bir ortak, iyi bir finansman kaynağı, iyi bir organizatör, cesur ve sağlam bir yol arkadaşı olarak eyleme geçme şeklidir (Marangoz, 2012: 13).

1.6.6. Çevreci (Eko) Girişimcilik

Çevreci (Ekogirişimcilik), işletmelerde teknik beceri ve yönetim sistemlerinin yanı sıra girişimcilerin bireysel yetenek ve becerilerine bağlı olarak çevresel anlamda gerçekleştirdiği yenilikler sayesinde elde edilen pazar başarısını ifade etmek için kullanılmaktadır (Aykan 2012: 198-199). Çevreci girişimciler; çevredeki değerleri, işletmenin kimliğini yansıtan temel bileşenlerinden biri olarak kabul eden ve bu değerler sayesinde fırsatlar yakalayan ve bu fırsatları pazarda işletmeye rekabet avantajı sağlayacak eylemlere dönüştüren yaratıcılık özelliğine sahip kişilerdir (Allen ve Malin 2007: 829). Ekogirişimcilik, bir yandan organizasyonların girişim hedeflerini gerçekleştirirken diğer yandan da işletmelerin faaliyetleri ile topluma fayda sağlayacak, insanlar ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri de minimum seviyeye indirecek çalışmaların tamamını ele almaktadır (Schaper, 2002: 12). Özellikle son zamanlarda çevre bilinci dünya genelinde gelişmiş olup, kirliliklere karşı alınan önlemler yeni iş fırsatlarını doğurmaktadır. Atıkların değerlendirilmesi, yeniden dönüşüm faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, çevreye zarar vermeyen yeni üretim yöntemlerinin (organik tarım) geliştirilmesi ve hava, su, toprak kirliliğini önleyici yeni teknik gelişmeler çevreci girişimlere fırsatlar sunmaktadır (Marangoz 2012: 13).

1.6.7. Fırsat Girişimciliği

Mevcut veya potansiyel nitelikli pazarların değişimi neticesinde ortaya çıkan fırsatları görerek yada sezerek bu pazarlara mal ve hizmet satmak amacıyla yapılan girişimcilik türüdür (Tekin, 2004: 12). TÜSİAD'ın yaptığı çalışmada ise; sahip olunan kaynakları etkin bir şekilde kullanarak, işleri yürüten ve tam kapasite ile çalışma olanakları yaratan girişimcilik çeşidi olarak tanımlanmaktadır (Tikici ve Aksoy, 2009:18). Bu anlamda fırsat girişimciliği, ortaya çıkabilecek potansiyel fırsatların görülmesi ve sürekli olarak kollanması, kârlı olabilecek alanlara yatırım yapılması olarak tanımlanabilir (Korkmaz, 2012: 211). Bu girişimcilik türü ekonomide yaşanan değişimlere bağlı olarak, pazara ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin sunulmaması ve bu vesile ile girişimcinin bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde ortaya çıkan fırsatı değerlendirmesi esasına dayanır (Yeniçeri ve İnce 2005: 452). Pazara bir ürünün yeterli oranda sunulmaması ya da o ürünün hiç olmaması, işletmelerin üretilip pazara sunmuş oldukları ürün ya da hizmetlerin istenilen kalitede olmaması bu girişimciler için potansiyel fırsat kaynakları olabilmektedir.

1.6.8. Yaratıcı Girişimcilik

Yaratıcı girişimcilik, pratikte olmayan bir şeyden bir sonuç yaratma ya da üretme sürecidir. Yaratıcı girişimci aynı zamanda değer üreten kişidir. Yaratıcı girişimcilik ortaya konulan yenilik, fark ve yeni oluşumları içerdiği için eşsiz ve özgün bir tavidir (Yeniçeri ve İnce 2005: 452). Yaratıcı girişimcilik, bir buluş veya yeni bir düşünceyi ya da mevcut olan mal veya hizmetin fiyat, kalite, tasarım gibi unsurlarında iyileştirilmeler ve farklılaştırmalar yapılarak pazara sunulması olarak ifade edilmektedir (Naktiyok, 2004: 3) TÜSİAD ise fırsatçı girişimciliği; olağan veya olağan dışı koşullarda sahip olunan kaynakları kullanarak, detayları düşünen, planlama yapan bunu yürüten ve sonuçlandıran kişi olarak ifade etmektedir (Tikici ve Aksoy 2009: 18). Ekonomik faaliyetler sürecinde birçok girişimcinin fırsat girişimciliği sayesinde karşılaştıkları fırsatları değerlendirdiği, bu fırsatlarının yönünü kendilerine avantajlar sağlayacak şekilde harekete geçirdiklerini ve bu sayede büyüme amaçlarına ulaştıklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

1.6.9. Kamu Girişimciliği

Kamu yetkilerini ve kamusal kaynakları kullanarak toplum bireylerine kamusal hizmet sunan girişimciliğe kamu girişimciliği denilmektedir. Kamu girişimcileri girişimsel faaliyetlerini idame ettirirlerken kamu hukukuna, olağanüstü durumlar söz konusu olduğunda ise özel hukuk hükümlerine tabi olarak çalışmaktadırlar (Göçmen, 2007: 21). Kamu girişimcileri, siyasi bir otoriteye bağlı ve sıkı bir bütçe disiplini çerçevesinde çalışmaktadırlar. Bu ifadeden yola çıkarak kamu girişimciliği, ekonomik sınırlamaların ağırlık kazandığı alanlarda, dış kaynaklı dürtülerle, belirli dönemlerde de kendisinin oluşturmuş olduğu kaynaklardan ziyade hazır veya kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişidir. Uygulama sürecinde; bürokratik sınırların ortadan kalktığı, kaynak kullanımının esnek bir yapıya kavuştuğu, rasyonellik ve piyasa ekonomisi çerçevesinde faaliyet gösteren yöneticilerin sayısı oldukça fazladır (Tikici ve Aksoy, 2009: 17).

1.6.10. İç Girişimcilik

Belirsiz çevre koşulları ile hızlı bir değişim sürecinin yaşanmış olduğu günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında etkin rol oynayacağı ifade edilen kavramlardan bir tanesi de iç girişimciliktir. İç girişimcilik örgüte belli bir canlılık getirmekle beraber kârlılık, kendini yenileme, bilgi kazanımı ve uluslararası başarı için harekete geçmesini teşvik eden bir faktördür. İç girişimcilik kavramı, girişimsel bir düşünce neticesinde oluşan, yenilikçi düşünce tarzı ile birlikte beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya odaklıdır. Bu beceriye sahip olan işletmeler rakiplerine karşı daha avantajlı bir konumda olmanın yanında onlardan bir adım daha önde olma şansını da yakalayabilmektedir. Şiddetli rekabetin hâkim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarının yaşandığı ortamlarda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ancak yenilik yapmak ile mümkündür. Örgütleri yenilik yapmaya iten güç ise, iç girişimciliktir (Fiş ve Çetindamar, 2007: 126).

İç girişimcilik kavramı ilk kez 1985 yılında Pinchot tarafından kullanılmıştır. Pinchot iç girişimciyi herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu firma içinde üstlenen kişi olarak tanımlamaktadır (Pinchot, 1985: 15). Ireland ve Webb (2009: 471) ise iç girişimciliği; yeniden tanımlanmak veya canlanmak çabası içindeki

mevcut işletmelerde yenilik yaratmada kullanılan faaliyetler olarak ifade etmektedirler.

İç girişimcilik bir işletmenin varlığını sürdürmesi, kâr elde etmesi ve büyümesi için önemlidir. Ayrıca işletmenin faaliyetleri boyunca hesaplı risk almada cesaretli olmasını sağlamakla beraber, yeniliği sürdürmede ve sorumluluk almada işletmeye yol gösterir (Zahra vd., 2009: 248). İç girişimcilikte temel amaç işletmelerin rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olabilecek yenilikler geliştirmektir. Geliştirilen bu yenilikler, şirket stratejisine, ürün sunumlarına, iç organizasyona, pazar odağına uyarlanabileceği gibi, işletmedeki birçok faaliyet modellerine de uyarlanabilir. Böylece, girişimci ortaya çıkacak olan fırsatları tanımlama ve bu fırsatlardan en iyi şekilde yararlanma yoluyla organizasyonu güçlendirebilir (Worthington vd., 2009: 446). İç girişimciliğe imkân sağlayan işletmelerin büyüme ve kârlılık yönünden olumlu bir performans gösterdikleri görülmektedir. Organizasyonların başarısında önemli bir öge olarak görülen iç girişimcilik; organizasyonel yaşam, büyüme ve performans için gerekli olan içerikleri bünyesinde bulundurmaktadır (Antoncic ve Prodan, 2008: 258).

Özellikle büyük örgütlerin karşılaşılabileceği önemli sorunlardan biri olan işlemezlik, durgunluk ve yenilik eksikliğini giderme sorununa bir çare olarak iç girişimcilik gösterilebilir. Çünkü örgütler büyüdükçe, bürokrasi, hiyerarşi ve karmaşık süreçler de beraberinde büyümektedir. Yöneticilerin bu büyüme sürecinde daha dikkatli davrandıkları ve minimum risk alarak, belli kurallar dâhilinde hareket ettikleri ve fonksiyonel rollerini yerine getirmeye çalıştıkları görülmektedir. İç girişimciliğin bu aşamada devreye girerek, durağan nitelik taşıyan bu örgütlere yeniden esneklik ve canlılık kazandırabileceği ileri sürülmektedir. Bunun sonucunda, birçok büyük örgüt iç girişimcilikle birlikte rutin ve monoton bir yapıdan kurtularak rekabette başarıyı yakalayabilme imkânı sağlayabilir (Thornberry, 2001:526; Naktiyok ve Bayrak, 2006: 80).

1.6.11. Sosyal Girişimcilik

Bu girişimcilik türü son dönemlerde özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen sektörlerde ortaya çıkmakla birlikte, bu girişimcilere olan ilgi de sürekli

büyümektedir. Sosyal girişimcilik kavramı literatüre girmiş yeni bir kavram gibi görünebilir; ancak mantıki boyutu ele alındığında oldukça eski bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Çünkü toplum her dönemde bu tür girişimcilere sahip olmuştur (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 84).

1980’lerde iktidara geçen Thatcher ve Reagan, sadece İngiltere ve ABD’de değil, tüm dünyada serbest piyasa ekonomisinin yayılmasına sebep olmuşlardır. Uygulanan politikalar ile devletin küçültülerek hem ekonomik, hem de sosyal alanlardan çekilmesi için çalışılmıştır. Bu dönemde girişimciliğe büyük destek verilmiştir. Bu dönemde ayrıca, kâr amaçlı firmaların desteklenmesinin yanında kâr amaçlı olmayan örgütlerin ve sivil toplum kuruluşlarının oluşumu da teşvik edilmiştir. Bu ise, girişimciliğin toplum içinde daha çok kabul görmesine ve meşrulaşmasına yol açmıştır (Çetindamar, 2002: 45).

Sosyal girişimci, yaşadığı toplum içerisinde çıkan, oradaki sosyal eksiklikleri görerek kimsenin aklına gelmemiş ya da cesaret edilemeyen bir yaklaşımla sorunları çözmeye çalışan; yaratıcı, ısrarcı, duyarlı ve gerçekçi kişilik özelliklerine sahip tavırlar ile fark yaratan toplum nezdinde güven kazanmış kişilerdir (Denizalp, 2007: 8). Austin vd.’e (2006: 2) göre sosyal girişimcilik; kâr amacı gütmeyen, özel ve kamu sektörlerinde görülebilen yenilikçi, sosyal değer yaratma faaliyetidir. Brock ve Stener’e (2010) göre sosyal girişimcilik, toplumdaki olumsuz sonuçlardan yararlanarak toplum için sosyal bir faydanın yaratılması ve bunun sürdürülebilmesi için yenilikçi çözümler uygulamak ve sosyal bir etki oluşturmaktır (Situmoranga, 2012: 399). Sosyal girişimcilik iş prensipleriyle toplumsal alan ile ilgili konularda çalışma tutkusunu birleştirmektedir. Bu girişimcilik türü bünyesinde üç temel özelliği barındırmaktadır. Bu özellikler; sosyal yenilik, sorumluluk ve sürdürülebilirliktir (Görün ve Kara, 2010: 148).

Yenilikçilik özellikleri ile ön plana çıkan girişimcilerin; günümüz dünyasında sadece faaliyetlerinin ticari olmadığı, sosyal dünya kapsamında etkin bir rol üstlendikleri ve buna ayrı bir önem gösterdikleri görülmektedir. Özellikle işletmelerin son dönemlerde ortaya koymuş oldukları sosyal girişimcilik faaliyetleri, bu işletmelerin toplumsal sorunların çözümünde önemli bir misyon üstlendiklerini açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca sosyal girişimcilik faaliyeti sadece özel sektör ve devlet tarafından yapılmamaktadır. Son dönemlerde özellikle Sivil Toplum

Kuruluşlarının da toplumsal sorunlara karşı çözüm üretme ve bunları eyleme geçirme noktasında önemli kuruluşlar arasında yer aldıkları görülmektedir.

Sosyal girişimcilik alanında yapılmış çalışma sonuçları analiz edildiğinde; sosyal girişimcilik faaliyetinin hem kâr odaklı işletmelerde hem de kâr amacı gütmeyen işletmelerde gerçekleştiği görülmektedir. Ancak kâr amacı güden işletmelerde sosyal girişimcilik ile kâr amacı gütmeyen işletmelerdeki uygulamalar arasında farklılıklara rastlanmaktadır. Ticari işletmeler sosyal girişimciliğe entelektüel bir bakış açısıyla yaklaşıp toplum sorunlarıyla ilgilenilirken, kâr odaklı olmayan işletmeler de; topluma fayda sağlayacak eylemler yapmak ve bu faaliyetler için gerekli olan finansman kaynaklarını sağlama yollarını bulma çabası içinde oldukları görülmektedir (Güler, 2010: 45).

Sonuç olarak sosyal girişimcilik sürecinde kâr amacı gütmeyen işletmelerin, kendilerine gelir sağlayabilmek için yaptığı fırsatları bulma, bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek amacıyla ihtiyaç hissedilen kaynakları bir araya getirme ve bu fırsatları somut bir takım çıktılara dönüştürebilme kapsamında yapılan çeşitli faaliyetler olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 84).

1.7. GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ

Girişimciler risk alan ve bu risk içerisinde yaşamlarını sürdüren kişilerdir. Girişimcilerin bu özelliği, diğer insanlardan ayrılan en önemli farklılıklarıdır. Kişileri girişimci yapan tabi ki sadece sahip oldukları risk alma veya riske katlanma becerileri değildir. Alınan bu riskin minimum seviye indirilmesi de önem arz eden diğer bir konudur. Şu ana dek ifade edilen ve ekonomik yapı içerisinde üstlenmiş olduğu roller dikkate alındığında bütün bu eylemleri gerçekleştirebilme riskini almak ve bunu başarı ile taçlandırmak, belirli yetenek ve becerilere sahip olmayı gerektirmektedir. İşletme sayısındaki artışlar, üretilen ürünlerin birbirlerine çok yakın ya da aynı olması, tüketicilerin daha bilgili ve araştırmacı bir özelliğe sahip olmaları gibi unsurlar işletmelerin varlıklarını ciddi bir şekilde tehdit eden faktörlerdir. Bu faktörleri iyi analiz eden ve pazarda oluşan fırsatları değerlendirme becerilerine sahip olan girişimciler başarılı olurken, bunları göremeyen yada o niteliğe sahip olamayan girişimciler ise başarısız olmakta yada sistem tarafından elimine edilmektedir.

Girişimcilerin sahip oldukları becerileri kişisel, yönetsel ve teknik olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür. Bu beceriler aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

1.7.1. Kişisel Girişimcilik Becerileri

Girişimcilerin sahip oldukları kişisel beceriler aşağıda ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

1.7.1.1. Yenilikçi Olma

İşletmelerin yenilik peşinde koşmaları ve bu konuda büyük çaba sarf etmelerinin geçerli birçok sebebi olduğu gibi yeniliği gerçekleştirebilme ve yenilik performansını artırma sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Özellikle yenilik oluşumunda etkili faktörlerin tespit edilmesi, anlaşılması ve bu bağlamda gerekli adımların atılması yenilik performansı açısından önem arz etmektedir. İşletmelerin sadece başka işletmeleri değil, kendi kendilerini bile aşmaları ile tanımlanan yenilik süreci, yoğun bir rekabet ortamının yaşandığı günümüz pazarlarında bir süreç olarak zorunluluk haline gelmiştir.

Higgins (1996) yenilik kavramını, “bir kişi, grup, organizasyon, endüstri ve toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamullerin, hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni mamullerin ve hizmetlerin yaratılması süreci” şeklinde tanımlamaktadır. Cumming (1998) ise yeniliği; ürün ya da sürecin başarılı ilk uygulaması olarak tanımlamaktadır. Davis ve Davinney’e (1996) göre yenilik, kapsam olarak işletme içerisindeki bütün faaliyet ve süreçlerdeki yenilikleri ele alan bir tanımlamayla “yeni ya da var olan bir problemin giderilmesi amacıyla yeni ya da farklı çözüm yollarının ortaya konulması”dır (Bayındır, 2007: 242). Lundvall (1992) yenilik kavramını daha geniş bir çerçevede içerisinde ele almış ve dört ana grupta toplamıştır:

- a- Üründeki yenilik; mal, hizmet ve fikirlerdeki yeniliği,
- b- Süreçteki yenilik; teknoloji ve alt yapıyla ilgili olan yeniliği,
- c- Yönetsel ve örgütsel yenilik; pazarlama, satın alma ve satış, işlerin yapılma şekli, yönetim şekli ve personel politikalarıyla ilgili yeniliği,

- d- Pazardaki yeniliği ise; yeni pazar alanlarının bulunmasını ve pazar alanlarına nüfuz edilmesini kapsayan yenilik,

olarak detaylandırmaktadır. Ayrıca Lundvall bu dört yenilik türünü birbiriyle etkileşim içerisinde olduğunu ifade etmektedir (İrmiş ve Özdemir, 2011: 139-140).

Peter F. Drucker'e göre yenilik girişimcilikte özel bir fonksiyondur. Girişimcilik açısından yenilik; işletmelerin sahip oldukları ekonomik ve sosyal durumlara bağlı olarak faaliyetlerinde değişimler yaratma sürecidir. Bunu sağlayabilmek ve başarabilmek için pazara sürekli olarak yeni mal ve hizmetler sunmak girişimciliğin başarılı olmasındaki temel şartlar arasında yer almaktadır. Çünkü yenilik, rekabet avantajı elde etmenin temellerinden biridir (Ülgen ve Durna, 184-200).

Yenilik düşüncesinin temelini “yaratıcılık” kavramı oluşturmaktadır. Yeniliğe kaynak teşkil eden yaratıcılık kavramı, insanlık için yararlı ve yeni bir şeyler üretmek amacıyla girilen olağanüstü bir gayret olarak tanımlanmaktadır. Yenilik, yaratıcılık neticesinde ortaya çıkan bir fikir ya da düşüncenin başarılı bir şekilde uygulamaya konulması ve sonuçlandırılması faaliyetidir. Yenilik yeni bir fikir, yeni bir teori, yeni bir icat ya da yeni bir yönetim süreci olabilir. Bu süreci etkili bir şekilde kullanan, olmayanları ortaya koyan, yenilikler yaparak değer ve refah yaratan kişiler ise girişimcilerdir. Yenilik faaliyeti yetenek, yaratıcılık ve bilgi gerektiren bir eylemdir. Bu eylem girişimcilerin sahip oldukları en önemli özellikler arasında yer almaktadır (Arslantaş, 2001: 20). Bulunan buluşların ve fikirlerin ortaya konulması, geliştirilmesi ve ekonomik alanda uygulanması aşamasında ortaya çıkan lokomotif güçlerden biri ise girişimciliktir. Bu yeniliklerin toplum huzurunda kabul edilebilirliğini sağlamak ve kullanılabilir bir ürün haline getirme gibi konularda girişimcilerin büyük rolleri vardır. Girişimcilerin üstlenmiş oldukları bu rollerin ve sorumlulukların artması, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte artan rekabet sürecine bağlıdır. Çünkü bu dönemde değişim çok hızlıdır ve bunu da teknolojik gelişmeler desteklemektedir. Yaşanan bu yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmek için girişimciler gelişmeler ile birlikte, yenilikleri takip etmeli ve oluşan fırsatları değerlendirerek endüstri içerisinde lider olma çabası sergilemelidir (Alpugan, 1994: 45).

Büyüme sürecini hızlı bir şekilde gerçekleştiren işletmelerde, özellikle büyüme aşamalarında firma girişimcilerinin yenilikçi olmaları ve gerçekleşmemiş fikir düzeyindeki yenilikleri aktif hale getirmeleri bu işletmelere faaliyetlerinde büyük bir üstünlük sağlayacaktır. Özellikle hiç beklenilmeyen durumlarda ortaya çıkan problemlerin girişimci tarafından sorun çözme yeteneğinin yenilikçiliğiyle ilgili olması, girişimci ve girişimcilik tanımlarında yenilikçiliği kritik bir özellik haline getirmektedir. Bu nedenle yapılan yenilikler sadece girişimciliği değil, işletme içerisindeki oluşabilecek tüm risklerin olumlu bir şekilde sonuçlanabilmesi imkanını sağlayan önemli bir rol oynayacaktır (Özkan vd., 2003: 17).

Schumpeter'in de ifade ettiği gibi girişimci, "yaratıcı yıkıcılık" görevini üstlenen kişidir. Başka bir ifade ile eskinin işe yaramadığını düşünerek, geleneksel hale gelmiş olanı yıkar ve onun yerine yenisini yaratırlar. Değişim zor olan bir süreçtir; ancak girişimciler değişimi yaratan ve yöneten kişiler oldukları için, değişimi normal ve sağlıklı bir süreç olarak görürler. Bu nedenle belirli dönemlerde yapılan yeniliklere karşı kısmen ya da tamamen bir direnç söz konusu olabilmekte, geleneksel yöntemler ile devam edilmek istenilebilmektedir. Burada girişimci eskiyi çok iyi tanıtarak bütünsel bir yaklaşımla, yeninin özelliklerini çok iyi aktararak geleneksele bağlı olanların göstermiş oldukları direnci kırmalıdır. Bunun için ise, çok yönlü düşünebilmek, yeninin kabul edilmesini sağlayacak ikna gücüne sahip olmak ve iyi iletişim kurmak gerekmektedir (TÜSİAD, 2002: 37-38).

Günümüz rekabet koşulları kapalı ekonomik sistemlere göre çok daha şiddetli ve ağırdır. Bunun temel sebebi ise "pazarın artık bütün bir dünya" olarak kabul edilmesidir. Teknoloji kısa süreler içerisinde gelişerek değişmekte, pazar hem rakiplerin sayısı, paylaşımları, birleşmeleri ve bölünmeleri açısından hem de müşteri talepleri açısından hızla değişmekte, ürünler daha senesi dolmadan demode olmakta ve yenileri üretilmektedir. Girişimciler ve işletmeler çok hızlı bir değişim süreci ile karşı karşıya kalmakta ve rekabet edebilme güçleri zayıflamaktadır. İşletmenin kendini aşarak başarıya ulaşması ise ancak rekabet üstü olmakla mümkündür. Başkalarıyla rekabeti öngören piyasalarda rekabet gücünü elde tutmak esassen, rekabet üstü olmayı öngören piyasalarda işletmelerin kendi kendisiyle yarış yaparak daha önceki değerleri aşmaya çalışması itici güç olmaktadır (Bayındır 2007: 244-245).

1.7.1.2. Değişime Uyum Sağlama (Esneklik)

Esneklik, organizasyonların ve çalışanların iş çevresinde meydana gelen değişimlere en etkin biçimde uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (MESS, 2002: 10). Klasik yaklaşım sürecinde çalışanların davranış ve düşünceleri külfet olarak görülmekteydi. Neo-klasik düşünce sistemi ile değişikliğe uğrayan bu düşüncenin neticesinde çalışanların düşüncelerine, istek ve beklentilerine önem verildiği, fikirlerin entelektüel sermaye olarak kabul edildiği anlayışa geçilmesi, yönetim anlayışındaki değişikliği ifade etmektedir (Aksu, 2000: 105). Modern yönetim anlayışı ile birlikte dünyada yaşanan ve küreselleşme süreci ile birlikte bütün dünyayı etkisi altına alan ekonomik ve teknolojik gelişmeler zamanla yerini post-modern anlayışa bırakmıştır. Post-modern dönemi ise yönetim ve organizasyon konularına sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan yaklaşarak en önemli sermaye kaynağı olarak insanı ele almıştır.

Değişim süreci ile çalışma koşullarında ve yapılan planlanmalardaki ortaya konulan sapma payları ifade edilmektedir. Girişimciler herhangi bir faaliyete girişmeden önce ortaya koymuş oldukları hedeflerinde belli bir tolerans payı bulundurmalıdır. Ancak bu tolerans payı hedeflerin istenildiği zaman istenildiği yöne çekilmeleri anlamına gelmemelidir. Özellikle küreselleşen dünyamızda artan rekabet ve ortaya çıkan değişimler karşısında sabitleşmiş katı planlar ile faaliyette bulunmak ve başarı elde etmek pek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle her şeyin çok hızlı bir şekilde değişim gösterdiği günümüz koşullarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma aşamasında hazırlanmış olan planların ve diğer girişimcilik eylemlerinin bu koşullara cevap verebilecek dinamikliğe sahip olması ve bünyesinde bu duruma uygun alternatifler barındırması gerekmektedir. Çünkü girişimcinin alternatif hareket seçeneklerine sahip olması, onların ufuklarının açık olmasına yardımcı olarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır.

1.7.1.3. Hırs ve Kararlılık

Girişimcilik faaliyetinin temelinde hırslı ve kararlı olmak yatmaktadır. Belirlenmiş olan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ve bu alanda kararlılık çizgisini korumak cesurca adımlar atmak girişimcilerin temel özellikler arasında yer

almaktadır. Ayrıca girişimcinin kendini geliştirmeye çalışmasında ve düşüncelerini yaşama geçirmede sahip olacağı kararlılıkta, başarılı olması için önem arz eden koşullar arasında yer almaktadır.

Girişimcilik sürecinde hırs, kararlılık ile doğru orantılı olup belleğinde var olan ve düşündüklerini gerçekleştirmek için faaliyetlerine tutku ile inanma doğrultusunda ortaya çıkan bir kavramdır. Kararlılık ise faaliyetlerini gerçekleştirmeye aşamasında karşılaşılabileceği sıkıntı ve zorluklara karşı yılmadan mücadele edebilme gücüdür. Kararlı olan insanlar; çalışmaktan hoşlanırlar, maksimum oranda bir performans gösterirler ve çözümü elde edene kadar çabalamaktan geri durmazlar (Starling 1999:165). Girişimcilik; hayalleri gerçekleştirmekle uğraşırken, tatmin olma ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz duygular tattıran bir süreçtir. Doğal olarak iş hayatında aksiliklerle, engellerle, moral bozucu olaylarla karşılaşılacaktır. Yani iş hayatı sabit değildir. İş hayatında yaşanan trendler; insanı hiçbir zaman yalnız bırakmayan duygularını aşıp da bir sonuca ulaşamazlar. İşte iş hayatındaki bu hareketliliğin insanın duygularında kırıklığa yol açmaması gösterilecek hırs ve kararlı tutumla mümkün olacaktır (Emre, 2007: 45)

1.7.1.4. Disiplinli Olma

Genel itibari ile disiplin denilince, bir faaliyetin zorla yaptırılması ya da cezai bir yaptırım sergilemek için hazırlanan kurallar bütünü akla gelmektedir. Oysa disiplin sürecinde her zaman zoraki bir yaptırım söz konusu olmamakla birlikte, isteyerek yapılan davranışlar oluşturma çabasını da içerebilmektedir. Bu anlamda disiplin; “işletme koşul ve özellikleri doğrultusunda, organizasyon için belirlenen tutum ve davranış biçimlerinin çalışanlar tarafından benimsenip, uygulanmasını sağlayacak ilke ve kurallar bütünüdür” (Dündar, 1998: 439). “ İşletme yönetimince belirlenmiş örgüt kurallarına uymayan, mevcut düzene aykırı tutum ve davranışlarda bulunan ya da kendisinden istenen davranışı gösteremeyen çalışanların bu davranışlarını düzeltmek için başvurulacak uygulamalara da disiplin yönetimi adı verilmektedir” (Bilgin, 2004: 100).

Disiplin kavramı, günlük yaşamda en çok kullanılan ve önemi sık sık ifade edilen bir kavramdır. Soğuk bir kavram olmakla birlikte, gerekliliği için genel olarak

herkes, ortak bir payda da buluşmaktadır. Disiplin özellikle örgütlerin belirlenen hedefler dâhilinde hareketlerini ve verimliliğini sağlamak açısından önemli olan kavramlar arasında yer almaktadır. Bunun temel sebebi ise; personelin belirli dönemlerde kurumun hedeflerini göz ardı ederek, kişisel amaçlarını bu hedeflerden üstün tutma eğiliminde olma eğilimi göstermeleridir.

İşletmelerin en önemli üretim kaynağı arasında yer alan insan faktörünün yönetilmesi kolay bir eylem değildir. Çünkü insanlar gerek yapı itibari ile gerekse de istek ve ihtiyaçlar yönünden farklılıklar göstermektedir. Girişimciler, işletmede iyi bir disiplin sistemi oluşturabilmek için çalışanlar ile iyi bir iletişime girip, onların istek ve arzularına önem vermelidir. Bu beklentilerin karşılanmasının örgütlere sağlayacağı en önemli yararlar motivasyon, verimlilik ve disiplin olacaktır (Kaplan 2011: 154).

1.7.1.5. Hataları Kabul Etme ve İyimserlik

Hata, istemeden ya da bilmeden herhangi bir konuda veya faaliyette yanılıya düşmek olarak ifade edilebilir. Her gün yeniden kurulan, sanayi toplumuna ait kurum ve kararların yerini bilgi toplumuna ait kurum ve kararların aldığı dünyada, ülkelerin ekonomik gelişmesindeki en temel girdilerden biri olan girişimcilerin hatalara karşı gösterecekleri tutum çok önemlidir. Günümüz iş dünyasında hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu değişime uyum sağlamak, ayakta kalmak ve rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak girişimcilerin farklı stratejiler izlemelerine ve yenilikler yapmalarına bağlıdır. Ancak yenilik yaratma faaliyeti ekonomide ayakta kalmanın temel aracı iken, oluşabilecek düşünülmemiş hataları erken uyarı aracı olarak görmemiş bir girişimcinin başarılı olması da mümkün değildir. Girişimcileri diğer bireylerden ayıran temel özelliklerden biri de olayları algılama şekilleridir. Bu özellik olaylara bakış açısını, olaylardan nasıl faydalanabileceğini ve bunu nasıl fırsata dönüştürebileceği ile ilgilidir. Girişimcilerin başarılı olmaları toplumun sahip olduğu yaratıcılığa ve aykırı düşünmeye geçit vermesinde yatmaktadır. Yaratıcılık yönü ele alınarak değerlendirilen hataların, ülkeler için zenginlik kaynağı olan girişimcilerin önemli kaynaklarından olduğu unutulmamalıdır. Girişimcilerin sahip olduğu bu hayalleri zenginlik kaynağı haline getirebilmesi için, öncelikle hatanın

kaynakları ve sınırları üzerinde bilgiye ve bilgiye dayanan fikre sahip olmaları gerekir. Bu nedenle girişimci ortaya çıkan hatayı kabul etme mütevaziliğini göstermeli ve hata kaynağını öncelikle kendisinde aramalıdır. Hata yapma özgürlüğü olmayan veya hatayı kabul etme mütevaziliğini gösteremeyen girişimcilerin canlılıkları çok kuvvetli olmayacağı gibi uzun süreli de olmayacaktır. Ancak göz ardı edilmemesi ve bilinmesi gereken bir diğer nokta ise; hatanın kaynağı ile ilgili kısımıdır. Hata bireysel olabileceği gibi toplumsal kaynaklı da olabilmektedir. Hata yapmak insana özgü bir durumdur ancak önemli olan hata yapmak değil aynı hatayı tekrarlamamaktır. Bu nedenle başarılı bir girişimcinin; öncelikle çevresindeki insanlara hangi hataların hoş görüleceğini, hangilerinin ise hoşgörü alanının dışında kalacağını net bir şekilde anlatması gerekmektedir. Hatalardan kaçmak, hataların analiz edilmesini ertelemek, hataları kabullenip tartışma alanına getirmemek bir girişimcinin yakalanabileceği en önemli tuzaktır. Özetle; girişimci hatanın yaşamın bir parçası olduğunu unutmamalıdır (Emre, 2007: 51).

Girişimcinin sahip olduğu beceri çeşitlerinden bir diğeri ise iyimserliktir. İyi bir girişimci; olaylara iyi yönü ile bakan, herhangi bir olumsuzluk durumuna karşı bir çıkış yolu bulan, düşüncelere ve gerçekleştirilen faaliyetleri iyi yönü ile değerlendiren bir yapı sergileyebilmelidir. Bu durum, girişimciye başarısız olma olasılığına karşı kolay kolay kötümserliğe düşmeme imkânı sağlayacağı gibi rekabet avantajı elde etmedeki en büyük şanslarından birini de sunmuş olacaktır. Bu durum “İyimser, her felakette bir fırsat; kötümser, her fırsatta bir felaket görür.” ifadesi ile vücut bulur.

1.7.1.6. Planlama

Plan, bir karar ya da kararlar toplamı olarak ifade edilmektedir. Bu karar ya da kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmasıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak “Plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır.” şeklinde tarif edilebilir. Böyle bir karar, aynı zamanda plandır. Dolayısıyla karar vermek ile plan yapmak bir anlamda aynı şeyleri tanımlamaktadır. Aralarındaki tek fark ise

planların, birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır (Koçel, 2010:154). Planlama kavramı ise; kısa, orta ve uzak gelecekte hangi hedeflerin belirleneceğini, bunlara nasıl ulaşılabileceğini, bu amaçlara ulaşmada hangi kaynakların kullanılacağını, bu kaynakların nerelerden temin edileceğinin bu günden karara bağlanmasıdır. Kısaca geleceğe yönelik şimdiden yapılan bir eylemdir (Koçel, 2010: 152).

Yönetim fonksiyonunun en önemli işlevleri arasında yer alan planlama sayesinde girişimciler kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak, pazardaki fırsatları en iyi oranda değerlendirme imkânı bulmaktadırlar. Ekonomik süreç içerisinde girişimcileri bekleyen birçok belirsizlik bulunmakla birlikte, girişimcilerin temel görevlerinden bir tanesi de bu belirsizlikleri mümkün olduğunca azaltmak olmalıdır. Çünkü girişimciler önlerini açık tutmak mecburiyetindedirler. Bunun için de planlamaya ihtiyaç duyarlar. Belirlenen amaca ulaşma süreci içerisinde gerekli olan planlamalar yapılarak oluşabilecek risklere karşı rasyonel bir cesaretle tutum alırlar. Girişimcinin buradaki başarısı hazırlayacağı planlarının uzun dönemli stratejiler üzerine kurulmuş olmasına ve belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmek için hazırlanan uzun vadeli planların yanında kısa vadeli operasyonel planlara bağlıdır. Ancak dikkat edilmesi gereken önemli husus şudur ki; hazırlanacak planların, gerçekçi ve dinamik olmasının yanında, işletmenin kaynaklarına ve çevrenin şartlarına uygun ve gerektiğinde tolere edilebilecek esnek bir yapıda hazırlanmış olmalarıdır (Emre, 2007: 50).

Stratejik planlama ile işletmeler; bir nebze, gelecekte olmak istedikleri yeri belirlemekle birlikte, vizyon belirleme, izlenecek yolu seçme, kaynaklarını güvenceye alma ve kararlarda uzlaşma sağlama gibi faydalar elde ederler. Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizlik ve kararsızlığın artması, ekonomik nedenler, artan rekabet, teknolojik yetersizlikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa şartları gibi faktörler karşısında işletmelerin ayakta kalmaları ve başarılı olmaları gittikçe zorlaşmaktadır. Bu koşullar temel alındığında gerek kamu gerekse özel kesimde yer alan yöneticilerin değişiklikleri zamanında algılayarak gerekli stratejileri belirleyebilecek analizci yeteneğe ve vizyona sahip olmaları gerekmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 73).

1.7.1.7. Hedef Oluşturma

Belli bir başarı elde etmiş kişiler ya da organizasyonlar incelendiğinde, bu kişileri ya da organizasyonları diğerlerinden farklı kılan özellikler, belirledikleri hedefler konusundaki başarılarıdır. Bu kişilerin, herkes tarafından ortaya konulabilecek basit, geliş güzel belirlenmiş ve kolayca unutulmuş hedefler yerine, gerek şimdi gerekse gelecekte kendilerini zorlayan, motive eden, yönlendiren, maddi ve manevi açıdan tatmin edici özelliklere sahip olan hedefler ortaya koydukları görülmektedir. Başarılı görülen insanlar eylemlerini, hatta bu eylemlerini içinde gerçekleştirdikleri ortamı (arkadaşlar ve iş arkadaşları dâhil olmak üzere) , kimlikleri ve daha yüksek yönelim ve değerleriyle uyumlu kılmakta esrarengiz bir beceriye sahiptirler (Aydemir, 2010: 110). Ancak şu konu unutulmamalıdır ki herkesin paylaşabileceğı ve herkese ortak hedefler koymak, bunları çalışanlara benimsetmek ve bu hedefler doğrultusunda bir ekip ruhu oluşturarak olanların birlikte çalışmasını sağlamak pek de kolay olmamaktadır. Birçok yönetici bu eylemleri gerçekleştirme aşamasında zorlanmakta, çalışanlarla iletişim kuramamaktadırlar. Bunun yanında işgörenlerin hedefleriyle işletmenin hedeflerini bütünleştirmek, hedefleri anlaşılabilir hale getirmek ve çalışanların bu hedefler doğrultusunda motive ederek yönlendirmek her yöneticinin başarıyla yapabileceğı bir beceri değıldir. Birçok örgüt kendi yapısına uygun bir hedef belirleyebilmek için milyonlarca dolar para harcamaktadır. Ne yazık ki katlanılan bunca maliyetlere rağmen yapılan çalışmaların çoğundan istenilen başarı elde edilememekte, hazırlanan örgütsel hedefler çalışanların çoğı tarafından algılanmamaktadır.

Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi iyi bir iletişim sistemin kurulmasına bağıdır. Girişimci tiplerde genel olarak hedeflerine ulaşmak için insanları etkilemeye ve kullanmaya yönelik etkinlikleri tercih etmektedirler. Kişiler arası iletişim ve ikna yeteneğı becerilerine sahip olmak ve bu becerilerini geliştirmeye önem vermek de girişimci tiplerin özelliklerindendir. Belli bir girişimcilik becerisine sahip olan kişilerin genel olarak ilgi duydukları meslekler arasında ticaret, diplomatlık ve yöneticilik gelmektedir (Holland, 1985, Akt. Kuzgun, 2004: 76). Girişimci kişiler sahip oldukları yetenekler sayesinde karşılaştıkları problemleri çözümlmeye çalışırlar. Ancak bu çözümlleme süreci duygusallıktan

uzak olup tamamen girişimcinin en belirgin özelliği olan inandığı değerlere bağlı olarak kararlarını almasıdır. Bundan dolayıdır ki girişimci bireyin davranışlarının temelinde bilinçli bir şekilde alınmış olan kararlar, bu kararların temelinde de inandıkları temel değerler bulunmaktadır (Cüceloğlu, 2001: 169-170).

1.7.2.Yönetim Becerileri

Organizasyonların başarısı sağlıklı ve etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bunun gerçekleşebilmesi ise yönetsel alanda görev alan kişilerin yöneticilik niteliklerine sahip olması ve bu nitelikleri oluşturan becerileri etkili kullanmasına bağlıdır. Girişimcilerin etkili bir yönetim sergileyebilmesi adına sahip olması gereken yönetim becerileri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.7.2.1.Etkili Karar Verebilme

Karar verme, belirlenmiş olan amaçlara ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yollar, araçlar ve olanaklar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal faaliyetler bütünüdür (Eren, 2009:197). Karar verme, belirlenmiş olan alternatifler hakkında gerekli bilgiye sahip olduktan sonra, duruma en uygun sonuca ulaşabilmek için alternatifler arasında en ideal olanın seçilmesi sürecidir (Chatoupiş, 2007:195). Karar verme, bir bakıma bilgiyi işlemektir. Yönetici, belirli kesimlerden elde etmiş olduğu verileri inceleyecek, analiz edecek, değerlendirecek, bunun sonucu bazı sorunları görerek sorun tanımlayacak ve gerekli çözümler üretecektir. Bu işlemin yapılabilmesi için elde edilen verilerin iyi analiz edilerek yönetsel süreçlerde kullanılacak seviyeye dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için de yöneticilerin “Yönetim Bilgi Sistemi” ni iyi kullanmaları gerekmektedir. İşlenen bu bilgi ile yönetim kademesinde bulunanlar, karar verecek ve bu kararı uygulamaya aktararak hedefe ulaşmaya çalışacaktır (Koçel, 2010: 131). Karar verme, arzu edilen bir sonucu elde etmek için, var olan seçeneklerden bir ya da birkaç tanesinin bilinçli olarak seçilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımdan hareketle karar kavramı hakkında şu sonuçlar çıkarılabilmektedir: Birincisi, karar verme sürecinde bir seçme eylemi vardır ve seçme olmadan ya da seçenekler belirlemeden karar verilemez. İkincisi, karar verme süreci akılcılığa dayanır. Duygusal olarak verilmiş, akıl dışı ve bilinçaltı

bazı etmenler kararları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Üçüncüsü, verilecek olan bir kararın amaca yönelik olmasıdır. Ortada bir amaç yok ise karardan söz etmek mümkün değildir (Can vd, 2004: 250).

Ekonomik faaliyet içerisinde girişimciler amaçlarına ulaşabilmek adına sınırsız sayıda alternatiflerle karşılaşabilmektedir. Yapılması gereken, karşılaşılan bu alternatifler karşısında en uygun çözümün üretilmesidir. Bu beceri, girişimci kişilerin seçicilik özelliğine sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu beceriyi destekleyen diğer önemli olgu ise hızlı hareket etme özelliğidir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında doğru yerde doğru zamanda kararları verebilmek rekabette üstünlük sağlama çabaları için kaçınılmazdır. Bu nedenle günümüz girişimcisini tanımlarken, girişimcilere atfedilen en önemli beceriler arasında etkili ve hızlı karar verebilme yeteneği gelmektedir.

Başarılı şirketler, rakiplerine karşı üstünlük sağlamada genellikle üç alternatif yol kullanmaktadırlar: Birincisi, rakiplerine nazaran daha doğru kararlar almaları, ikincisi daha hızlı karar almaları ve son olarak üçüncüsü ise, aldıkları kararları daha verimli bir şekilde uygulamalarıdır (McLaughlin, 1995: 443). Bütün yönetsel faaliyetlerde, yöneticilerin ve liderlerin en önemli becerileri arasında yer alan karar verme kabiliyeti, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebilir; çünkü kararlar eylemlerin temellerini oluşturmaktadırlar (Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3397).

Karar verme ile ilgili teoriler konuyu üç temel unsura dayandırmaktadırlar. Bunlar; çevre, alınacak kararın belirgin özellikleri ve girişimcinin kendisidir (Ivanova ve Gibcus, 2003: 9). Başka bir ifade ile karar verme sürecinde, karşılaşılan problemin durumu, girişimcinin sahip olduğu bireysel özellikler ve (rasyonel, duygusal ve sezgisel anlamda bilişsel mekanizmaları) dış çevre ile örgütsel faktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri etkili olmaktadır. Kararın etkililiği işletmenin yapısına bağlı olarak da değişmektedir. Küçük işletmelerde girişimcinin kişisel özellikleri verilen kararlarda daha etkili olurken, büyük işletmelerde daha rasyonel kararlar alınmaktadır. Örgütlerin başarıyı elde etme ve sürdürülebilir rekabetçi avantajını koruyabilmeleri fırsatları görmeleri, yenilikçi olmaları ve bu fırsatları harekete geçirmeleri özdeşleştirilmektedir. Bu anlamda, girişimcileri diğer yöneticilerden ayıran risk alma tutum ve davranışları, fırsatları belirleme,

değerlendirme ve karar verme sürecindeki temel unsurlar bilimsel araştırmaların odak noktasına oturmuştur (Tomak, 2009: 148).

1.7.2.2. Etkili İnsan İlişkileri Kurabilme

Değişen koşullar ve yaşanan gelişmeler, günümüz insanının birçok kişi ve kurum ile iletişime geçmesine neden olmuştur. İmkânların yetersizliği, zayıf konumda bulunan ilişkiler, kişilerde huzursuzluk ve moral düşüklüğü yaratmaktadır. Biyo-kültürel bir varlık olan insanın mutlu yaşaması, yönetimde insan ilişkileri bilim dalının gelişmesine bağlıdır. Zira bugün artık insan ilişkilerinin birçoğu, resmi iş ilişkileridir (Durukan, 2003: 279)

Girişimcilerin belirlediği hedeflere ulaşabilmeleri için yukarıda da belirtildiği üzere belirli kesimler ile ilişki içerisinde olmaları gerekmektedir. İşlerin planlanması, insanlar ile birlikte çalışarak onları organizasyon içerisinde bir araya getirme, üretim faktörlerini en iyi şekilde kullanarak insan istek ve ihtiyaçlarını karşılama ve tüketicilerin hizmetine sunma becerisiyle kârlılık sağlar. Genel itibari ile girişimcilerin toplumda bir mal ya da hizmete yönelik bir isteğin oluştuğunu başkalarından önce hissetmesi ve bunu değerlendirerek iş fikrine dönüştürmesi yaratıcı bir düşünceye sahip olması ile mümkündür. Bunu gerçekleştirebilecek gücü kendilerinde bulmaları için de iyi bir iletişimci olması gerekmektedir.

Öte yandan insan ilişkileri bilgisindeki diğer bir temel amaç ise, ortaya çıkabilecek muhtemel çatışmaları olabildiğince ortadan kaldırarak örgüt içerisinde kişiler arasında uyumlu ilişkiler kurmaktır. Özellikle insanların bir araya gelip birbirlerine karşı olumlu ya da olumsuz yönde etki yaptıkları, bu etkiler sonucunda da çatışmaların sürekli olarak ortaya çıktığı bilinen toplumsal bir gerçektir. Gizli bir çalışma kaynağı olan insan davranışları ve bu davranışların niteliğinin anlaşılması, örgütün bir ilişkiler dizgesi olarak kavranması belirlenen hedeflere ulaşma açısından da bir zorunluluktur (Durukan, 2003: 279).

Bireyler, beşeri ilişkileri geliştirme sürecinde üç ana amaç üzerinde durmalıdırlar. Bunlar (Demircan, 2000: 60):

- İşletmeyi oluşturanların işletmede verimli ve etkin çalışmalarını sağlamak,

- Organizasyonun çıkarlarına uygun bir işbirliği ortamı yaratmak,
- İlişkiler sonucunda hem toplumsal hem de bireysel ve örgütsel bazda tatminlik sağlamaktır.

Girişimci bireylerin organizasyonda beşeri ilişkiler alanında başarılı olabilmeleri ve olumlu sonuçlar elde edebilmeleri için şu ilkelere dikkat etmeleri gerekmektedir (Baykal, 1981: 341):

- 1- Öncelikle çalışanların da insan olduğu unutulmamalıdır.
- 2- Her çalışan farklı özelliklere sahiptir.
- 3- Personeli iyi tanımak gerekmektedir.
- 4- Çalışanlar ve çevre tarafından tanınmaya çalışılmalıdır.
- 5- Adil, tarafsız ve dürüst olunmalı ve buna uygun bir yönetim anlayışı sergilenmelidir.
- 6- Verilen vaatler yerine getirilmelidir.
- 7- Çalışanların konu ayrımı yapmaksızın ifade etmiş oldukları fikirlere değer verilmelidir.
- 8- Hatalara karşı hoş görülmesi olmalıdır.
- 9- Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli olan olanaklar sunulmalıdır.
- 10- İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kullanılmalıdır.

1.7.2.3. Etkili Bir Yönetim Modeli Sergileyebilme

Yönetim, belirlenmiş amaç için sadece insan kaynağının değil, işletmedeki bütün kaynakların planlanmasını, organize edilmesini, yönlendirilmesini ve koordine edilmesini kapsayan, geniş kapsamlı bir kavramdır. Girişimcinin yapmış olduğu analizler neticesinde yakalamış olduğu fırsatları değerlendirmek amacı ile kurmuş olduğu işletmenin yaşamı, organizasyonun başına geçecek olan girişimcinin yönetsel becerisi ile doğru orantılıdır. Bu bir anlamda girişimcinin, organizasyonunu kurmasının hemen ardından, yönetsel özelliklerini göstermesi, geliştirmesi ve kendi yönetsel özelliklerinde gerekli değişiklikleri yapması demektir. Ancak girişimcilerin, dinamik bir süreç içerisinde ve koşulların sıkça değişiklik arz ettiği durumlarda

dengeleyici bir rol oynamaları son derece zor bir durumdur (Duck, 1993: 109-118, Berber, 2000: 27)

Girişimciler; kurmuş oldukları işletmelerin yönetiminde aktif rol oynayabilecekleri gibi bu görevi bu alanda çalışan profesyonellere de bırakabilirler. Yönetim yetkisini kullansın ya da kullanmasın girişimcinin işletme ile ilgili uzun dönemli hedef ve stratejilerini belirleme sorumlulukları olduğu için yönetim ile ilgili becerilere sahip olmaları ve işletme içerisinde amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak iklimi oluşturmaları gerekir. Bunun yanı sıra girişimcinin yönetim becerisine sahip olması, işletmenin başarılı olmasında büyük rol oynadığı unutulmamalıdır.

Yönetim kademesinde bulunan kişilerin başarılı olmasında etkili olan unsurlardan bir diğeri de tecrübe kavramıdır. Tecrübe, bir süreç boyunca insanların karşılaştıkları olay ve durumlar sonucunda elde etmiş oldukları, çoğu öğrenilerek elde edilemeyecek olan kazanımlardır. Geçmiş dönemde yaşanılmış olan olaylarda elde edilen bilgi ve birikimlerin yönetim yeteneği ile birleştirilmesi, girişimcilere büyük bir üstünlük sağlamakla birlikte sorunlara analizci bir yaklaşım sergileyerek çözüm süreci üretmesi, hem kendisi hem de işletmesi açısından bir üstünlük sağlayacaktır (Küçük,2008: 43-44).

1.7.2.4. Mali Konularda Yeterlilik

Bir işletmenin kurulmasına karar verme özellikle, istikrarsızlığın ve belirsizliğin yoğun olduğu ortamlarda detaylı bir değerlendirme yapmayı ve birçok riski göze almayı gerektirmektedir. Girişimcinin bir düşünce ile başladığı bu süreçteki en önemli problemi, gerek kuruluş gerekse de faaliyet aşaması için gerekli olan finansman kaynağının sağlanmasıdır (Uluyol, 2008: 45).

Girişimcinin gerçekleştirmek istediği iş fikrinin hayata geçirilebilmesi ancak bu iş için gerekli olan finansmanın sağlanması ile mümkün olmaktadır. Ekonomilere yön veren ve ekonomik gelişmenin temel taşları arasında yer alan girişimcilerin gelişmesinde gerekli iki faktör olan iş fikri ve finansman çoğu zaman aynı kişilerde bulunmamaktadır (Arıkan, 2004: 191). İşletme için gerekli olan finansman kaynaklar genellikle başlangıç aşamasında girişimcinin kişisel birikimleri, bankalardan çekilen

krediler, girişimcinin sahip olduğu gayrimenkullerin teminatı karşılığında sağlanan krediler, aile, eş, dost ve yakınlarından sağlanan kaynaklar, tedarikçilerden sağlanan kısa vadeli ticari krediler, risk sermayesi ve melekler gibi alternatif finansman kaynaklarıdır (Luecke, 2008: 100). Ancak şu konunun da göz ardı edilmemesi gerekmektedir ki; çoğu zaman girişimciler tarafından kullanılan bu kaynaklar işletmenin niteliğine uygun olmamakla birlikte bazen de yetersiz kalabilmektedir.

Girişimcilerin işe başlama aşamasında en fazla sıkıntı duydukları noktalardan biri sermayedir ve genellikle birçok girişimci yetersiz öz kaynakla işe başlarlar. Ancak bu yetersizlik, işletmeleri kuruluş sürecinde olumsuz etkilediği gibi, kuruluşundan sonraki dönemlerinde de faaliyetlerini etkilemektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansmana olan ihtiyacı başlangıç aşamasında çok daha yüksektir. Bunun temel nedeni girişimcinin kira, makine, ekipman, stok, ücret ödeme, reklam, lisans ve kuruluş gibi harcamaları yapmak zorunda olmasıdır. Girişimci için ayrı bir heyecanın yaşandığı bu dönem, bir o kadar da zor olan bir aşamadır. Çünkü bu evre başarısızlık ihtimalinin yüksek olduğu bir aşamadır (Müftüoğlu vd. 2004: 66). Birçok işletme kâra geçmek için belli bir süre beklemek zorundadır. Özellikle küçük işletme girişimcilerinin kâra geçinceye kadar ki süreç içerisinde ailenin geçimini sağlama yükümlülüğü de dikkate alındığında, başlangıç aşamasından yatırım bittikten sonraki ilk kazançlar elde edilene kadar geçecek olan sürenin iyi tahmin edilerek gerekli finansal planlamanın ayarlanması gerekir. Bunun yanı sıra sermaye temini dış kaynaklardan sağlanmış ise, borçların geri ödeme sürelerinin de dikkate alınması girişimcinin dikkat etmesi gereken başka bir husustur (Küçük, 2005: 44).

1.7.2.5. Risk Alma, Sonuçlara Katlanabilme ve Kabullenme

Girişimcilerin başarıya ulaşmadan önce birçok kez başarısızlıklarla karşı karşıya kaldıkları bilinen bir gerçektir. Ancak bu başarısızlıklara neden olan hatalar, öğrenmeye istekli olanlar için bir bilgi kaynağı ve alınacak ders konumunda olduğundan geleceğe ışık tutacak ve başarıların yolunu açacaktır.

Risk almak; kayba uğramak, tehlikeye girmek, devam eden bir faaliyetin sonucunun tam açıklıkla ifade edilememesi olarak açıklanabilir (Demircan,2000: 47).

Başka bir anlatım ile risk alma kavramı; alınmış olan bir kararın başarısızlık derecesinin dikkate alınmasıdır. Hofsted'e göre risk; bir olayın meydana gelme olasılığının oranı iken, belirsizlik ise, bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı yaratır. Eğer belirsizlik, risk olarak açıklanabiliyorsa bir kaygı kaynağı olmaktan çıkar (Ören ve Biçkes, 2011: 73).

Herhangi bir kişinin riske katlanma hali sonuç hakkındaki beklentilerin etkisi ile gelişir. Girişimciler risk almaktan çekinmeyen kişilerdir ve risklere karşı eğilimleri yüksek olan insanlardır. Almış oldukları bu risklerin neticesinde birçok yeniliklerin de öncüleri olmaktadır. Ancak sonuçlar daima olumlu olmayabilir, ortaya çıkabilecek başarısızlıklara karşı da gerekli dayanma gücüne sahip olmalıdırlar. Önem arz eden diğer bir husus da riski kabul etme ya da gerçekleşecek bir faaliyetin sonucunun kabul edilebilir bir düzeyde olmasına dikkat edilmesidir. Olayların gerçekleşme olasılıklarını düşünmeden, maliyet ve fayda analizleri gibi hesaplamalar yapmadan şursuzca riske girmek, daha sonraki dönemlerde olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına davetiye çıkarabileceği asla unutulmamalıdır.

Girişimci kişiler girmiş oldukları iş hayatında karşılaşılabilecekleri zorluklara katlanabilecek güce sahip, risk almaya yatkın bir kişiliğe sahiptirler. Bunlara ilaveten amaçlarını gerçekleştirme sürecinde daha profesyonel davrandıkları ve hedeflerine ulaşmada daha fazla motivasyona sahip oldukları düşünülmektedir. Girişimcilerin sahip oldukları en önemli kişilik özelliklerinden biri risk alma eğilimi ya da risk almaya yatkınlıklarıdır. Girişimci, teknolojik değişimi, pazar yapısını, kanuni düzenlemeleri ve rekabeti gözeterek risk üstlenir. Risk almak onu sıradan bir iş sahibi, patron ya da yöneticiden ayıran en önemli özelliğidir. Risk almaktan korkmamak ve gözü kara olmak benzer kavramlar olarak tanımlanabilir (Ceylan 2002: 6).

Girişimci gerçekleştirmek istediği bir faaliyetten olumlu sonuç elde edememiş ise bu başarısızlıktan çeşitli çıkarımlar elde etmeye çalışmalıdır. Başarısızlığa neden olan faktörleri, bunların nasıl ortaya çıktığını, nasıl geliştiğini ve nasıl sonuçlanacağını araştırmak durumundadır. Bununla birlikte kaybedilen fırsat ne gibi yenilikler getirmiştir? Her yönü ile iyi hazırlanmış olan bir kararın istenilmeyen sonuçlara neden olmasının sebepleri nelerdir ve neden kötü sonuçlar üretmiştir? Bu ve buna benzer olaylar girişimcilerin sıkça karşılaşılabilecekleri durumlar arasında yer

almaktadır. Girişimci karşılaşmış olduğu bu durumlar karşısında yılmamalı ve bu sorulara uygun cevaplar aramalıdır. Çünkü yaşanan bu başarısızlıklar girişimcinin deneyim sahibi olmasına olanak sağlayacaktır (Yurtsever vd. 2006:4).

1.7.2.6. Pazarlık ve Müzakereci Olma

Pazarlık kavramı, bir kişinin başka bir kişinin davranışlarını değiştirmek amacıyla genellikle değerli bir şeyi değerli başka bir şeyle takas etmek için yapılan bir takım önerilere karşılık, karşı tekliflerin sunulduğu bir süreç olarak ifade edilebilir (Wall, 1985: 4). Müzakere ise; karşılıklı iki veya daha fazla tarafın var olan ortak menfaatleri doğrultusunda ortaya çıkan çatışmalar konusunda uzlaşmaya çalıştıkları ve tartışma, pazarlık, ikna, uzlaşma ve anlaşma gibi ana konuları ihtiva eden dinamik bir süreçtir (Varoğlu ve Sıgı, 2008: 8). Müzakere tamamıyla davranış temelli bir süreç olmakla beraber tartışma ve pazarlığı da içine alan genel bir kavramdır.

Luecke (2008:11) göre müzakere, insanların aralarında meydana gelebilecek farklılıkları gidermek için kullanmış oldukları bir araçtır. Bu farklılıklar ister yeni bir otomobil alımı, toplu iş sözleşmesi uyuşmazlığı, satış koşulları, iki şirket arasında karmaşık bir ittifak, isterse savaşılan milletler arasında barış anlaşması olsun, çözüm sürecine tipik müzakerelerle ulaşılmaya çalışılır.

Müzakere sürecinin temelinde genel olarak insanlar arasında yaşanan fikir uyuşmazlıkları ele alınmaktadır. Bu aşamada özellikle gruplar ya da kişiler arasında yaşanabilecek karmaşık konularda ortaya çıkan fikir ayrılıklarını çözümlemek amacı ile karşılıklı görüşmelerde bulunularak ortak bir zeminde buluşma çabası yatmaktadır. Kişiler ya da örgütler arasındaki söz konusu uyuşmazlık ve anlaşmazlıklar, tarafların birbirlerinden farklı konular ve farklı menfaatler nedeni ile konuların farklı algılanmasından ve farklı düşünülmesinden ortaya çıkmaktadır. Başka bir yaklaşıma göre müzakere süreci bir kişinin bir konuyu tek başına çözümleyemediği zaman ortaya çıkmaktadır. Konu ile ilgili farklı görüşleri olan ya da yapılacak işten farklı sonuçlar bekleyen iki ya da daha fazla kişi bir araya geldiğinde müzakere ortamı doğar (Uçan, 2008: 3). Müzakere süreci etkili bir planlama ve bilgi toplama sürecidir. Bu nedenle müzakereye başlamadan önce

müzakerenin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi açısından gerekli tüm hazırlıkların yapılmış olması, her iki taraf içinde daha rahat ve sıkıntısız bir süreci beraberinde getirebileceği gibi taraflar üzerindeki stresi de azaltacaktır. Müzakere sürecine başlamadan önce tarafların ne istediklerini gerçekten iyi bilmeleri hem kendi isteklerinin temelini hem de karşı tarafın minimum beklentilerini nelerin oluşturduğunu da takdir etmeleri, anlamaları gerekir. Müzakereye hazırlık süreci mevcut sorunların doğru şekilde analiz edilerek bilgilerin toplanması, çıkarların tespit edilmesi, taviz sınırlarının doğru belirlenmesi gibi uzmanlık gerektiren birçok aşama gerektirir.

Günlük yaşamda işletme içerisinde ve işletme dışında girişimcilerin karşılaşılabileceği birçok sorun bulunmaktadır. Bu sorunların bir kısmı direkt girişimci tarafından çözümlenebilmekte; ancak bazı sorunlarda ortak bir çözüm bulabilmek için gerekli müzakere ve pazarlık faaliyetlerine başvurulmaktadır. Müzakere ve pazarlık sürecine hazırlıksız başlamak birtakım olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir. Girişimci bu sürece hazırlıksız başlar ise, müzakere sürecini doğuran olayları doğru bir şekilde analiz edememekle birlikte kendi tarafının çıkarlarını ve önceliklerini de tespit edemeyecektir. Buna karşılık olarak girişimci, hazırlıklarını eksiksiz bir biçimde yapmış ise sadece kendi tarafının değil karşı tarafın da önceliklerini ve ihtiyaçlarını bildiği için müzakere süreci kendisi için daha olumlu geçecektir.

Pazarlık süreci görüşmenin özünü oluşturmakta ve günlük iş etkileşimlerinde ve görevlerinde kullanılmaktadır. Girişimci, pazarlık sürecinde ortama uygun şekilde pazarlık taktikleri kullanmalı ve esnek olmaya dikkat etmelidir. Çünkü esnek bir davranış sergilenmediğinde karşı taraf kendisini aldatılmış hissedecektir (Economy, 1994: 129).

1.7.2.7. Motivasyon

Motivasyon; insanların çevresi ile olan uyumu sağlayan ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için insanları hedefe doğru yöneltebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Psikolojik açıdan motivasyon ise içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelmek amacıyla gerçekleştirilen davranışlardır. Belirlenmiş bir

hedefe yönelmenin diğeri adı da güdülenmedir (Emre, 2007: 92). Kim'e göre motivasyon, ortaya çıkan bir ihtiyacı gidermek için davranışların başlamasını sağlayan kuvvettir. Bu kuvvet pozitif anlamda bizi rahatlatabilecek bir olay olabileceği gibi hayal kırıklığı yaratabilecek negatif yönlü bir olay da olabilir (Kim, 2005: 13)

Konu yönetsel açıdan ele alındığında; girişimcinin ve işletmenin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli olan iş ortamını hazırlayarak, girişimcinin harekete geçmesini sağlamak için etkileme ve isteklendirme faaliyetidir. Girişimcinin güdülenmesinde ekonomik ve psikolojik faktörlerin önemli birer araç oldukları söylenebilir.

Girişimcilerin başarısında rol oynayan ve bu başarıyı etkileyen içsel ve dışsal birtakım faktörler bulunmaktadır. İçsel faktörler arasında, bireyin demografik, karakteristik, bilişsel özellikleri, insan sermayesi ve sosyal sermaye yer alırken; dışsal faktörler içerisinde ise ulusal kültür, ekonomik ve sosyal yapı, ekonomik istikrar, bürokratik prosedürler, finansal yeterlilik gibi faktörler yer almaktadır. Girişimcilerin başarısında önemli bir yere sahip olan bireysel motivasyon ise önemli bir içsel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir ifade ile, dışsal faktörler sabit tutulduğunda, motivasyon, girişimcilerin veya girişimci adaylarının başarısında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Shane vd., 2003:258).

Girişimcilerin en önemli görevleri arasında sahip oldukları işletmelerini önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda sevk ve idare etmek ve bunun sürekliliğini sağlamaktır. Bunun sağlanabilmesi için ise iyi motive olmuş girişimcilere ihtiyaç duyulmaktadır. Girişimci kendisine düşen görevleri yerine getirmek ve örgütsel etkinliği sağlamak için istekli olmadığı sürece başarıyı elde etmesi düşünülemez. Bu süreçte motivasyonun oynadığı rol, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olacaktır.

Örgütsel başarının sağlanmasında girişimcinin dikkat etmesi gereken hususlardan biri de çalışanların motivasyonu sağlayabilmek için gerekli olan istek ve ihtiyaçları gidermektir. Çünkü çalışanlar ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır. Motive olan personel kurumun genel amaçlarına çok rahat adaptasyon sağlamakta, bir takım ruhunun oluşmasına yol açmaktadır. Oluşan takım ruhunun organizasyondaki sonucu ise ekip ruhu ile birlikte iş tatminidir. Ters durumunda ise kurumda “biz” değil, “ben” değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının

azalmasına ve çeşitli örgüt içi çatışmalara neden olacaktır (Tuna vd. 2013: 105). Bunlarla birlikte motivasyonun girişimcilere sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Demirel, 2003: 107):

1. Girişimcinin ekonomik beklentilerini olanaklı kılar.
2. Girişimcinin içsel ve dışsal faktörlerinin gerçekleşmesini sağlar.
3. Girişimcinin yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar.
4. Bireyler arası olumlu rekabeti geliştirir.

1.7.2.8. Koordinasyonun ve Organizasyonun Sağlanması

Koordinasyon yönetimin ya da örgütün planlama süreci ile belirlediği amacını gerçekleştirmek için ilgili tüm birimlerin ve kişilerin uyum içinde hareket etmesidir. Başka bir anlatım ile koordinasyon, yönetim birimlerinin, belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan birimler ile diğer birimler arasında bir işbirliğinin sağlanması işlemidir (Tortop vd. 2010: 104). İşletme içerisinde ve dışında gün geçtikçe faaliyetlerde, süreçlerde davranışlarda çok yönlülük yaşanmakta, büyüyen ve gelişen bu örgütlerde uyumlaştırma gerekleri ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde iş ve eylem birliği gereklidir. Başarı için sadece örgüt içerisinde değil örgüt dışında da örgüt ile yakın ilişki içerisinde bulunan diğer kurum ve kuruluşlarla da koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.

Her örgütte belirli dönemlerde koordinasyon sorunları ortaya çıkabilir. Girişimci, işletmenin başarısını garantiye almak ve ileriye dönük faaliyetleri gerçekleştirebilmek için örgüt içerisinde koordinasyonu sağlamak zorundadır. Özellikle bölümler arasında koordinasyonun sağlanması çok daha önem arz etmekle birlikte genellikle koordinasyon sağlama sürecinde sıkıntılar da yaşanabilmektedir. Karşılaşılan önemli sorunlardan bir diğeri de ana fonksiyonlara gereken önem verilerek alt fonksiyonların göz ardı edilmesidir. İşletmelerde gerçekleşebilecek diğer bir faaliyet ise bazı işlerin değişik bölümler tarafından yürütülmesi ya da yapılmasıdır. Bu alanda da koordinasyonun sağlanması gerekir; ancak bazen bu da yeterli olmamaktadır.

Girişimcilerin sahip olması gereken yeteneklerden biri de işletme içerisindeki faaliyetlerin organizasyonunu yapmaktır. Kurulmuş olan bütün organizasyonlar bir amaç dâhilinde faaliyet göstermektedir. Ancak bu faaliyetin gerçekleşmesi iyi bir planlama ile mümkün olmaktadır. Yukarıda ifade edildiği üzere girişimcinin yapmış olduğu planlamanın başarıya ulaşabilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. İşte rgtlenme bu aşamada saptanan bu planların başarıya ulaşmasını sağlayacak işletmenin yapısını kurma rolünü üstlenmektedir.

Örgütleme işlevini, belirlenen amaçlara ulaşmak için işlerin gruplandırılması, işblmlerin yapılması, emir-komuta ve sorumlulukların belirlenmesi yoluyla işletme için en ideal yapının oluşturulması olarak tanımlamak mümkündür. Örgütleme, başka bir deyişle işletmenin amaçlarına uygun olarak yapılandırılması işlevi, seçilmiş olan plan ve stratejileri temel alır. Plan ve stratejiler işletmelerde ‘ne’ yapılması gerektiğini söyler. Örgütleme de bunun ‘nasıl’ bir yapı ile gerçekleşeceğini açıklar (Mirze, 2010: 129). İşletmelerin sahip oldukları maddi ve beşeri kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanarak amaçladıkları hedeflere ulaşmalarının temelinde girişimcilerin ve yöneticilerin yönetsel yeterlilikler ile organizasyon konusundaki bilgi ve becerisi yatmaktadır (Ardahan, 2011: 205).

Organizasyon girişimcinin kullanacağı bir araç olmanın yanında aynı zamanda içinde faaliyette bulunduğu bir ortamdır. Bu nedenle sahip olduğu diğer bütün araçları etkin bir şekilde kullanmak için nasıl bir çaba sarf ediliyor ise girişimcinin organizasyon konusunda da aynı çabayı sarf ederek, bu aracın nerede nasıl etkin olabileceğini, sınırlarını, özelliklerini ve tehlikelerini bilmesi gerekmektedir. Bu da ancak organizasyon ve onu oluşturan etmenler hakkında bilgi sahibi olmak ile mümkün olmaktadır. Bunun yanında organizasyon, girişimcinin de içinde bulunduğu bir ortamı oluşturmaktadır. Bu ortamda meydana gelen değişimler girişimciyi etkileyeceği gibi girişimcinin tutum ve davranışları ile vereceği kararlar da bu ortamı etkileyecektir (Koçel, 2010: 196)

Günümüz modern örgütlerinin sahip oldukları önemli özelliklerinden biri de giderek büyümeleri, belli alanlarda ve kendi işlerinde uzmanlaşmalarıdır. Örgütler belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında yaptıkları veya yapmak istedikleri faaliyetlerde verimlilik ve etkinlik gibi kavramların önemi daha çok ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin optimal bir büyüklüğe ulaşması verimlilik ve etkinliğin yanında, aynı

zamanda karmaşayı ve yöneltme, motivasyon, kontrol, bürokrasi gibi çeşitli yönetim sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Böylesine sorunların çözülme gerekliliği organizasyonlarda girişimcinin ve yönetsel davranışının önemini arttırmaktadır (Kozak, 1997: 1).

1.7.3. Teknik Beceriler

Girişimcilerin işletme yönetimini daha etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken teknik beceriler ise şunlardır:

1.7.3.1.Yazı ve Raporlama Tekniklerini Bilme

Bilgi çağında iletişim sistemlerinin teknolojiye bağlı olarak yürütüleceği, bilgisayar ağlarıyla iletişimin gerçekleştirileceği düşünülse de insanoğlu kâğıdı ve kalem her zaman kullanacaktır.

Örgütlerde yazılı iletişim, en sık başvurulmuş iletişim türlerinden biridir. Resmi yazı, iş mektubu, başvuru formu, dilekçe, rapor, genelge, sözleşme ve broşür, yazılı iletişim yoluyla oluşan belge türlerindendir. Bu belgeler tür olarak birbirlerinden farklı gibi görünse de, aslında herhangi bir konuda bilgi vermek veya bir işi yapmak gibi bir amaca, iletmek istenilen bir mesaj ve etkilemek istenilen bir alıcıya hitap eder. Bu nedenle ortaya çıkan her belge organizasyon içerisinde meydana gelen bir örgütsel işlem neticesinde doğar ve yapılan işlemlerdeki kişi, olay ve amaçlar için bir belge niteliği taşır (Tutar, 2003: 167). Dolayısıyla ortaya çıkan her belge, girişimcilere ve yönetim kademesinde bulunanlara organizasyonun işleyişinde, geleceğin planlanmasında ve rasyonel kararlar almalarında yardımcı olacaktır. Ayrıca iyi hazırlanmış ve yazılmış olan bir iş yazısı, işletmeye yeni müşteriler ve pazarlar kazandırmanın yanında organizasyonda insan ilişkilerin gelişmesine ve iyileşmesine olanak da sağlar. İçerik ve şekil yönünden kötü bir yazı ise müşteri memnuniyetsizliğine ve müşteri kaybına neden olur.

Rapor, daha önceden belirlenen bir düzen içinde, belli bir konu üzerinde araştırma yapan veya organizasyonda üst seviyede görev yapan kişilere yönelik olarak hazırlanmış doküman olarak ifade edilebilir. Raporlar, meydana gelen olayların sebepleri hakkında önerilerde bulunmakla beraber, gelecekte meydana gelmesi muhtemel olaylarda sergilenecek tutum ve davranış konusunda da yol

gösterici olabilir. Raporlarda yazar tarafından yapılacak kişisel araştırmalar, çeşitli görüşmeler, raporlarla ilgili önemli yerlerin ziyaret edilmesi ve hatta yapılacak akademik araştırmalara da yer verilebilir. Elde edilen bilgiler bir tablo veya grafik şeklinde ilgililere sunulmalıdır. Ayrıca raporu hazırlayan kişi elde ettiği verilerden açık ve geniş kapsamlı bir sonuç hazırlamalı, bu sonuçlar dâhilinde çeşitli önerilerde bulunabilme becerisine sahip olmalıdır (MEGEP, 2008: 9-10).

Raporlama tekniği organizasyonlara, girişimcilere ve yönetim kademesinde bulunan yöneticilere birçok yararlar sağlamaktadır. Etkin bir iletişim, denetleme ve bilgi sunma aracı olarak kullanılmakla birlikte, girişimcilere alacakları kararlarda yol gösterici özellikler de taşımaktadır. Ayrıca, uzmanlardan ve danışmanlardan bilgi ve görüş almak, alt birimlerin çalışma ve faaliyetlerini izlemek ve kontrol etmek, yapılan uygulamaları ve çalışmaları ölçmek ve değerlendirmek, amacıyla sıkça başvurulmuş bir yönetim aracıdır. Organizasyonda yönetim kademesinde bulunan kişiler, alt birimlerden ve şubelerden periyodik bir şekilde raporlar alarak, bu birimlerin çalışmalarını izlemekle beraber faaliyetlerini denetleyip geleceğe yönelik eylemlerin planlanmasını yapabilmektedirler. Bu nedenle, yönetimin her kademesinde rapor yazma ve rapor sunma önemli bir etkinliktir (MEGEP, 2008: 9-10).

1.7.3.2. Mesleki Yeterliliğe Sahip Olma

Girişimcinin sahip olması gereken becerilerden bir tanesi de mesleki yeterlilik becerisidir. Yeterlik, yöneticinin konumunun gerektirdiği eylemleri yapabilmesini sağlayan bilgi, beceri ve davranışlara sahip olma düzeyidir. Kurmuş olduğu organizasyonun etkinliğinden doğrudan sorumlu olan girişimcilerin başarılı olabilmeleri için bazı yeterliliklere sahip olmaları gerekir. Özellikle faaliyet alanı beşeri ilişkiler olan hizmet işletmelerinde, girişimcilerin ya da yönetim kadrosunda bulunan yöneticilerin davranışlarının çok önemli olduğu, bu davranışların etkili davranışlar olmasının örgüt ve birey başarısını etkilediği söylenebilir. Yöneticilerin etkili olabilmesi için, teknik, beşeri ve kavramsal boyutlarda gelişmesi gerekir (Balcı, 2010: 28).

Girişimci ve yöneticilerin sahip olması gereken teknik yeterlilikler, göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerileri kapsamaktadır. Görevin gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve

işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başta yeterliliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, beşeri ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. İletişime ilişkin yeterlilikler arasında kendinden beklenenleri yapabilme, eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurabilme, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunun çözümüne ilişkin önerileri ivedilikle sunabilme becerileri gösterilebilir (Başar, 2000: 69)

Beşeri yönden yeterlilikler yöneticiye grup içerisinde etkin bir çalışma ortamı sağlamakla beraber, bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği de sağlar (Bursalıoğlu 1991: 669-674). İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlilikleri beşeri yeterlilikler arasında sayılabilir. Beşeri yeterliliğin diğer bir özelliği ise yöneticinin grubu anlama ve grup üyelerini belirlenen amaçlar dâhilinde motive edebilme durumuna sahip olmasıdır.

Kavramsal yeterlilikler ise, yöneticinin işletmeyi bulunduğu toplum içinde mal ve hizmet üreterek fayda yaratan bir değer olarak görebilme, organizasyonun icra ve yönetsel fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağlılığı ve birisindeki değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilme, bu alanda meydana gelen tüm değişimleri izleyebilme, takip edebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı süreçleri kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Özetle kavramsal yeterlilik, örgütü bir bütün olarak görebilme yeteneği olarak da ifade edilebilir.

Girişimciler herhangi bir konuda sahip oldukları yeterliliklerini sürekli olarak kullandıklarında bu davranış belirli bir süreden sonra alışkanlık haline dönüşmekte ve değişimin önünde engel oluşturmaktadır. Bu nedenle girişimciler, sahip oldukları yeterlilikleri günün değişen koşullarına uygun şekilde değiştirebilme becerisine sahip olmalı ve değişime karşı en önemli dirençler arasında yer alan eski davranışların alışkanlık haline gelmesini engellemelidirler. Organizasyonlar küresel rekabet karşısında sektöre yönelik mesleki yeterlilik alanlarına yatırım yaptıkça varlıklarını sürdürecektir, rekabet üstünlüğü sağlayarak pazar paylarını artıracaklardır.

1.7.3.3.Teknik Donanım Sahip Olma

Teknik donanım ve beceri, işletme yönetiminin herhangi bir alanı ile ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini, bu alana ilişkin analiz araç ve tekniklerini öğrenme ve kullanabilme becerisini kapsamaktadır. Bu beceri çeşidi özellikle organizasyonlarda işletme fonksiyonları olarak adlandırılan temel icrai değer yaratma faaliyetlerini esas alan fonksiyonlara yönelik beceriler olmakla beraber organizasyonlarda alt kademelere inildikçe önemi daha da artmaktadır (Koçel, 2010: 79).

İşletmede üstlenilen görevlerin yerine getirilmesi belirli teknik donanımlara sahip olmayı gerektirmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesi açısından örgütte kullanılan tüm araçlar donanımı oluşturur. Yeterli donanıma sahip olamama işleri olumsuz etkileyebileceği gibi, işin niteliğine uygun ve yeterli donanıma sahip olmak başarılı sonuçların alınmasına neden olacaktır. Bu nedenle girişimci donanımı kullanacak teknik yeterliliğe sahip değildir.

1.7.3.4. Bilişim Sistemlerini Yönetme

Bilişim sistemi organizasyon içerisinde gerçekleşen faaliyetlerin daha verimli ve etkin olarak yürütülmesi ile işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamayı ve varoluşunu güvence altına almayı hedefleyen, bilgisayar teknolojisi yolu ile iş süreçlerini verimlileştirerek değiştiren ve bunu yaparken de mevcut örgütlenme, yönetim, kültür ve diğer insani unsurları göz önüne alan sosyo teknik bir bilim dalı olarak ifade edilmektedir.

Son yıllarda teknolojiye yaşanan gelişmeler ve beraberinde hız kazanan küreselleşme, bir yandan ekonomide rakip sayısının artmasına yol açarken diğer taraftan girişimci ve yöneticilerde bu yoğun rekabet karşısında nasıl bir yol izleyecekleri ve bununla nasıl baş edebilecekleri arayışına sokmuştur. Başka bir ifadeyle girişimcileri hangi yöntemi uygulayarak öne geçecekleri ya da mevcut durumdaki konumlarını nasıl koruyabilecekleri araştırmasına itmiştir (Akolaş, 2004: 40).

Günümüz ekonomisinde her alanda büyük değişimler yaşanmaktadır. Post-modern yönetim anlayışının özelliklerinin yaşanmaya başladığı 1980'li yıllardan

sonraki ekonomik yapıda yaşanan önemli değişim ve dalgalanmalar; (enflasyon, uluslararası rekabet, gelişmiş ülkelerde yaşanan verimlilik azalışı, tüketici taleplerindeki değişim ve benzerleri) işletmeleri, faaliyetlerinde yeni arayışlara sevk etmiştir. Bu döneme kadar yöneticiler için önemli bir kaynak niteliği taşımayan bilgi, bilgi teknolojilerindeki meydana gelen gelişmelerin zaman ve sınır engellerini ortadan kaldırması, bilginin yönetim kademesinde bulunan girişimciler için vazgeçilmez bir unsur olmasına yol açmıştır. Bununla beraber bilişim sistem ve teknolojilerine yapılan yatırımların işletmelerdeki toplam yatırım harcamalarının büyük bir kısmını oluşturması, girişimcilerin bilişim sistemlerine yönelik proje kontrol faktörleri, rekabet çevresine ait harici faktörler ve organizasyon için önem taşıyan dâhili faktörler üzerinde önemle durmasına neden olmuştur.

Girişimciler rekabetçi beceriye sahip olabildikleri sürece var olabilir ve varlıklarını sürdürebilirler. Rekabet yönleri güçlü olan girişimciler, daha fazla gelir elde etmekle beraber yeni yatırım ve istihdam alanları açabilirler. Ekonomik açıdan ele alındığında, genel olarak girişimsel aktiviteler ve girişimciler rekabeti artırır, iş fırsatlarını yaratır, ekonominin canlanmasına ve dolayısıyla yeni varlıkların ortaya çıkmasına neden olurlar (Spencer vd., 2008: 10).

Bilişim sisteminin etkin şekilde kullanılması ile girişimciler sistem verimliliğinin artırılması, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulması, maliyetlerin minimuma indirilmesi, bilgi kaynaklı yeni ürünlerin geliştirilmesi, pazardaki yeni fırsatların fark edilmesi ve bundan yararlanılması ile rekabet gücünün artırılması gibi avantajları yakalayabilirler (Güleş, 2000: 105).

1.7.3.5. Etkili İletişim Kurabilme

İletişim süreci yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli aşamalardan birisidir. İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılmış olan araştırmalarda, yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95'ini iletişime ayırdıklarını belirlemiştir. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporları inceleme, mesaj yazma, internette gezinme vb. gibi eylemler iletişim sürecine verilebilecek örnekler arasında sayılabilir (Koçel, 2010: 521).

İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir (Dökmen, 2000: 19). Başka bir tanıma göre iletişim, insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarının sözlü, sözsüz ve yazılı bir şekilde iletilmesi olarak ifade edilebilir (Tutar, 2003: 42).

Toplumsal faaliyetlerin her aşamasında olduğu gibi, iş yaşamında da iletişim süreci, büyük bir öneme sahiptir. İletişim kurabilme becerisi, neredeyse her iş tipi için gerekli olan kişiler arası beceriler, diğer bir deyişle bir işteki başarı için gerekli olan genel iş boyutları arasında yer almaktadır. İletişim becerileri, ekonomik yapı içerisindeki tüm meslek grupları ve organizasyondaki tüm konumlar için önemlidir. İletişim becerilerinin gerek işletme içerisinde gerekse işletme dışındaki uzak ve yakın paydaşlar arasında önemli bir yere sahip olması işverenlerin ve yönetim kademesinde bulunan kişilerin işe alımlarda iletişim becerilerine önem vermelerine neden olmuştur. Böylece bir işin iyi yapılması için gerekli beceriler arasında, sıklıkla iletişim becerileri anılmaktadır. Yapılan faaliyetlerin ya da tercih edilen mesleklerin genelinde, başarı ve doyumun sağlanabilmesi için, temel düzeyde de olsa kişinin kendini ifade etme, karşı tarafı doğru anlayabilme gibi iletişim becerilerine gerek duyulmaktadır. (Oyur vd. 2012: 98-99). Özellikle insan ilişkilerinin ön planda olduğu işlerde iletişim becerisi yüksek düzeyde öneme sahip iken, insan ilişkilerine dayanmayan teknik içerikli işlerde o kadar önem taşımadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla farklı dallarda mesleki ilişkilerini yürüten kişilerin sahip olduğu iletişim becerilerinin de farklı olması doğaldır (Akyurt vd. 2009: 2379).

İletişim becerisi, “kişinin göndermiş olduğu mesajları doğru bir şekilde kodlaması ve iletmesi, almış olduğu mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümü” olarak ifade edilmektedir (Deniz, 2003b: 8).

Etkin bir iletişim sürecinde iletişim becerileri önemli bir yere sahiptir. Bu durum özellikle başkalarını anlamada, onların duygu ve düşüncelerini onlarla özdeşleşerek görme duyarlılığı kazanmada daha çok önem arz etmektedir. Etkin bir iletişim becerisine sahip olan kişilerin diğer insanların davranışlarında değişiklik yaparak onları yönlendirmesi daha kolay olacaktır (Çetinkaya ve Alparslan 2011: 368).

İletişim süreci olmadan bir organizasyonun mevcudiyeti düşünülemez. Bütün yönetim faaliyetleri etkin işleyen bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Yönetim süreci içerisinde verilen bütün kararlar, ulaşılan bütün sonuçlar, gelişmeler organizasyonda görevli olan ilgili kişi, grup ve birimlere iletilmediği sürece herhangi bir anlam ifade etmeyecektir.

Bir organizasyonda yöneticinin etkililiği ve başarısı büyük oranda astların göstermiş olduğu başarıya bağlıdır. Bu nedenle yönetim kademesinde bulunan girişimcinin veya yöneticinin astları ile olan ilişkileri, eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içerisinde olmalıdır. Girişimci, bir yandan girişimcilik fonksiyonlarını yerine getirirken diğer yandan da bir yönetici olarak işletme faaliyetlerini gerçekleştirme adına belirli iç ve dış kesimler ile iletişim içerisine girmekte, zamanının büyük bir bölümünü bu şekilde kullanmaktadır. Örgüt büyüdükçe bu zaman daha da büyüyecektir. Girişimcilerin sahip oldukları meslek türünün mühendislik, muhasebe ya da satış olması fark etmeyecektir. Etkililiği dinleme, konuşma ve yazma becerisine bağlıdır. İnsanların neyin peşinde olduğunu anlamalarının yanı sıra düşüncelerini karşı tarafa aktarma becerisine de gerek duyar. Burada sözü edilen şey, çağdaş yöneticilerin en çok gereksinim duydukları beceri türü iletişim becerisidir (Göral, 2007: 172).

Girişimcilik faaliyeti bir anlamda organizasyon içinde ve dışında güçlü ilişkiler kurabilme, tarafları ikna edebilme ve yönetebilme davranışlarıyla açıklanabilir. Girişimcilik ve yöneticiliği belirleyen en temel özelliklerden biri problem çözme, sorunları yeni anlayışlarla en aza indirmedir. Taraflar arasında oluşturulan bu güçlü ilişkiler sayesinde örgütte oluşabilecek çatışmaların önüne geçilerek etkili bir örgütsel iklim oluşturulabilir. Böylece insanların birbirlerini daha iyi anlamaları, tanımaları ve manaları ortak kılıcı olması yönüyle bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözümlenmesi olanağı sağlanacaktır. Sözü edilen davranışların tamamı girişimcinin sahip olduğu etkili bir iletişim kurma ve sürdürme becerisine dayalıdır.

1.7.3.6. Etkili Sosyal İlişkileri Geliştirebilme Becerisi

Teknolojik gelişmelerdeki hızlı değişim, birçok alanda etkisini göstermekle birlikte, toplumsal yaşamı da değişik alanlarda etkilemektedir. Yaşanan bu değişim kişilerarası ilişkilerin ve ilişki biçimlerinin değişmesine neden olmakta, insanların farklı rollere bürünmesine ve çoğu zaman bu rolleri tam anlamı ile yerine getirememesine neden olmaktadır. Bu durum insanın çevresiyle olan ilişkisine de yansarak onun sosyal ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sosyal bir varlık olan insanın sürekli olarak çevresiyle iletişim kurma ve bu iletişimi devam ettirme çabası içerisinde olduğu görülmektedir. İnsanların çevresiyle olan etkileşimleri sosyal ilişkiler kurularak gerçekleşmektedir. Bu etkileşim sürecinde sağlıklı ilişkiler kurabilmek ancak yeterli sosyal becerileri kazanmakla gerçekleşebilir (Deniz, 2003a: 501-502).

Sosyal beceriler, kişinin kendisi dışında, başkalarıyla etkileşimde bulunabilmek için gerekli olan, bilişsel fonksiyonlarının bir sonucu olarak başkalarıyla ilişkilerini kolaylaştıran ve kişinin çevresinden olumlu tepkiler almasına yol açan davranışlardır (Gut ve Safran, 2002, Özdemir 2007: 271). Daha açık bir ifade ile sosyal beceri, toplum tarafından bireylere verilen görevleri veya rolleri yerine getirebilmeleri için sergilemesi gereken belirli davranışlar olarak ifade edilebilir.

Girişimcilerin ekonomik hayatlarında başarılı olmaları ve bu yolda ilerlemeleri sosyal becerileri etkin kullanmaları ile mümkündür. Çünkü bu becerilere sahip olan girişimciler ve yöneticiler, insanlar üzerinde duygusal etki yaratmada, diğer kişiler ile çok güçlü, güvenilir ve dinamik ilişkiler içinde bulunmada nasıl bir davranış sergileyeceğini iyi bilirler. Ayrıca, hangi ortamda ne söyleyeceklerini, tercihlerini ne şekilde yapacaklarını ve farklı durumlarda nasıl davranacaklarını da bilir ve ona göre bir davranış sergilerler. Örneğin yalnız olan insanlar, yalnız olmayan insanlara göre başkalarının kendilerini nasıl algıladıkları konusundaki görüşleri daha az doğru, bir konuşma içinde yaptıkları yorumlar daha uygunsuzdur. Yalnızlık ise sosyal beceri eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Sosyal becerilerin sahip olduğu özelliklerden biri de kişilerin performansını etkilemesidir. Yeni iş alanları bulmada, sektör içinde yükselmede ve başarılı olmada sosyal beceriler önemlidir.

Ayrıca girişimcilerin görev sürelerinin sosyal becerilerle, özellikle de sosyal kontrol ve anlatımcılık ile yakından alakalı olduğu ifade edilmektedir (Özdemir, 2007: 271). Sosyal becerileri zayıf olan bireyler büyük ölçüde zarar görürken, sosyal becerilerini en iyi şekilde geliştirmiş olanlar aksine büyük avantaj kazanmış olurlar.

Kişiler arası ilişkilerde önemli bir yeri olan bu becerileri sergilemede bütün girişimcilerin yeterli olduğu söylenemez. Girişimcilerin yeterli sosyal becerileri kazanmaması, kişiler arası ilişkilerde, iletişim kurmada ve çevreye uyum sağlamada başarısız olmalarına neden olabilir. Bu durum aslında bir sosyal beceri yetersizliğidir. Bu konu ile ilgili yazın incelendiğinde girişimcilerde sosyal beceri yetersizliği iki şekilde ortaya çıkmaktadır: Birincisi, sosyal becerilere sahip olamayanlar, ikincisi ise bu becerilere sahip oldukları halde bunları uygun yer ve zamanda kullanamayanlardır.

1.7.3.7. Takım Kurabilme ve Yönetebilme Becerisi

Küreselleşme süreci ile yoğun rekabet sürecinin yaşandığı günümüz ekonomisinde faaliyette bulunan işletmelerin önüne çıkan fırsatları değerlendirme becerisi, yetenekli insanların bir araya getirilerek etkin bir şekilde yönlendirilmeleri ile doğru orantılıdır. Yeni ekonomik düzen ile birlikte yaşanan değişim süreci organizasyonların ve hazırlanan projelerin yönetiminde yeni düzenlemelerin yapılmasını ve takım şeklinde çalışılmasını zorunlu kılmıştır.

Takım, belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek ile sorumlu, birbirlerine bağımlı olan kişilerden oluşan, biçimsel özelliğe sahip bir grup olarak tanımlanabilir (Robbins ve Coulter, 2002: 40).

Takım halinde çalışma sergileyen örgütler, yaşanan değişim sürecinin ortaya koymuş olduğu risk unsuruna karşı gerekli önlemleri alabilme avantajı sağlarlar. Takım temelli bir örgütlenme anlayışını benimseyen ve bunu geliştiren işletmeler rekabet ortamında önemli başarılar kazanırken, aynı zamanda işletmelere önemli esneklikler de sağlamaktadır. Böylece takımlar sayesinde elde edilen bu esneklik, değişen iş çevresinin daha etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi imkânını sağlayacaktır.

Günümüz yönetim anlayışı emreden, talimatlar veren, acımasız yöneticilikten ziyade bireyleri ikna edebilen veya takım çalışması ile çeşitli işbirliği formülleri üretebilen bir boyutta gerçekleşmektedir. Personele yıldırma ve manipülasyon yöntemi uygulayarak disipline etme ve yönetme yaklaşımı başarılı yönetimin günümüzdeki doğasını oluşturmamakta, yönetim biliminin en zayıf alanını temsil etmektedir. Demode olan bu anlayış yerine, günümüzde katılımcılığa, ürün, hizmet ve değer üretimine dayalı, sürekli olarak kendini geliştiren insanların yer aldığı yönetim ve yönetici tipi arzulanmaktadır (İnce vd, 2004: 444).

Takım çalışması ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, takım çalışmasını uygulayan işletmelerin diğer işletmelere oranla iki kat verimli çalıştıkları görülmüştür (Küçük, 2008: 171). Bunda bireylerin farklı zihinsel yapıya, tecrübe ve bilgiye sahip olması önemli bir etkidir. Zihinlerin açılması ve elde edilen verilerin diğer bireyler ile paylaşılması mevcut kapasitenin üzerinde sonuçların alınmasına olanak sağlamaktadır (White, 1998: 51).

Teknolojik değişime ayak uydurma, hız, küreselleşmeye doğru eğilim ve artan piyasa baskısı gibi faktörler girişimcileri, piyasa taleplerini hızlı ve etkili bir biçimde karşılamak üzere yeni yollar aramaya zorlamaktadır. Dolayısıyla, bu yeni çevrede başarılı olmak, geniş bilgi, yetenek, deneyim ve perspektife sahip insanların birlikte çalışmasını gerektirmektedir (Bulut, 2004). Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir biçimde çalışmasındaki en önemli öge, girişimcilerin ve yöneticilerin çalışanlarıyla arasındaki statü engelini en aza indirerek sinerji yaratmada gösterdikleri başarıdır. Girişimciler, organizasyon içerisinde etkili ve başarılı bir ekip oluşturmak istiyorlarsa, çalışanlarının seslerini yükseltmelerine, öneriler sunmalarına, sorun çözmeye etkin olarak katılmalarına ve yöneticilerin düşüncelerini eleştirmelerine izin veren bir ortam oluşturmalıdır. Çalışanlar ile aralarındaki statü farklılığına neden olabilecek, üstünlük sergileyen ve kendini beğenmiş davranışlar, keyfi güç kullanımı gibi tutumlardan kaçınılmalıdır. Çünkü takımdaki üyeler kendilerini önemsemeyen, benlik saygılarını düşüren ya da kendilerini yetersiz hissettiren girişimciler ile çalışmak istemeyeceklerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET GÜCÜ

20. yy.'ın ikinci yarısından itibaren mavi yerküremiz büyük bir değişim süreci yaşamaktadır. Küreselleşmeyle beraber bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, işletmelerde ve tüketici davranışlarını da etkileyerek bu alanda da değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Daha kaliteli, daha ucuz ve daha mükemmeli isteyen bir tüketici kesimi ile karşı karşıya bulunan işletmeler, tüketicilerin bu isteklerini karşılamak adına amansız bir yarış içerisine girmek durumunda kalmışlardır. Bu yarışta başarılı olabilmek diğer işletmeleri geçmek ve onlardan daha fazla bir çaba sarf edilmesi ile mümkün olacaktır.

2.1.REKABET VE REKABET KAVRAMININ TANIMI

Küreselleşme süreci ile birlikte ülkeler arasında var olan ticari sınırların ortadan kalkması, aynı alanda faaliyette bulunan işletme sayısında meydana gelen artışlar, müşterilerin daha bilinçli bir hale gelmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler gibi faktörler pazarların yapısını da değiştirmiştir. Teknolojide ve küresel ekonomide yaşanan bu gelişmeler, işletmelerin günümüzde daha sıkı ve zorlu bir rekabet ortamı içinde faaliyet göstermelerine neden olmuştur. Bu vesile ile işletmeler mal veya hizmet pazarında başarılar elde etmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için, birtakım stratejiler geliştirip sürekli olarak yenilik ve gelişim çabası içerisinde olmak zorundadır.

Rekabet terimi oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Ancak tanımı üzerinde tam bir mutabakat sağlanamamakla birlikte; rekabet terimine değişik ortamlarda farklı anlamlar yüklenmektedir. Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesinde bir zorluk da rekabetin ülke, bölge veya bloklar bazında olduğu gibi şirketler bazında da ifade edilmesidir. Küreselleşme ile birlikte son dönemlerde yaşanan gelişmeler rekabet sürecine de etki ederek, rekabetin yeni boyutlar kazanmasına ve içeriğinin değişikliğe uğramasına yol açmaktadır (Taşkın ve Adalı, 2004: 84). Bu geçiş sürecinin etkisi ile dünyada meydana gelen yapısal ve çok yönlü değişimler “rekabet” kavramını, küresel ekonomide üzerinde durulması gereken en önemli faktör haline getirmiştir. Küreselleşen dünyada rekabetçilik ülkeler, bölgeler, kentler ve firmalar

arasındaki üstün ve zayıf yönleri ortaya çıkarmada bir dönüm noktası olmuş ve bir mekânın rekabetçiliği, o mekânın benzer ekonomik gelişme gösteren diğer mekân ekonomileriyle kıyaslanması ve uluslararası pazardaki konumunu belirlemesi açısından en önemli unsur halini almıştır (Eroğlu ve Yalçın, 2013: 98)

Günümüzde sıkça kullanılan rekabet kavramının tanımlanması hususunda henüz bir fikir birliği olmadığı ve farklı bilim adamları ve kurumlar tarafından farklı tanımlar üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Konuya yönelik olarak yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

Rekabet; teknolojik gelişme, yenilik yapma, kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlama açısından itici güç olarak tanımlanarak, belirli bir menfaat elde etmek amacıyla başkalarını geçmeye çalışmak ya da benzer konumda olan kişilere karşı üstünlük sağlamak için girişilen yarış olarak ifade edilmektedir (Aktan ve Vural, 2004: 13).

Rekabet, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı, hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir (Türkan, 2014).

Tedarikçilerin, müşterilerin, ikame konumunda bulunan firmaların ve sektöre yeni giriş yapacak olanların tümü, sektörde faaliyet gösteren firmalar için birer rakiptir ve duruma bağlı olarak çok ya da az ön plana çıkabilirler. Bu anlamda rekabet, genişletilmiş çekişme olarak ifade edilebilir (Porter, 2003: 6).

Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara mal veya hizmet sunma çabası içerisinde bulunan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek vb. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Rekabet anlayışındaki değişim süreci, 1960 yılında üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve 2000’li yıllarda hizmet üstünlüğü ile daha da belirgin bir hal almıştır. Rekabet, işletme ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerekli bir olgudur. Günümüzde küreselleşme olgusu ile hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet çeşitliliği artmıştır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63).

Ülgen ve Mirze (2004: 257)'ye göre rekabet; müşterilerin gereksinimlerini karşılarken onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda gerekli olan mücadelenin verilmesi olarak ifade edilmektedir.

De Bono, geleneksel rekabet kavramının yanında rekabet üstü kavramını da ele alarak olaya farklı bir boyuttan yaklaşmıştır. De Bono'ya göre, rekabet, ayakta kalabilmek için, rekabet üstü ise, başarılı olmak için gereklidir. Serbest piyasa ekonomilerinde anahtar öge rekabettir. Rekabetin amacı, düşük maliyet, yüksek kalite ve tüketicilerin ödemeye razı oldukları fiyat üzerinden ihtiyaçlarını karşılayarak tüketiciye yarar sağlamaktır. Bunun yanında rekabet, kaynakların verimli kullanımını sağlamakla birlikte girişimi teşvik etmekte ve bir bütün olarak ekonomiye de yarar sağlamaktadır (De Bono, 2008: 85, Oğrak, 2010: 89-90).

Son dönemlerde sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda meydana gelen büyük değişim ve gelişmeler işletmelerin yapılarını etkilemiş ve işletmelerin faaliyetlerinde değişime gitmelerine neden olmuştur. Rekabet üstünlüğü sağlamada geçmiş dönemlerin etkili stratejilerinden biri olan ucuz ve kaliteli ürünlerin üretilmesi, günümüz için yeterli olmamakta, üstünlüğün devamlılığını sağlamak için müşterilerin hızla değişen istek ve ihtiyaçlarına uygun mamullerin üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte girdi olarak kullanılan materyallerin de üretim sürecine uygun niteliklere sahip geniş, kapsamlı, yeni teknolojileri kullanarak üretilen kaliteli materyaller olmalıdır. Daha önceleri işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar fiyat avantajı ve ürüne odaklaşma iken, globalleşme süreci ile birlikte bu avantaj yerini müşteri odaklı olmaya bırakmıştır (Aktan ve Vural, 2004: 169). Bu nedenle günümüz rekabet ortamında işletmeler mevcut ve potansiyel pazarları çok iyi analiz ederek, pazarın istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu belirlemeli, bunların etkin bir şekilde karşılanmasını sağlayacak örgütsel ve teknolojik düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir (Güleş, 2000: 90).

Geleneksel rekabet anlayışının dayandığı varsayımların ortadan kalktığı günümüz ekonomisinde, işletmenin başarısının devam etmesi ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması, içerisinde bulunduğu koşullara uygun olarak hareket etmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü küresel çapta düşünemeyen ve organizasyon yapısını buna göre yapılandıramayan işletmelerin gerek ulusal gerekse küresel bazda

rekabet etme olanakları daralacaktır. Bu açıdan yoğun rekabet, işletmelerin faaliyetlerini küresel kurallara göre dizayn etmelerini zorunlu kılmaktadır.

2.2. REKABETİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

Rekabet süreci çoğu zaman işletmeler tarafından karşılaşılmak istenilmeyen bir durumdur. Bu durum, organizasyonlara maddi ve manevi yönden bazen zor durumlar yaşatabilirken bazen de fırsatlara neden olabilmektedir. Belli kurallar dâhilinde gerçekleşen bu süreç, doğru hamleleri doğru zamanda yapan işletmelerin başarılı, yanlış ve yetersiz hamlelerde bulunan işletmelerin ise başarısız olmasına neden olmaktadır. Küreselleşme süreci ile birlikte müşteri zevk ve tercihlerinin değiştiği, bilgiye erişimin kolaylaştığı, ürün çeşitliliğinin arttığı, müşteriye tatmin ederek müşteri sadakati yaratma gibi unsurların önem kazandığı günümüzde, işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet etmelerini daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle ekonomik yapı içerisinde faaliyette bulunan tüm işletmelerin esnek bir yapı sergileyerek günün değişen koşullarına uygun hareket etmeleri gerekmektedir.

Rekabet sürecinin işletmeler ve paydaşları açısından olumlu ve olumsuz yönlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

2.2.1. Olumlu Yönleri

Rekabet sürecinin işletmelere sağladığı olumlu yönler aşağıdaki gibidir.

a. Yenilikleri Teşvik Etmesi Açısından

Rekabet sürecinin işletmelere sağlayacağı en önemli avantajlardan biri, işletmeleri sürekli olarak yeniliğe teşvik etmesidir. Piyasada faaliyet gösteren en statükocu işletmeler dahi gerek pazar payını, gerekse kâr payını artırmak için birçok alanda çaba sarf etmektedir. Gösterilen bu çabalardan biri de yeniliğin teşvikidir. Schumpeter'e (1942) göre yeniliklerin teşviki, yeni bir malın piyasaya sunulması, yeni bir girdi veya yeni bir teknoloji kullanılması, yeni pazarın bulunması, finansman konusunda yeni bir uygulamanın devreye girmesi ve firmanın kârını artıracak olan bazı düzenlemelerin yapılması olarak tanımlanabilir. Rekabetin bu özelliği girişimcinin yeni bir uygulamayı başlatması gibi bir buluşun hızla yayılmasını da

sağlamaktadır. Burada önemli olan yeniliğin keşfi değil, onun süratle yaygınlaştırılmasıdır. Yaygınlaştırmadan kasıt, başkaları tarafından da bu yeniliklerin kullanılması ve taklit edilmesidir (Türkkan, 2001: 87). Rekabet sürecinin yaşanmadığı pazarlarda yeni buluşlara çok fazla ihtiyaç duyulmadığı gibi, yeni buluşların uygulamaya geçirilmesi de kolay kolay mümkün olmamaktadır. Bu süreç diğer firmaların yenilik ya da taklit konusunda pek fazla bir çaba göstermemelerine ya da bu konularda daha yavaş bir tutum izlemelerine neden olmaktadır. Sonuç itibari ile işletmelerin yenilikçi olması ya da yenilik arayışı içerisinde olmalarındaki baş aktör rekabetin olmasından kaynaklanmaktadır.

b. Seçme Hakkı Açısından

Endüstriyel yapı içerisinde firma sayısı yetersiz ise ve bu firmalar sınırlı sayıda mal ve hizmet üretiyorlarsa, seçme şansı yetersiz olduğundan tüketiciler bu firmaların üretmiş olduğu malları satın almak zorundadır. Tüketiciler için olumsuz bir ortam yaratan bu durum aynı zamanda üretim faktörlerini arz eden tedarikçi işletmeler için de sınırlı seçenekler oluşturmaktadır. Hâlbuki üreticilerin sayıca çok olması ürün ve hizmet sunumunda çeşitliliğe zemin oluşturacağından, tüketicilerin daha fazla seçme hakkı elde etmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca işgücü ve sermaye gibi üretim faktörleri sahipleri, sahip oldukları bu faktörleri çok çeşitli alanlarda ve çok çeşitli kurumlarda değerlendirme avantajına sahip olacaklardır (Altay, 2006: 14-15).

c. Sosyal Amaç Açısından

Rekabet sürecinin sosyal açıdan birinci boyutu, ekonomik yönden sahip olunan gücün yaratmış olduğu tekelciliği ortadan kaldırarak toplumsal boyuta yayıp, adil olmaya olanak sağlamasıdır. Böylelikle rekabet süreci ile karar vermede ve sorumluluğun tek elde toplanmasına engel olunarak tekellerin ve kartellerin faaliyetlerine kısıtlamalar getirilerek sağlayacakları haksız kazanç yolları kapatılabilmektedir (Altay, 2006: 16). Rekabet sürecinin sosyal açıdan yarattığı diğer bir etki ise; bireysel ve toplumsal çıkarlara yönelik olması ve bu çıkarları ortak bir noktada buluşturmasıdır. Rekabet, işletmeleri her türlü kaynak israfından kaçınmaya, fiyatlarını piyasa koşulları ile uyumlaştırmaya, istenilen malları istenilen zamanda ve yerde sunmaya, en uygun teknolojileri kullanmaya zorlayarak toplumsal açıdan en avantajlı olacak şekilde davranmaya zorlar (Timuçin, 2010: 27).

2.2.2. Olumsuz Yönleri

Piyasa ekonomisi modelinin temelini oluşturan rekabet; esas olarak arz ve talebin pazar koşullarında özgür bir şekilde buluşmasına olanak sağlayarak, sınırlı oranda bulunan kaynakların etkin bir şekilde dağılmasını ve verimli şekilde kullanılmasını, mal ve hizmetlerin mümkün olabilecek en düşük fiyatta ve yüksek kalitede tüketicilere sunulmasını sağlamaktadır. Ayrıca ekonominin lokomotifi konumunda bulunan KOBİ'lere rekabetçi koşullarda daha rahat nefes alma imkânı da tanımaktadır (Rekabet Kurumu: 10). Yukarıda sıralanan bu olumlu yönlerinin yanında rekabetin olumsuz yönleri de bulunmaktadır.

Rekabetin olumsuz yönlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

a. Rekabet Ortamının Kendiliğinden Ortadan Kalkabilmesi

Rekabet sürecinin olumsuz ve eleştirilen yönlerinden bir tanesi, rekabet sürecinin kendiliğinden ortadan kalkmasıdır. Özellikle ölçek ekonomilerinin yüksek olduğu alanlarda kendisini gösteren bu durum, işletmelerin sahip olduğu ölçek üstünlüğü nedeniyle diğer rakiplerini elimine ederek pazar payını arttıracak ve rakiplerine karşı bir üstünlük sağlayacaktır. Bu şekilde kendi kendisini besleyen süreç içerisindeki işletme, tüm rakiplerini saf dışı ederek rekabetin ortadan kalkmasına neden olacaktır. Aynı durum, yine ölçek ekonomilerinin olduğu alanlarda, bir işletmenin rakiplerinden önce pazara girerek daha başlangıçta girişi engelleyen bir üstünlük kazanması halinde de söz konusu olabilecektir. Burada rekabetin kendi kendisini yok etmesi için ölçek ekonomilerinin olması önemli bir koşuldur. Ölçek ekonomilerinin olmadığı durumlarda rekabetin kendi kendini yok etmesi nispeten düşük olasılıktır (Türkkan, 2001:91).

Rekabet sürecinin etkisini kaybetmesinin nedenlerinden biri de yeni teknolojilerin ortaya çıkmasıdır. Yeni teknolojilerin ortaya çıkması bir yandan tüketici beklentilerini karşılayan ve verimliliğin artmasına neden olan ürünlerin pazara sunulmasına olanak sağlarken diğer yandan var olan ürünlerin demode olmasına sebep olmaktadır. Bu teknolojik gelişme sayesinde işletme yeni bir ürünü piyasaya sürerek diğer işletmelere karşı belli bir üstünlük sağlayacak ve monopol duruma gelen işletme fiyatlarını yükselterek aşırı kâr elde etmeye başlayacaktır.

b. Yıkıcı Etkileri Sonucu Ortaya Çıkan Maliyetleri

Rekabet sürecinin temel özelliklerinden birisi de başarılı ve başarısız olan işletmeleri ayırıştırmasıdır. Bu aşamada sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde kullanamayan işletmeler, sahip oldukları kaynakları daha etkin biçimde kullanan işletmelere karşı fazla direnç gösteremeyerek başarısız olacaklardır. Rekabet bazen de kaynakları etkin kullanan başarılı işletmelerin başarısızlığına da neden olabilmektedir. Bu nedenle rekabet edemediği için piyasadan çekilmek zorunda kalan işletmelerin kaynaklarının hurdaya çıkması söz konusu olmaktadır. Ayrıca rekabet, doğru bir şekilde yapılamayan kaynak tahsisinin heba olması anlamına da gelmektedir. Yıkıcılık özelliği olarak ifade edilen bu durum rekabetin en fazla eleştirilen yönüdür.

Aslında rekabet sürecinde yıkıcı etkiler olmakla birlikte, kötülerini elimine etme sürecinin her zaman kaynak israfına yol açması söz konusu değildir. Pek çok halde rekabet etmeyen işletmelerin el değiştirmesi veya kapatılan işletmelerdeki beşeri ve fiziki yatırımların başka alanlara aktarılarak değerlendirilmesi söz konusudur. Diğer taraftan düşük performanslı işletmelerin piyasadan çekilmemesinin yarattığı kaynak israfı, çoğu zaman bunların piyasadan çekilmesinin getireceği maliyetlerden daha yüksek olabilir. Bu gerekçeyle de rekabet sürecinin bir maliyetinin olması doğaldır. Burada önemli olan bu maliyetin rekabetin sağladığı faydalardan daha düşük olmasıdır (Timurçin, 2010: 29-30).

c. Miyopik Etkileri

Rekabetin yaratmış olduğu olumsuz etkilerinden bir tanesi de miyopik rekabet olgusudur. Rekabet sürecinin yaratmış olduğu rekabet baskısının günlük olaylar ile işletmeyi aşırı derecede meşgul etmesi olarak ifade edilen miyopik rekabet, işletmelerin bu durum karşısında net bir vizyon oluşturamamasına ve uzun vadeli düşünememesine neden olmaktadır. Özellikle firma sayısının fazla olduğu ve rekabetin şiddetli olarak yaşandığı bazı sektörlerde, işletmeler rekabet baskısı altında günlük sorunlarla karşılaşmakta ve çözüm için yoğun çabalar sarf etmektedirler. Ancak rekabet sürecinin işletmeleri bu koşulları aşmaya yönelik adımları atmaya ve gerekli düzenlemeleri yapmaya yönlendirici bir etki yapması da söz konusudur. Miyopik etkilerin rekabet sürecinin sadece bir aşamasında ortaya çıkacağı ancak rekabet sürecinin ileri aşamalarında bu tür sorunları aşmayı başarabilen işletmelerin

ön plâna çıkabileceği söylenebilir. Bu eleştiriler, rekabet sürecinin tümüne değil, sadece miyopik rekabet aşamasına yönelik olarak yapılmaktadır (Türkkan, 2001: 93)

d. Toplumu Sosyo-Kültürel Açıdan Fakirleştirici Etkisi

Rekabet sürecinin tartışılan olumsuz yönlerinden bir diğeri ise, sosyo-kültürel yönden toplumda yaratmış olduğu etkidir. İşletmelerin yaşanan rekabet sürecinde yaşamlarını devam ettirebilme adına başvurmuş olduğu davranışlar bazen etik kurallarının dışına çıkabilmektedir. Düşük ücretle işçi çalıştırmaya yönelme, maliyetleri düşürme ve rekabet şansını artırmak için bazı ahlâkî değerleri çiğneme ve karşılıklı çıkarları göz ardı etme gibi bazı değerler işletmeler tarafından göz ardı edilebilmektedir. Başvurulan bu tür olgular toplumda kabul edilmeyen ve toplumda huzur bozucu davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Ancak şu husus unutulmamalıdır ki, bazı değerlerin göz ardı edilmesi toplumlara göre değişebilmektedir. Bu gerekçeyle de rekabetin ortaya çıkaracağı sosyo-ekonomik etkiler toplumdan topluma farklılık göstermektedir.

2.3. İŞLETMELERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Günümüz yönetim anlayışında, ülkelerin ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri iyi analiz ederek oluşan yeni duruma uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır. Değişen müşteri yapısı, küreselleşme gibi nedenler işletmeleri sürekli bir şekilde yeniden yapılanmaya itmekte ve değişime zorlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri değişen durumlara uyum sağlayabilme yeteneğine bağlı olmanın yanında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalayabilmelerini de zorunlu kılmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, rekabetçi stratejik yönetim alanında en sık kullanılan kavramdır. Kavramın önemli olmasının nedeni çağdaş stratejik yönetim düşüncesini yansıtmışından dolayıdır. Çağdaş stratejik yönetim anlayışının özünü ise, strateji baz alınarak firmanın uzun dönemde performansını arttırmayı amaçlamakla birlikte bunun için işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi gerekir, düşüncesi oluşturmaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı “rekabet üstünlüğü” kavramıyla yakından ilgili ve onu bütünleyen bir kavram olmasına rağmen, strateji literatüründe üstünlüğün sürdürülebilmesi onun

yaratılmasından daha çok ilgi görmüş ve daha çok önemsenmiştir. “Sürdürülebilirlik” kavramının strateji alanında ilk olarak Day (1984: 32) tarafından kullanıldığı ileri sürülmektedir. Ancak, kavram “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)” olarak ilk defa Porter (1985: 11) tarafından kullanılmıştır. Porter sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını ilk olarak kullanmasına rağmen, yapmış olduğu tanımlama kavramsal yönden tam açıklayıcı değildir. Konu ile ilgili açık bir tanım Barney (1991:102) tarafından ileri sürülmüştür (Seviçin, 2009: 172).

Porter (1985:11), endüstride faaliyette bulunan işletmelerin göstermiş olduğu ortalamanın üzerinde bir performans göstermek için işletmelerin uygulayacakları rekabet stratejilerini açıklarken, “uzun dönemde ortalamanın üzerinde performans sergileyebilmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne” bağlı olduğunu ifade ederek, “sürdürülebilirliği” açıkça uzun döneme yani belli bir takvime bağlamaktadır.

Porter’e göre rekabet üstünlüğünü sağlamanın üç temel koşulu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi üstünlüğün kaynağı, ikincisi kaynakların miktarı, üçüncüsü de sürekli olarak yapılan yenilik ve iyileştirmedir (Porter, 1998: 50-51).

Üstünlüğün kaynağında; rekabet üstünlüğü sağlayacak olan kaynaklar hiyerarşik bir yapılanma göstermekte ve taklit edilme durumlarına göre gruplandırılmaktadır. Düşük işgücü maliyetleri, ucuz hammadde gibi üstünlük sağlayacak kaynakların taklit edilme durumları oldukça kolaydır. Ancak patentli süreç teknolojisi, ürün ve hizmetlere dayanan eşsiz farklılaştırma politikaları, markalaşma gibi rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar hem sağlam hem de taklit edilme durumları daha zordur.

Sürdürülebilirliğin ikinci unsuru, firmaların sahip olduğu üstünlüğü sağlayan kaynakların miktarıdır. Firmalara üstünlük sağlayacak kaynak sayısı az ise rakipler bu üstünlüğü daha rahat etkisiz hale getirebilmektedir. Bu nedenle işletmeler değer zinciri boyunca kaynak sayısını arttırmalı ve üstün yönlerini çoğaltmalıdır. Böylece rakiplerin bunları taklit etmeleri güçleşecek ve daha fazla çaba sarf etmelerine neden olacaktır.

Rekabet üstünlüğü sağlamada üçüncü ve en önemli bileşen işletmelerin yapmış olduğu yenilik ve iyileştirmelerdir. Bir işletme yapmış olduğu faaliyetler ile yetiniyor ise er ya da geç faaliyetleri diğer işletmeler tarafından kopyalanacak ve bu işletmeler üstünlüklerini kaybedeceklerdir. Bu nedenle üstünlük sağlamak isteyen ve

bunun sürekliliğini hedefleyen işletmelerin dinamik bir yapıya sahip olmaları ve kendilerini taklit eden rakiplerin göstermiş olduğu hızda yenilikler ortaya koyarak yeni üstünlükler oluşturmalarıdır.

Barney (1991:102), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını Porter'dan farklı bir şekilde ele alarak, işletmelerin uygulamış olduğu değer yaratan bir stratejinin rakipleri tarafından taklit edilme olasılığına bağlamaktadır. Barney sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü (SRÜ) “bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zamanda uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir stratejiyi uygulaması” olarak tanımlamaktadır. Barney'e göre rekabet üstünlüğünün belli bir zaman takvimine bağlanması doğru değildir. Üstünlük taklit edilme durumu ile ilişkilidir ve rakiplerin taklit etme girişimlerine bağlı olarak hala devam ediyorsa sürdürülebilirlik söz konusu olabilir. Ayrıca faaliyet gösterilen endüstriyel yapıda ya da müşterilerin tercihlerinde meydana gelen değişim, daha önceki dönemlerde rekabet üstünlüğü sağlayan herhangi bir ürün veya hizmeti değersizleştirebilir ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olmaktan çıkarabilir.

Grant (1991:114-134), rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olabilmesi için, üstünlüğün dayandığı kaynak ve yeteneklerin taşınması gereken dört önemli özelliğe işaret eder. Bunlar, kaynağın; kalıcı olması (ömrünün uzun olması), tam olarak şeffaf olmaması (üstünlüğün hangi kaynaktan geldiğinin rakipler tarafından tam olarak bilinmemesi), tam olarak transfer edilememesi (işletmeler arasında kolayca hareket edememesi) ve tam olarak kopyalanamaması özellikleridir. Peteraf (1993: 179-191), SRÜ'nün oluşabilmesi için, her birinin gerçekleşmesi gereken dört koşul olduğunu ileri sürer. Bunlar (Seviçin, 2009: 177):

- a. İşletmeler arasında kaynak farklılıklarının olması,
- b. Rekabete önceden sınırlamaların olması (ürün pazar aksaklıklarının olması: tam olarak taklit edilemezlik ve tam olarak ikame edilemezlik),
- c. Kaynakların hareketsiz olması (ticaret edilemeyen veya işletmeye özgü olması),
- d. Rekabete sonradan sınırlamaların olmasıdır (faktör pazar aksaklıklarının olması)

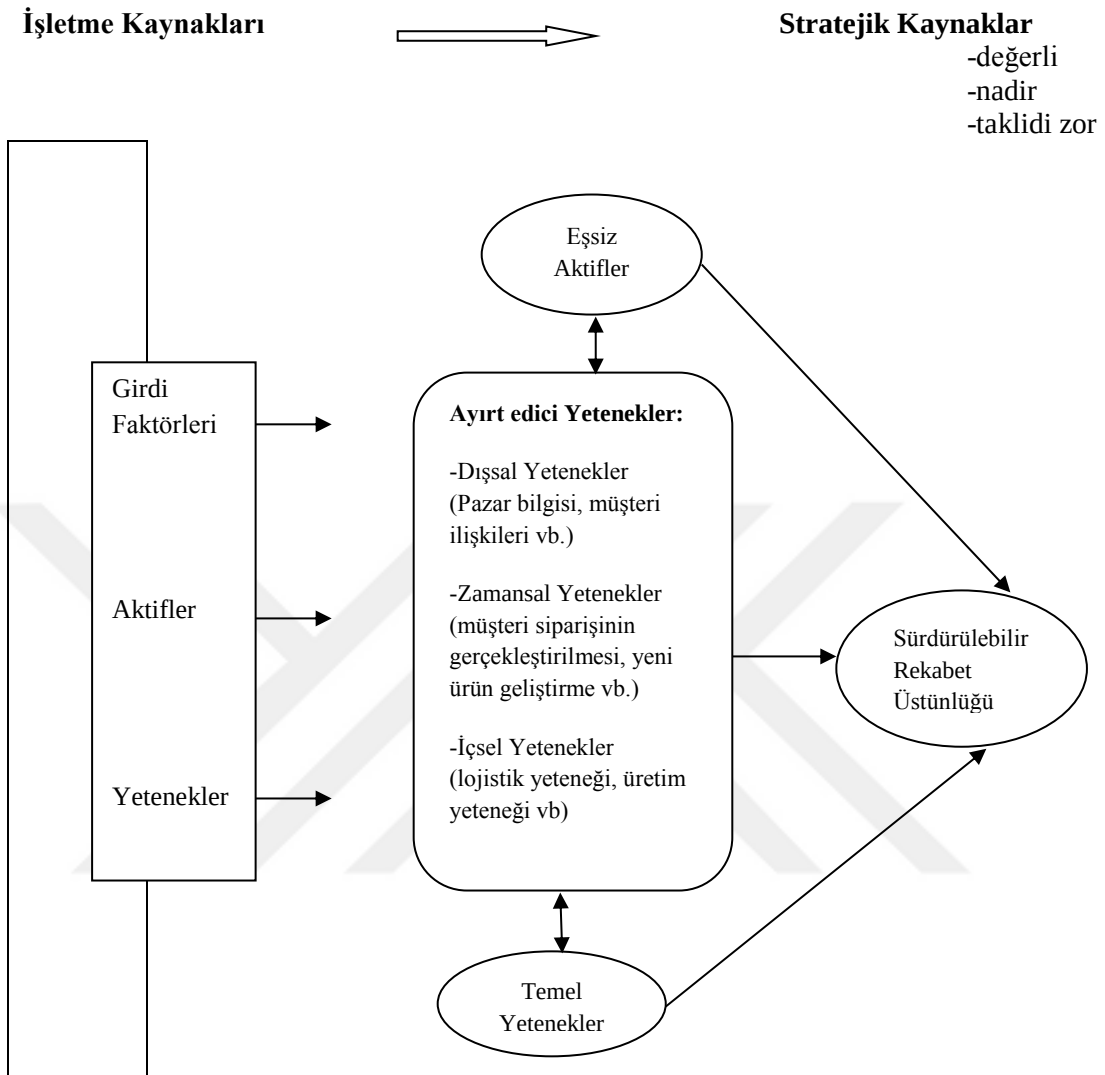
Sürdürülebilirlik, rekabet edecek ve bunu sürdürecektir olan işletmelerin rekabet sürecinde kendilerine üstünlük sağlayacakları kaynak ve özelliklerini uzun

süre muhafaza etmeleridir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise; firmaya sürekli olarak üstün performans sağlayacak olan kaynağın uzun zaman zarfında korunması, taklit edilememesi ve kopyalanmasının geciktirilmesi olarak ifade edilmektedir (Olavarrieta ve Ellinger, 1997: 565).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı; bir işletmenin yaratmış olduğu müşteri değerinin rakiplerine oranla pazarda işletmeye sağladığı avantaj olarak ifade edilebilir. Günümüzde firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak birçok araç bulunmaktadır. Rakiplerine oranla fiyat ve kalitede avantaj elde etmek, müşteri tatmini sağlamak, müşteri değeri yaratacak pazar fırsatları elde etmek gibi araçlar işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada kullandıkları faktörlerden bazılarıdır (Tekin ve Zerenler, 2007: 19-20). Rekabet üstünlüğü;

- Rakiplere kıyasla maliyet avantajı ve farklılık yaratarak avantajlı bir konuma sahip olmayı,
- Müşterilere sunulan üstün değer karşılığında rakiplere oranla pazar avantajı sağlamayı,
- Taklidi mümkün olmayan ya da çok zor ve maliyetli olan değerlere ve yeteneklere sahip olmayı kapsayan bir süreçtir (Uzkurt, 2008: 13).

Günümüz koşullarında işletmelerin karşılaşmış oldukları en önemli sorunlardan biri, yakalamış oldukları rekabet üstünlüğünün devamlılığını sağlamaktır. Mevcut durum işletmelerin rekabet pozisyonlarının her an, varlık ve yeteneklerinin geliştirilmesi veya sahip olunan bu yeteneklerinin geliştirilmesi veya sahip olunan bu yeteneklerin rakiplerine göre zayıf kalması sonucunda değişmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler belirli bir zaman zarfında rekabet üstünlüğü sağlamış olsalar dahi, bu durumu her zaman aynı şekilde sürdürülebilmeleri mümkün olmayabilir. Rekabet üstünlüğü sürdürülemezse, işletmeler gelecekte kendi yaşamlarını devam ettirmekte zorluk çekebilirler. Bu durumda rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, işletmelerin yaşamlarının devam ettirilmesi için önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 272). Şekil 5’de işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakları ve sürdürülebilirliğini göstermektedir.



Şekil 2.1 : İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Kaynak: Olaverrieta ve Ellinger,1997:567

Elde edilen bir rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi işletmeler için son derece önemli olan konular arasındadır. Ancak dinamik bir iş ortamında bu durumu sağlamak pek de kolay değildir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, işletmelerin değer yaratan stratejilerinin rakipler tarafından taklit edilemediği, uygulanamadığı hallerde mümkün olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 31). Bu nedenle işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için rakiplerinden farklı olarak müşterilerine artı değer sunma çabasını göstermelidirler. Girişimciler bu aşamada ürünlerin

maliyetlerinde, kalitesinde, sürecinde ve satış sonrası hizmetlerinde belirli değişiklikler yaparak işletmenin rekabet gücüne etki edebilirler.

Şiddetli rekabet sürecinin yaşandığı günümüz koşullarında işletmeler rekabetin gereklerine göre hareket etmezler ise pazardaki konumlarını çok rahat bir şekilde rakiplerine kaptırabilirler. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri rekabetçi ortamı şekillendiren ve bu ortama yön veren özellikler şu şekilde sıralanabilir (Kaygusuz, 2005: 83):

1. Global boyutta rekabet
2. Üretim teknolojilerindeki hızlı değişimler
3. İletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler
4. Müşteriye odaklanma
5. Yeni yönetim anlayışları
6. Sosyal, kültürel ve politik değişiklikler.

Yukarıda belirlenen unsurları iyi algılayan ve rekabet avantajı sağlayacak dış sinyallere göre yenilikçi girişimlerle geleceğe kendini hazırlayan işletmeler, rakiplerine oranla avantajlı ve kazançlı çıkan işletmeler olacaktır.

Sonuç olarak firmaların sürdürülebilir rekabet gücü elde etmeleri özellikle 1990'lardan günümüze kadar olan süreçte etkisini oldukça hissettiren küreselleşme ve bilişim teknolojilerinin hızlı gelişimi sebebi ile gittikçe güçleşmiştir. Geçmiş dönemlerde rekabet gücü elde etmede yeterli olan değişime uyum sağlama kabiliyeti günümüzde yetersiz kalmış olup, değişime yön verebilmek gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu durum sürdürülebilir rekabet gücü kaynağı olarak işletmelerin dinamik bir yapı sergilemesini ve bunu farklı strateji uygulamaları ile desteklemesini zorunlu kılmıştır.

2.4. REKABET GÜCÜ KAVRAMI

Bir işletmenin kârlılığını artırabilmesi, bir bölgenin gelişebilmesi veya bir ülkenin refahını arttırabilmesi ancak, o firmanın, bölgenin ya da ülkenin diğer firma, bölge ve ülkelerle rekabet etme durumuna bağlıdır. Küreselleşme süreci ile birlikte son yirmi yılda meydana gelen değişimler, rekabet ortamının da değişmesine neden olmuş ve rekabetin firma, bölge ve ulusal boyuttan çıkarak uluslararası boyuta

taşınmasına neden olmuştur. Bu bağlamda bütün kuruluşlar amaç ve hedeflerini belirlerken, rekabeti küresel ölçekte düşünmek, rakiplerinin dünyanın her köşesinde olduğunun bilincinde olmak ve planlarını böylesine geniş bir çerçevenin unsuru olarak yapmak mecburiyetindedirler.

Bilim adamları ve araştırmacıların rekabet gücü kavramını çok yönlü olarak ele almaları ve konuyu farklı bakış açısıyla değerlendirmeleri, kavramın literatürde sürekli olarak gündemde kalmasına ve tartışılmasına neden olmaktadır. Özellikle 1980'li yılların başından itibaren ülke hükümetlerinin özellikle gündemlerine almış olduğu rekabet gücü kavramı, küreselleşme süreci ile birlikte mal ve hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin etkinlik standartlarındaki çitayı yükseltmeleri ile kendini daha fazla hissettirmeye başlamıştır.

Konuya yönelik olarak bölgesel bazda ve ülke bazında yapılmış olan birçok araştırma ve çalışmaya karşılık, rekabet gücü kavramının tanımlanmasında farklı çalışmalarda farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. Şöyle ki kavram, firma, endüstriyel sektör, hedeflenen bölge, ulusal ya da uluslararası düzeyde ele alındığı gibi ölçekler ve hedeflenen sonuçlara göre ele alınarak kavramın farklı kullanım alanlarının da olduğu ortaya çıkarılmıştır (Hatzichronoglou, 1996: 17).

Akademik alanda yapılmış olan çalışmalar analiz edildiğinde araştırmalarda uluslararası rekabet gücü mikro (işletme ve endüstri) ve makro (ülke) bakış açısı olmak üzere iki açıdan hareketle tanımlanmaktadır. Mikro düzeyli yaklaşımda ülke içindeki işletmeler arasındaki rekabet ve bu rekabetin ulusal/uluslararası pazardaki etkileri incelenirken, makro yaklaşımda ülkenin uluslararası rekabetteki konumu üzerinde durulmaktadır (Çivi, 2001: 22). Ulusal bazda rekabet gücünün nasıl algılandığını anlayabilme adına kavrama Endüstriyel Rekabet Komisyonu Başkanı'nın yapmış olduğu tanımla başlamak doğru olacaktır.

Rekabet gücü, ülkelerin serbest pazar koşulları çerçevesinde bir yandan toplumun reel gelirini arttırmaya çalışırken, diğer yandan üretmiş olduğu mal ve hizmetleri uluslararası pazarlara sunarak bu faaliyetlerde başarı gösterebilmesidir (President's Commission on Industrial Competitiveness, 1985: 3-7). Makro açıdan değerlendirmede kendisine en çok atıf yapılan bu tanımlamada, ülkelerin rekabet gücüne sahip olmaları, halkın ekonomik gelir seviyesinin arttırılarak belli bir yaşam seviyesi yakalayabilme sürecine bağlıdır.

Ulusal düzeydeki rekabet gücü, yüksek verimlilik performansına ve ekonominin üretimini, sonuçta yüksek reel gelirlere yol açacak yüksek düzeyde verimli faaliyetlere kaydırma yeteneğine dayalıdır. Rekabet gücü, artan yaşam standardı, istihdam olanakları ve bir ülkenin uluslararası yükümlülüklerini yerine getirebilme yeteneğiyle alakalıdır. Bir ülkenin gelişim ve refahına katkı sağlayacak ana kaynak üretimdir. Bu süreci gerçekleştirebilmek için öncelikle üretim yeteneğine sahip olmak gereklidir. Ancak refahın sağlanması; üretim yeteneğinin yanı sıra üretilen mal ve hizmete yurtiçi ve yurtdışı talebin olması, pazarlanıp satışının gerçekleşmesini gerektirmektedir. Bugün, ülkelerin milli hâsılasını ve istihdamını oluşturan faaliyetlerin büyük bölümü küresel piyasadan çok, yurtiçi ekonomiyi hedefleyen faaliyetlere dayalı olsa da, ülkelerin refah düzeylerini belirleyen faktörlerin başında ihracat yetenekleri, dolayısıyla da küresel piyasalardaki rekabet güçleri gelmektedir (Adıgüzel, 2013: 2).

Başta Krugman olmak üzere birçok bilim adamına göre rekabet süreci firmalar bazında gerçekleşmektedir. Porter'da "Ülkelerin rekabetçi bir politika sergileyebilmesi firmaların göstermiş olduğu rekabet düzeyine bağlı olduğunu ifade etmektedir (Porter, 2004: 47-48). Küresel pazarda firmalar rekabet etmekle birlikte bir ülkenin rekabet gücü, tek tek firmaların toplam rekabet gücünden daha farklı bir durumu ifade etmekte, destekleyici bir çevreyi ve girişimler ile diğer aktörler arasında karşılıklı ilişkilerin karmaşık dalları üzerine oturan bir sistemik rekabet gücü yapısını gerektirmektedir. Sistemik rekabet gücü yapısı, milli ekonominin finans, üretim, yenilik ve yönetim sistemleri dâhil olmak üzere ilgili bütün öğelerin oluşturduğu çevre ve bunların karşılıklı ilişkilerince belirlenmektedir (Adıgüzel, 2013: 2).

Tablo 2.1 : Rekabet Gücü Tanımları

Yazarlar	Yıl	Tanım
Başkanın Endüstriyel Rekabet Komisyonu	1985	Rekabet gücü ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar koşullar altında vatandaşların reel gelirlerini arttırmaya çalışırken, aynı anda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazarlara sunabilmesi ve başarılı olabilmesidir.
Scoot ve Lodge	1985	Ülkelerin kaynaklarından sağladıkları kazançlar artarken, uluslararası ticarete yönlendirebileceği ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasıdır.
Hastasapoulos, Krugman ve Summers	1988	Yaşam standartlarında kabul edilebilir artışlar sağlanırken, ülkenin dış ticaret bilançosunu dengeye getirebilme özelliğidir.
Majestelerinin Hazinesi, İngiltere	1988	Ülkedeki işletmelerin dış pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmesidir. Ayrıca diğer ülkelerdeki pazarlarda elde etmiş olduğu pazar payı da rekabet gücü için önemli bir göstergedir.
Fagergerg	1988	Ülkenin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirmesi, özellikle dış ticaret bilançosunda problemler yaşamadan, gelir ve istihdam oranında büyümenin sağlanmasıdır.
Velloso	1991	Diğer dünya ülkelerinin sağlam olduğu etkinlik standartlarının karşılanması, ülkenin uluslararası pazarlara olan katılım kapasitesinin artırılmasıdır.
Haque	1991	Ülkenin ihracat yeteneği, üretim kaynaklar ve doğal kaynakların etkin kullanılması ve ülkedeki yaşam standartlarının artırılmasını sağlayan verimlilik artışlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.
UNICE	1993	Dışsal pozisyonunda bir kötüleşme yaşamadan gelişmiş ülkelerin sağladığı göreceli yaşam standartlarında artışların sağlanması hatta artırılması rekabet gücünün yüksekliğini ifade etmektedir.
OECD	1992	Ülke içindeki reel gelir artışı sağlanırken, yabancı ülkelerdeki müşterilerin zevk ve beklentilerine uygun ürün üretebilme özelliğidir.
Avrupa Birliği Komisyonu	1994	Ülkelerin, işletmelerin, endüstrilerin, bölgelerin sıkı rekabet ortamlarında, üretim faktörlerinin getirilerini arttırmaları, yüksek iş gücünü yaratabilmeleridir.

Kaynak: Çivi 2001:24

Yukarıda yapılmış olan tanım ve yaklaşımlardan hareketle ulusal rekabet gücü için üç temel özellik sıralanabilir (Çivi, 2001: 25):

1. Rekabet gücüne sahip olmanın ana amacı, ülkedeki yaşam standartlarını iyileştirerek toplumun refah düzeyini yükseltmektir. Bu artışlar ise, ticaret, yatırım ve üretim gibi faaliyetlere yeterli önem vermek ve ülkedeki tüm kurumlar arasında dayanışmanın artırılması ve uzmanlaşmanın oluşmasıyla sağlanabilir.

2. Ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasında rakip ülkeleri yakalayabilmek için ülkenin kendine has özellik, yetenek ve potansiyellerine odaklanmak gerekir.

3. Ülkenin rekabet edebilme gücünün incelenmesinde sayısız gösterge kullanılmaktadır (Uluslararası pazar payı, ülkenin ticaret bilançosu, üretim, istihdam vb.).

2.5. İŞLETMELERDE REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Küreselleşen dünya ile birlikte büyüyen pazarlardan daha fazla pay alabilmek, ortaya çıkan fırsat ve avantajlardan daha fazla yararlanmak ve bunların dışında kalmamak, ülkeler ile birlikte işletmeler için de öncelikli amaçlar arasında yer almıştır. Bu nedenle artık iç pazarlarda da gerek yerel işletmelerin artan baskısı, gerekse küreselleşme süreci ile birlikte piyasaya giren yabancı şirketlerin sayısının artması sonucu amansız bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerin gerek iç, gerekse dış pazarlardaki rekabet gücünü etkileyecek bir dizi faktörden söz edilmesi gerekmektedir. Bu bölümde işletmelerin rekabet gücünü etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

2.5.1. Verimlilik

Verimlilik bireysel ya da örgütsel bazda amaç olarak ele alındığında, amacı ele alan kesimin kendi ilgi ve konumlarına bağlı olarak, kavrama farklı anlamların yüklendiği görülmektedir. Ekonomistler verimlilik kavramına toplumsal düzeyde bir yaklaşım sergilerken, girişimciler işletmenin gösterdiği performans neticesinde elde edilen kârlılığı baz alan bir yaklaşım sergilemektedir.

Verimlilik en genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Başka bir ifade ile verimlilik savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir.

Kavram teknik yönden ele alındığında, "üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı/girdi olarak formüle edilir (Yükçü ve Atağan, 2009: 4).

Verimlilik, en az kaynak kullanımı ve en az maliyet ile belirlenen amaçlara ve sonuçlara ulaşabilmek olarak tanımlanabilir. İşletme yönetiminin en hassas konularından biri olan verimlilik, işletmede yapılacak her işin en az maliyetle yapılmasını yönetimin yaşamını sürdürmesi açısından gerekli görmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 23).

Verimlilik kavramı, bir firmanın uzun dönemde sergileyeceği rekabet gücünün göstergesi olarak nitelendirilmektedir. Porter, düşük maliyet ya da birim fiyatlar ile kontrol edilen ürünlerle yansıtılan verimlilik artışını organizasyonel düzeyde rekabet gücü olarak tanımlamıştır. Porter tarafından ortaya konulan genel stratejilerde bu kriter özellikle vurgulanmaktadır (Kesbiç vd., 2005: 13)

Şiddetli rekabet sürecinin yaşanmış olduğu günümüz ekonomik pazarında, işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri ve rekabet edebilmeleri verimli bir çalışma sergilemeleri ile mümkündür. Bu nedenle işletmelerin kâr maksimizasyonu ve maliyet minimizasyonu yaparak nihai amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu noktada gelişen ve rekabetçi unsurların hız kazandığı dünyamızda işletmelerin daha tutarlı ve rasyonel karar almalarının ne denli önemli olduğu gerçeği de ortaya çıkmaktadır.

Verimliliğin işletmeler açısından önemi iki noktada toplanır:

Birincisi; bir firmanın belli bir dönemde sergilemiş olduğu başarı derecesini ve kârlılık durumunu gösterir. Özellikle rekabet ortamının yoğun olarak yaşandığı bir pazarda ortama ayak uyduran bir işletmenin başarılı olmasında en önemli faktör, o işletmenin teknolojik gelişmelere ayak uydurarak gerçek maliyetini düşürmesi, birim ürün için kullanılan girdi miktarını azaltmasına bağlıdır. Girdi ile çıktı arasındaki oranı verimlilik olarak algıladığımıza göre, işletmenin göstermiş olduğu başarı, verimlilikte meydana gelen artışa bağlıdır. Belli bir girdi miktarına bağlı olarak elde edilen çıktı miktarının artması o işletmenin verimli çalıştığı anlamına gelmektedir. Verimliliğin işletmeler açısından önemli olmasının ikinci nedeni ise; girdi ile çıktı ilişkileri neticesinde ortaya çıkan bilgilerin işletme yöneticisine, faaliyetleri kontrol edebilme olanağı sağlayacak sağlam bir denetim aracı olma olanağı sağlamasıdır. Her yönetici işletme ile ilgili çeşitli kararlarda, birtakım verilere dayanmak ister. Girdi ile çıktı oranı işletme yöneticisine bu olanağı sağlamaktadır. Çağımızda yönetimin ekonomik ve teknik yönlerinin birbirini tamamlayacak şekilde önem kazandığı, buna karşın yöneticilerin teknik konular dışında ekonomik konulara yabancı kalmaları olasılığı dikkate alındığında verimlilik ve verimliliğin ölçülmesini yöneticiye teknik birtakım olanaklar sağladığı söylenebilir (Prokopenko, 1995: 76).

Verimlilik artışının ülkelerin gelişme ve kalkınmasında da önemli bir faktör olduğu bilinen bir gerçektir. Ulusal bir ekonomi ne kadar etkin ve verimli olursa

ulusal gelir de o oranda yüksek olacak bu da büyümeyi ve gelişmeyi sağlayıcı yatırımlara daha fazla kaynak ayrılmasına fırsat yaratacaktır. Kaynakların iyi bir şekilde bölüşümü ve etkin bir kalkınma politikası ile birlikte yüksek verimlilik, yoksulluğu azaltmak, yeni iş ve istihdam olanaklarını artırmak için kullanılabilecek en etkili araçtır. Ayrıca verimlilik artışı neticesinde elde edilen gelir ile işletmeye büyük bir rekabet üstünlüğü sağlama olanağı da sağlanmış olabilir. Bu gelir sayesinde yüksek teknolojinin kullanılması, yüksek çalışma standartlarının ve iş sistemlerinin uygulamaya konulması, insana yatırım yapılması ve ar-ge çalışmalarına kaynak yaratılması olanaklı hale gelmektedir. Bu nedenle verimlilik artışı firmalar ile birlikte ülke ekonomisinin kalkınması ve gelişmesi için vazgeçilmez bir öneme sahiptir (Verimlilik ve KOBİ Kongresi, 2006: xxi).

2.5.2. Hız

İçinde bulunduğumuz yüzyılda “hız kavramı” firmaların pazarda yer edinmeleri ve etkin bir faaliyet gösterebilmeleri açısından önem kazanmıştır. Bunun temel nedeni ise geçmiş dönem ile günümüz koşulları arasında meydana gelen değişimdir. 20. yüzyılda işletmelerin üretmiş oldukları mal ve hizmeti satabilmeleri için ürünlerinin maliyetlerinin düşük ve işlevsel olması, kaliteli olması, sattıkları ürünler için satış sonrası servisin iyi olması, müşterileriyle olan ilişkilerinin dinamik olması önemliyken artık içinde bulunduğumuz yüzyılda, yukarıda bahsedilen etkenler hız kavramıyla anlam kazanabilmektedir (Timurçin, 2010: 44).

Küreselleşme, teknoloji, bilgi ve iletişim teknikleri birçok alanda değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Tüketici tutumlarında yaşanan değişimler, süreç ve pazar yapısında meydana gelen ani gelişmeler, ürün çeşitliliği gibi unsurlar işletmeleri daha hızlı hareket etmelerine neden olmaktadır. Yukarıda belirtilen faktörleri göz ardı eden, yenilikçi olmayan, doğru zamanda doğru yerde olmayan, meydana gelen değişime zamanında adaptasyon sağlayamayan işletmelerin diğer işletmeler ile rekabet etmeleri ve ayakta kalmaları pek mümkün görülmemektedir.

Son dönemlerde küreselleşme süreci ile birlikte işgücü, sermaye gibi unsurlar dünya pazarlarında geçtiğimiz yüzyıla oranla daha kolay bir şekilde hareket edebilmektedir. Bu durum yerel ya da ulusal pazar içerisinde aynı alanda ve

birbirlerine rakip olan işletmelerin bir yandan faaliyet alanlarının genişlemesine olanak sağlarken diğer yandan da küresel bazda faaliyette bulunan işletmeler ile de rekabet etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu da ürünlerini rakiplerine kıyasla hızlı bir biçimde üretmek, hızlı bir biçimde tüketicilere ulaştırmak zorunluluğunu doğurmuştur (Beşler, 2002: 39). Dijital bir ekonomide bilginin acil bir ihtiyaç durumuna gelmesi, ekonomik faaliyet ya da işletme başarısında onun temel bir faktör haline geldiğini göstermektedir. Günümüzde müşterilerin talepleri elektronik yoldan alınmakta, eş zamanlı olarak değerlendirilerek karşılanmakta, ilgili belgeler yine elektronik ortam aracılığı ile geri yollanmakta ve veri tabanları sürekli güncellenmektedir (Bayraç, 2003: 41-62).

2.5.3. İhracat Payı

İşletmeler faaliyetlerine başlamadan önce hangi pazarda faaliyette bulunacağına karar vermeli ve bu pazar içerisinde ulaşmak istediği payı belirleyerek buna uygun stratejiler hazırlamak zorundadır. Ulaşmak istenilen pazar payının önceden belirlenmesi rekabet sürecinde önemli bir unsur haline gelmiştir. Çünkü hedefledikleri pazarın önemli payına sahip olmuş işletmeler, rakip işletmelere göre daha fazla rekabet avantajına sahiptirler.

Günümüzde faaliyet gösteren işletmeler sadece bulundukları ülke işletmeleri ile değil, dünya genelinde faaliyette bulunan, hatta teknoloji ve internetin sunmuş olduğu olanakları kullanarak elektronik ortamda faaliyet gösteren rakipleriyle de rekabet etmek durumundadırlar (Ervural, 2005: 359). Küreselleşme sürecinin ortaya çıkması ile birlikte küresel müşteri, küresel pazarlar, küresel ihtiyaçlar, istekler ve tercihler gibi birçok yeni kavramlar da ortaya çıkmıştır. Bu vesile ile günümüzde firmalar daha geniş bir düşünce sistemi geliştirerek küresel ortamda müşterilerinin, hedef pazarlarının nerede olacağını düşünmek zorundadırlar. Eğer işletmelerin sahip oldukları pazarlar ulusal pazarlardan oluşuyorsa, uzun vadede rekabet etme şansları düşük olacağından iş dünyasında kalıcı olmaları zorlaşacaktır. Başka bir ifade ile daha geniş olanak ve kaynaklara sahip uluslararası pazarların hedef alınmayarak sadece ulusal pazarlara yoğunlaşılması uzun süre sektörde faaliyet sürdürme olasılığını düşürecektir. Küresel piyasalarda faaliyette bulunmak bazı niteliklere

sahip olmayı gerektirmektedir. Yüksek düzeyde bilgi ve tecrübe bu niteliklere örnek gösterilebilir. Ancak günümüzde bahse konu olan bilgilere ulaşmak son derece hızlı ve kolaydır. Elde edilen bilgilerin iyi kullanılması işletmeler için dünya pazarlarında faaliyette bulunma olanaksızlığını da ortadan kaldıracaktır (www.ihracatdanismanlik.com). İşletmelerin yurtdışında gerçekleştirilen fuarlara katılmaları, var olan veya yeni kurulan uluslararası ticaret örgütlerine üye olmaları, bulundukları sektördeki benzer işletmeler ile işbirliği içine girmeleri hem konu hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmalarına, hem de ihracat yapıyorlarsa ihracat paylarını artmasına olanak sağlayacaktır. Firmalar ihracat sayesinde dünya pazarlarından pay alabilir, iç pazarlara olan bağımlılıklarını azaltabilir, üretim kapasitelerini arttırabilir ve bu vesile ile rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kurabilirler.

2.5.4. Esneklik

Son dönemlerde üretim şirketleri, artan teknolojik yenilik ve rekabetin daha yoğun olduğu pazarlarla karşı karşıya kalmışlardır. Teknolojinin sürekli olarak değişiklik göstermesi ürün yaşam döngüsünün daha kısa olmasına neden olmanın yanında, diğer süreçler ile ilgili sonuçları da etkilemektedir. Bu durum işletmeler arasındaki rekabet ortamının daha da şiddetlenmesine ve üretici olan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için esnek yollar ile daha fazla ürün seçeneklerini müşterilerine sunmalarını gerektirmektedir (Shih vd, 2005: 1116). Böyle bir ortam içerisinde faaliyette bulunan işletmeler rekabet tehdidinin yanı sıra, artan oranda bir belirsizlik ile de karşı karşıya kalmaktadır.

Esneklik; zaman, maliyet ve performansta en düşük düzeyde kayba uğrayarak değişimlere uyum sağlayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin karşılaşılabileceği pek çok belirsizlik durumu söz konusudur. Bu belirsizliklerin bir kısmı örgüt çevresinden kaynaklanırken diğer bir kısmı ise, örgüt içerisinde kaynaklanmakta ve bu belirsizlikler örgüt içerisindeki birçok işleri de olumsuz etkilemektedir. Esneklik de, işletmelerin bu belirsizliklere karşı gerekli önlemleri alabilmesine ve gerçekleşen değişikliklere uyum sağlayabilmesine yönelik bir kavram olarak önem kazanmaktadır. Bu iç ve dış uyum çabası içerisinde yüksek

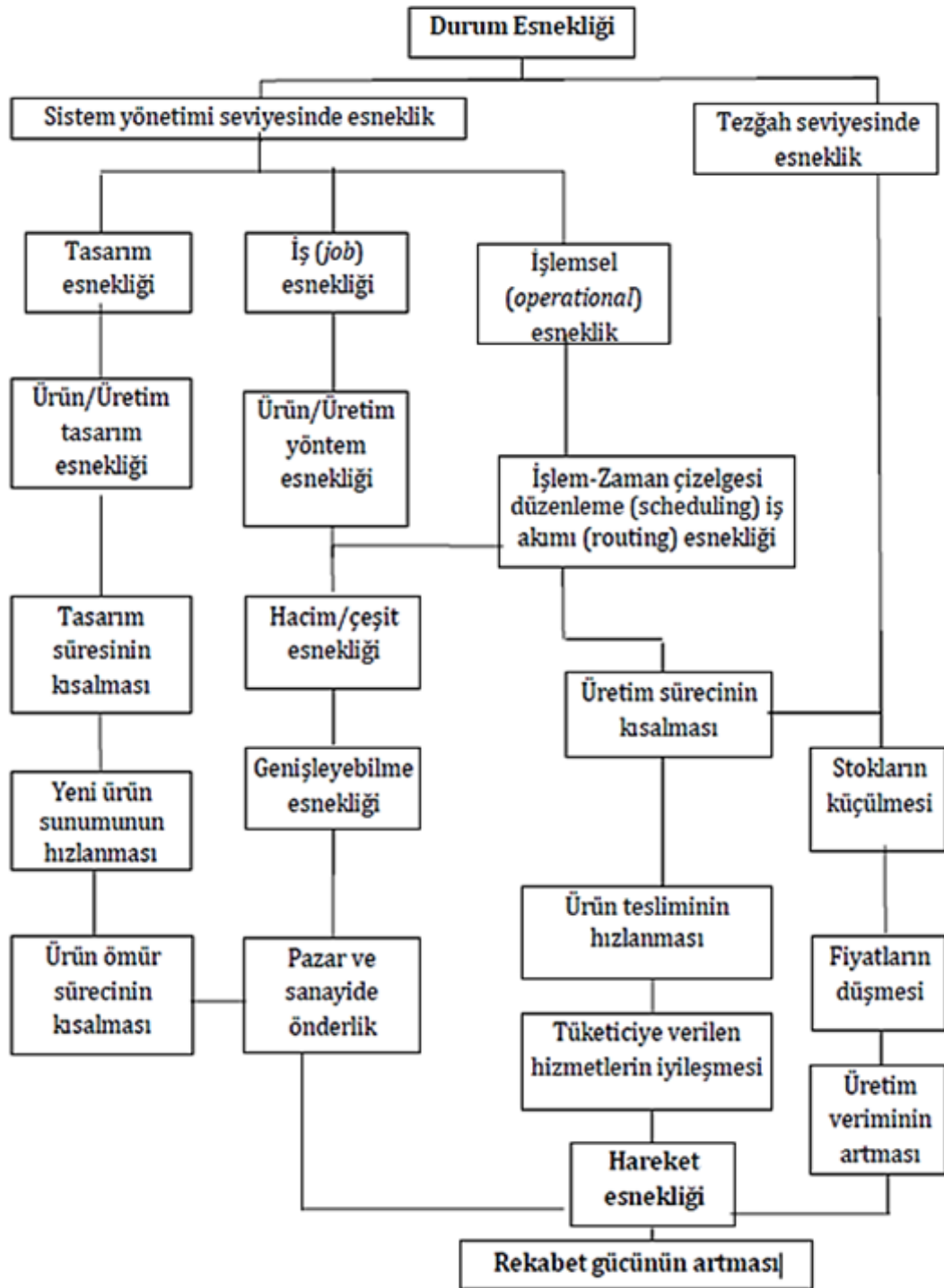
rekabet gücü ve ekonomik kâr elde etme amacı da esneklikle birlikte ele alınmalıdır (Topoyan, 2011: 511).

Başka bir tanımlamada ise esneklik, bir sistemi etkileyecek olan iç ya da dış faktörlere karşı gereken adaptasyonu zamanında ve düşük maliyetli bir şekilde gerçekleştirebilme becerisi olarak tanımlanmıştır (Nilchiani ve Hastings, 2007: 26).

Esneklik, firmaların faaliyette bulundukları pazarlarda meydana gelen ya da gelmesi muhtemel olan her türlü değişikliğe karşı hızlı bir biçimde uyum sağlama becerisidir. Esneklik sürecinin işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak bir araç olarak kullanılabilmesi için, sürecin işletmeye rakiplerinden farklı bir ayrışma fırsatı sağlaması ile mümkün olacaktır. Konu bu bakımdan ele alındığında, esneklik zorunlu, yeterli ve rekabetçi olmak üzere üç farklı yapıda ele alınabilir. Zorunlu esneklik, bir işletmenin faaliyetlerinin sürekliliği ile ilgili olup makine, ürün, çalışma araçları yönetimi ve iş hacmi esnekliğinden oluşmaktadır. Yeterli esneklik, süreç esnekliği, hareket esnekliği, materyal ve program esnekliğinden, rekabet esnekliği ise, üretim esnekliği, genişleme esnekliği ve pazar esnekliğinden oluşmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2007: 19-20).

Esnekliğin bir firmanın rekabet gücüne olan katkısının anlaşılabilmesi için, bazı esneklik kavramları arasındaki ilişkinin açıklanması yararlı olacaktır.

Esneklik firma düzeyinde ele alındığında, “hareket (action) esnekliği” ve “durum (state) esnekliği” olarak ikiye ayrılabilir. Hareket esnekliği, işletmelerin pazar koşullarında meydana gelen değişimlere karşı, üretim sistemlerinde gerekli olan gelişim ve yenilenmeleri gerçekleştirme yoluyla değişime ayak uydurabilmeyi; durum esnekliği ise; piyasa şartlarının değişmesine rağmen faaliyetlerine verimli bir şekilde devam edebilme yeteneğidir. Esneklik rekabet gücü ilişkisinin gösterildiği Şekil 2.2’de de görüldüğü üzere durum esnekliği, sistem yönetimi seviyesinde ve tezgâh seviyesinde olabilir. Sistem yönetimi esnekliği; tasarım esnekliği, iş esnekliği ve işlemsel esnekliğe bağlı olup bu üç esneklik, bir bütün hâlinde organizasyon esnekliği olarak da tanımlanabilir. Müşteri ve pazar koşullarının yoğun olarak değişkenlik gösterdiği günümüz koşullarında, bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve rekabet edebilmesi yüksek oranda hareket esnekliğine sahip olmasına bağlıdır. Bu da esnek üretim sistemlerinin sağladığı çeşitli düzeylerdeki esnekliklerin kullanılması ile mümkün olabilir (Aksu, 2012:12)



Şekil 2.2 : Esneklik- Rekabet Gücü İlişkisi

Kaynak: Aksu, 2012: 13

2.5.5. Mal ve Hizmet Kalitesi

Günlük hayatımızda en çok kullanmış olduğumuz kavramlarından biri olan kalite, yaygın olarak kullanılmasına ve güncel önemine rağmen, açık ve net olarak tanımlanamayan bir kavram olarak hâlâ karmaşıklığını korumaktadır. Akademik yazında kalite kavramı ile ilgili tanımlamalarda yazarların ve uzmanların çok farklı şekillerde tanımlamalar yaptıkları görülmektedir. Bu kavram karmaşasının yaşanması ve farklılığın ortaya çıkış nedeni kalitenin tek bir tanımının bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Kavramın tam olarak standart bir şekilde ifade edilememesinin diğer bir nedeni de hizmet ve üretim gibi farklı sektörler, müşteri veya üretici / satıcı gibi farklı gruplar veya üretim / tüketim gibi farklı durumlara uygun farklı tanımlamalara başvurulmasıdır (Çiçek ve Doğan, 2009: 202-203).

ASQC (Amerikan Kalite Kontrol Derneği) kaliteyi, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü olarak tanımlarken, EOQC (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu)'a göre kalite; bir ürün ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi olarak ifade edilmektedir (Bakan ve Penbece, 2011: 320).

Toplam Kalite Yönetiminin öncüleri arasında yer alan bilim adamlarından Juran kaliteyi; kullanıma uygunluk, Deming, müşterilerin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yenilikler, Ishakawa ise; mal ve hizmetlerin tüketiciyi memnun etmek için sahip olduğu nitelikler olarak tanımlamaktadır. JIS (Japon Standartlar Enstitüsü) ise kalitenin, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi olduğunu vurgulamaktadır (Naktıyok ve Küçük, 2004: 45).

Bugün için genel olarak kabul edilen tanım şu şekilde yapılabilmektedir: Kalite, işletmelerin sunmuş olduğu mal ve hizmetlerin kullanıcıların beklentilerini karşılaması, hatta bu beklentiden daha fazlasının verebilmesidir (Koçel, 2010: 374).

Rekabet avantajı sağlamada önemli bir araç olarak kabul edilen kalite, geniş kapsamlı bir kavram olmanın yanında tasarım, kullanıma uygunluk, dağıtım ve ilişki boyutları ele alınarak incelenmek durumundadır. Global pazarda günden güne artan yoğun rekabet koşulları, varlıklarını sürdürmek adına çaba sarf eden işletmelerin

önüne müşteri tatminini dikkate alma zorunluluğunu koymuştur. Bu süreçte başarılı olmak için gerekli olan temel şartlar ise; müşterilerin istediği kalitedeki mal ve hizmeti olabilecek en kısa sürede ve ucuz fiyata kişilere ulaştırabilmektir.

Bununla birlikte küreselleşen ekonomilerde faaliyet gösteren işletmeler, başarılı olabilmek için gerek rakip işletmeler, gerekse ülkeler bazında asgari düzeyde sahip olunan bir kalite güvence sistemi geliştirmelidirler. Bu süreç organizasyonda bir değişim sürecinin gerçekleşmesi demektir ki; sahip olunan geleneksel sistem ve düşüncelerin terk edilerek, müşteri memnuniyeti sağlayacak çağdaş kalite düşünce ve yönetiminin işletmelerde uygulanması ile mümkün olacaktır. Böyle bir standart sürecini göz ardı eden işletmelerin günümüzde ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmaları ve rekabet etmeleri güçtür. Çünkü birçok ülke kendi ülkesinin sınırları içine girecek olan mal ve hizmetlerde çeşitli kalite belgelerini şart koşturmaktadır. Örneğin; AB ve EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) üyesi ülkeler üreticilerin kusursuzluğunu belgelemesi zorunluluğunu getirmişlerdir. Yayınladıkları ISO 9000 Kalite Standartları Serisinde üreticilerin yerine getirmeleri gereken koşulları ve bunların ne şekilde sürdürülebileceğini özetlemektedir (Oğrak, 2010: 98).

2.5.6. Maliyetlerden Tasarruf

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan ve rekabet gücünün belirlenmesinde önemli bir yere sahip olan ölçütlerden biri de maliyet üstünlüğüdür. Maliyet üstünlüğü, işletmelerin sunmuş oldukları mal/hizmet ve faaliyetlerin niteliklerinden ödün vermeden, aksine kalite çıtasını yükselterek maliyetleri minimum seviyeye indirgenmesidir.

Maliyetlerden tasarruf etmek işletmelerin rekabet etmeleri açısından önem arz eden konulardan biridir. Nitekim pek çok işletme maliyetlerden tasarruf ederek pazarda rakiplerine karşı üstünlük elde etmeyi amaçlamaktadır ve bu onların en önemli rekabet gücü kriteri haline gelmiştir.

Ulusal ve uluslararası piyasalarda meydana gelen değişim, rekabet koşullarına da yansımakta ve her geçen gün rekabetin daha da şiddetlenmesine neden olmaktadır. Bu süreç, işletmelere fiyatlarını düşürme yönünde baskılar

oluşturmaktadır. Özellikle global pazarlarda faaliyette bulunan ve başarılı olmak isteyen işletmeler öncelikle kalite-fiyat (yüksek kalite, uygun fiyat) dengesini çok iyi oluşturmak durumundadır. Aynı koşullar ulusal pazarlarda faaliyette bulunan işletmeler içinde geçerlidir. İşletmelerin fiyat yönünden diğer işletmeler ile rekabet edebilmesinin en uygun ve güvenilir yolu maliyetlerini kontrol etmesi ve böylece işletmenin iç pazardaki etkinliğini arttırması olmaktadır (Doğan vd., 2003: 115-116)

Bu koşulun sağlanabilmesi için firmaların üretim aşamasında karşılaştıkları maliyetleri azaltacak yeni maliyet ve fiyat hesaplama yöntemlerinden yararlanmaları gerekecektir. Bu yaklaşımların başarılı bir şekilde uygulanması firmalara, üretim maliyetlerini izleme ve önleme ile ilgili önemli avantajlar sağlayabilecektir. Dolayısıyla maliyetlerde yaşanan bu düşüşler işletmelere fiyat avantajı sağlayacak ve pazarda konumlarını daha güçlü hale getirecektir.

Günümüzde pek çok sektör üretim süreçlerinde sıkça değişimlere başvurmakta ve bunu bünyelerinde uygulamaktadır. Özellikle yabancı firmalar tasarım ve üretime hazırlık aşamasında süre ve maliyetleri önemli ölçüde azaltmaktadır. İşletmelerin maliyetlerden tasarruf etme aşamasında kullandıkları teknikler ise; genelde hedef maliyetleme, kaizen maliyetleme, değer mühendisliği, faaliyete dayalı maliyetleme sistemi gibi maliyetleme tekniklerinden oluşmaktadır. Bu süreçte rekabet etmek isteyen işletmeler bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar (Doğan vd., 2003: 116).

2.5.7. Araştırma-Geliştirme (AR-GE)-Teknoloji

Teknik ve ekonomik yönden hızlı bir değişim süreci sergileyen ve dinamik bir çevre içerisinde faaliyette bulunan organizasyonların, gerek yaşamlarını gerekse de amaçlarını gerçekleştirebilmeleri yaşanan değişim sürecine uyum sağlamaları ile mümkündür. İşletmelerin bu değişim sürecine uyumu planlı ve sistematik bir şekilde gerçekleştireceği AR-GE faaliyetlerinde bulunması ile sağlanabilir. Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) konusunda gerçekleştirilen harcamalar makro açıdan bir ülkenin, mikro açıdan ise bir işletmenin sahip olduğu teknoloji yeteneğini ifade etmekte kullanılan parametrelerden biridir. Bu alanda yapılan harcamalar yeni üretim yöntemlerinin ya da mal ve hizmetin geliştirilmesinde, var olan teknolojilerin daha etkin bir şekilde kullanılması veya modifiye edilmesi gibi alanların her aşamasında etkin bir öneme sahiptir. Varlığını sürdürme ve rakiplerine oranla daha fazla kâr elde

etme gibi temel amaçlara sahip olan işletmelerin bu amaçları gerçekleştirme adına göstermiş oldukları çabalar dikkate alındığında, araştırma-geliştirme fonksiyonunun işletmeler açısından önemi daha da kolay anlaşılabilmektedir.

AR-GE bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dâhil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır (Zerenler vd. 2007: 656-657). AR-GE, artan bilimsel bilginin işletmelerde mevcut yapının değiştirilmesine yönelik gerçekleştirilen çabalar bütünüdür. AR-GE, işletmedeki tüm fonksiyonlarının ekonomik açıdan ve bilimsel yöntemlerle incelenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanması ile ilgili faaliyetlerinin tümünün ve bu yolla elde edilen sonuçların işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik gerçekleştirilen planlı, sistematik ve yaratıcı düşüncelere dayanan çalışmalardır (Akgemci ve Güleş, 2009: 177).

Son dönemlerde birçok alanda meydana gelen değişim süreci tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına da yansımış ve bu ihtiyaçları karşılama adına işletmeleri yeni teknolojiler geliştirme ve uygulama arayışı içerisine sokmuştur. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması, teknoloji ile yakından ilgili faaliyetler olan araştırma ve geliştirmenin üstlenmiş olduğu bir görevdir. Teknolojik bilgi AR-GE çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta, tüm ekonomiye yayılmakta ve ilgili kişiler arasında paylaşılarak hem ekonominin hem de işletmelerin büyümesinde rol oynamaktadır (Ekren, 2000: 1-2). Araştırma-geliştirme ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, günümüzün sert ve acımasız rekabet ortamı içinde işletmelere varoluş mücadelesini kazanmada adeta bir can suyu olmaktadır.

Bununla beraber AR-GE fonksiyonu, sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin, bu değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardım etmek ve bunun sonucunda dinamik bir yapı sağlama amacını gütmektedir. Bu temel amaca bağlı olarak AR-GE fonksiyonunun diğer bazı amaçları da şöyle sıralanabilir (Zerenler vd. 2007: 656-657):

- Yeni ürün ve süreçleri geliştirmek,
- Mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak,

- Yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek,
- Rakip işletmelerin gelişmelerini takip etmek ve bu gelişmeleri daha ileriye götürmek suretiyle rekabet gücünü korumak,
- İşletmede verimliliği artırmak,
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak,
- İşveren-işçi ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamak,
- Yönetime doğru ve gerekli bilgilerin zamanında ulaşmasını sağlayacak yönetim bilişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır.

Rekabet sürecinde AR-GE fonksiyonu kadar önemli olan bir diğer kavram da teknoloji ve kullanımı sonucunda elde edilen teknolojik yeniliklerdir.

Teknoloji; kavram olarak bilim ve endüstri alanındaki yöntemlerin incelenerek, ulaşılan verilerin sanayide uygulanabilir biçimdeki kullanımları ile ilgilenen ve bu şekilde elde edilen bilgilere dayalı olarak geliştirilen makineler, yöntemler vb. olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş anlamda teknoloji, satış öncesi ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, daha etkin ve daha verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için kullanılabilecek bilgi ve becerilerin tümü olarak ifade edilebilir (Şimşek ve Akın, 2003: 9).

Teknolojik yenilik ise; işletmelerin üretmiş oldukları mal, hizmet ve bilginin miktar ve kalitesini arttıran ve yeni sektörlerin ortaya çıkmasına, mevcut olan sektörlerde yapısal değişimlere neden olan faaliyetlerdir. Günümüzde yaşanan teknolojik değişim ve rekabet anlayışı işletmelerde teknolojik yenilikler yapma bağlamında AR-GE faaliyetlerinin önemini daha da artmasına neden olmuştur. Araştırma, bilinmeyen hususların ve ilkelerin ortaya çıkarılmasıyla ilgili sistematik faaliyetler iken geliştirme mevcut teknolojiyi veya bilgiyi yeni ürünler ya da üretim teknikleri ile ilgili uyarlamalara doğru yönlendirme ve mevcudu kullanma sistematığıdır (İnce vd, 2004: 1411). Yaşanan teknolojik değişimin işletmelerin rekabet gücü üzerine etkisi farklı şekillerde ve farklı kanallarla gerçekleşebilmektedir. Bunlardan ilki, emek maliyetlerinin düşmesine neden olmasıdır. İşletmede yeni teknolojinin kullanılmasının en yaygın sonucu birim çıktı başına emek maliyetinin düşmesidir. Teknolojik değişimin rekabet gücü üzerinde yarattığı ikinci etki sermaye maliyetlerini düşürmesidir. Günümüzdeki teknolojik

imkânların olmadığı dönemlerde firmalar, hammadde, yarı mamul ve mamul mal stoku bulundurmamak zorundaydı ve bu zorunluluk firmalara maddi yönden belli külfetler getirmekteydi. Yeni teknolojiler ile bir malın üretilmesi için gerekli olan süre kısaldığı için ve siparişlere daha esnek cevap verilebilmesi mümkün olduğundan yüksek düzeyde stok bulundurma zorunluluğu ortadan kalkarak sermaye maliyetleri azalmaktadır. Teknolojik değişimin üçüncü etkisi ise; ürün ve hizmet kalitesini arttırmasıdır. Mühendislik alanının gelişmesi ile birlikte yeni teknolojilerin kullanılması ve toplam kalite yönetimi ilkelerinin benimsenmesi ile ürün ve hizmetlerde farklı şekil, büyüklük ve dizaynlarda üretim yapmak kolaylaşmış, çeşitlilik artarak müşteri memnuniyeti olanaklı hale gelmiştir (Erdem ve Köseoğlu, 2014: 55).

İşletmelerin teknolojik yönden yeteneklerini geliştirmede kullandıkları iki yöntemden bahsedilebilir. Bunlardan ilki işletmenin kendi imkân ve olanakları ile gerçekleştirmiş olduğu teknolojik gelişim aşamasıdır. Bu aşama ağırlıklı olarak AR-GE bölümünün işletmenin sahip olduğu kendi olanaklarını kullanarak geliştirmiş olduğu teknolojik gelişimdir. İkincisi ise dışardan alım yapma yöntemidir. Firmaların kendi kaynakları ile teknoloji geliştirmeleri birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. İşletmenin içerisinde gerçekleşen bu gelişim maliyet olarak dışarıdan satın almadan daha ucuza mal edilebilir. Gerçekleştirilen bu faaliyet AR-GE bölümü ile birlikte diğer bölümlerin birlikte çalışmasına olanak sağlayacağından, organizasyonda yetenek ve birikimlerin paylaşılmasına ve pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasına da ortam oluşturmaktadır. Göz ardı edilmeyecek noktalardan biri de işletmenin kendine olan güvenin artmasıdır (Akgemci ve Güleş, 2009: 177).

2.5.8. Nitelikli İşgücü

Ülkelerin sahip oldukları demografik özellikler aynı zamanda gelişmişlik düzeylerinin de bir göstergesidir. Bu göstergelerden biri eğitilmiş iş gücüdür ve ülkeler arasında farkındalıkların oluşmasına neden olan unsurdur. Bilgi çağının ve küreselleşmenin kendini her alanda etkin bir şekilde hissettirdiği günümüzde yaşanan bu değişime uyumun sağlanması, nitelikli eğitim almış insan gücüne bağlıdır. İşletmelerin sahip olduğu bu güç sinerji etkisi yaratarak toplumsal kalkınmaya da

etki etmektedir. Dünya ekonomisinde güç dengelerini rekabet gücü avantajları belirler. Bu aşamada dengeyi oluşturacak rekabet gücü ise, işletmelerin bünyelerinde istihdam etmiş oldukları nitelikli işgücüne bağlıdır. Bu nedenle artık işyerleri teknolojik değişikliklere uyum sağlayabilecek esneklikte, iyi eğitim almış, çalıştığı işyerine rekabet avantajı sağlayacak, katma değeri yüksek, mesleki ve teknik bilgileri gelişmiş ve kendisini sürekli olarak yenileme özelliğine sahip işgücüne ihtiyaç duymaktadır.

Rekabet sürecinin yoğun olarak yaşandığı endüstri gruplarında, firmaların toplam maliyetleri içerisinde niteliği düşük işgücü maliyetleri gün geçtikçe azalmaktadır. Çünkü işçiliğin toplam maliyetler içindeki ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücünü, bir avantaj olarak görmek ve kullanmak artık işletmelere yetmemektedir. Bu durum yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitilmiş işgücünün ön plâna çıkmasına neden olmuştur. Alanında belli niteliklere sahip uzmanlaşmış personellerin istihdam edilmesi ile gerçekleştirilmeye çalışılan faaliyetlerin kalitesi, hızı ve güvenilirliği yükselerek hem örgütsel performansın geliştirilmesine hem de işletmenin rekabet gücüne doğrudan veya dolaylı etki ederek; büyük katkılar sağlayacaktır (Timurçin, 2010: 40).

Nitelikli işgücü sorunu uluslararası arenada faaliyette bulunacak işletmeler açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Dış pazarlara açılacak olan firmalar yeterli bilgi ve beceriye sahip olan elemanların yetersizliğinden gerekli performansı gösterememektedir. Özellikle dış pazarlara açılma düşüncesine sahip olan işletmelerin bu alanda başarılı olabilmeleri için bilgili, deneyimli ve özellikle yabancı dil bilen elemanlara sahip olmaları kendilerine büyük avantaj sağlayacaktır (Doğan vd. 2003: 119-120).

2.5.9. Güvenirlilik

Güvenirlilik, ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getiremediğinin ölçüsüdür (Doğan, 2000: 31). Bu ölçünün belirlenmesinde ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki ölçütler dikkate alınmaktadır. Bakım onarım maliyetlerinin yüksek sürelerinin uzun olduğu ve bu durumun ürün kullanımını aksatacağı dönemlerde

güvenirlilik daha da önem arz etmektedir. Gerek iç gerekse de dış pazarlara sunulan ürün ve hizmetlerin müşteriler açısından güvenilir olması, yani diğer bir deyişle arıza göstermeme sürelerinin uzun olması müşteriler açısından bir tercih nedeni oluşturacaktır. Bu durumda ürün güvenilirliği yüksek olan işletmelerin rekabet gücünün de rakipleri karşısında yüksek olması kaçınılmazdır (Doğan, 2003: 119).

2.5.10. Ülke ve Firma İmajı

Ulusal ve uluslararası arenada yaşanan yoğun rekabet, işletmelerin müşterilerin gereksinimlerini, istek ve ihtiyaçlarını ve davranışlarını algılamada daha dikkatli davranmalarını gerektirmektedir. Özellikle uluslararası pazarlarda faaliyette bulunacak işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada, tüketicilerin gereksinimleri ile birlikte firma ve ülke imajına da dikkat etmeleri gerekmektedir.

İmaj bireylerin veya kuruluşların bilerek ya da bilmeyerek birbirleri üzerinde bırakmış oldukları olumlu ya da olumsuz izlenimler olarak ifade edilebilir. Ülke imajı, endüstriyel alıcıların ve tüketicilerin bir ülkenin sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerine ya da tedarik kaynaklarına karşı oluşan genel tutumlar olarak tanımlanabilir (Kurtuluş ve Bozbay, 2011: 267). Firma imajı ise, kurumsal kimlik bileşenlerini (kurumun felsefesi, görünümü, davranışı, kalitesi ve iletişim süreci) kullanarak ilgili hedef kitle üzerinde yaratmış olduğu bütünsel algıdır (Erdoğan vd. 2006: 56). Firma imajı bir işletmenin içerisinde bulunduğu toplumun veya hitap ettiği kitlenin belleğinde yaratmış olduğu izlenimlerdir.

Firma imajı ulusal pazar içerisinde faaliyette bulunan işletmeler için büyük bir önem ifade etmektedir. Firma imajı potansiyel konumda bulunan müşterilerin, işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmeti seçme davranışları üzerinde de doğrudan etki yapma özelliğine sahiptir. Firmalar yaratmış oldukları firma imajı sayesinde rakipleri karşısında önemli rekabet avantajı sağlarlar. Diğer taraftan dış pazarlara açılmak isteyen veya uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan işletmeler için firma imajı ile birlikte ülke imajı da çok önemlidir. Ülkedeki mevcut siyasi iktidarların yabancı sermayeye bakış açısı, ülkenin siyasi istikrar durumu, toplumsal barış, sendikal faaliyetler, çevre bilinci ve duyarlılığı, sosyal sorumluluk ve insan haklarına saygı gibi konular ülke ve firma imajı açısından önemli olan faktörlerdir. Bahse konu

olan bu faktörlerin olumlu yansımaları firmaların uluslararası pazarlarda rahatlıkla faaliyet göstermesine olanak sağlayabilir. Ayrıca daha önce başka bir firmanın, girmeyi düşündüğü yabancı bir pazarda yaratmış olduğu olumlu imaj da ülke imajına olumlu katkı sağlayacaktır. Tersisi durum da söz konusu olabilir. Dış pazara ülkemizden daha önce gerek aynı alanda gerekse farklı alanlarda faaliyette bulunan başka firmalar girmiş ve ülke veya firma aleyhine olumsuz bir imaj oluşmuş ise bu da o pazara giriş faaliyetini olumsuz etkileyecektir (Doğan vd., 2003: 120).

İşletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlerin birbirine çok benzediği günümüzde, tüketiciler birbirlerine benzeyen bu ürünleri değerlendirirken en ufak farklılıkları bile göz önünde bulundurmakta ve gözetmektedirler. Bu bağlamda, firmalar konumlandırma sürecinde ürünlerinin farklı özellikleri ile birlikte ülkelerinin ve firmalarının imajını da kullanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. İşletmelerin tüketicilerin ülke ve firmaya karşı oluşan imaj ve algı farklılıklarını bilmeleri, ürün ve hizmetlerini konumlandırırken izleyecekleri konumlandırma kararlarında, ülke imajını ön planda tutma ve pazarlama iletişimi stratejilerinin belirlenmesinde yol gösterici olacaktır.

2.5.11. Rakipler ve Rekabetin Şiddeti

İşletmelerin rekabet analizinde genellikle odaklandığı grup, rakipler ve aralarındaki rekabetin şiddetidir. Aynı ya da farklı sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler aynı veya benzer ürün ve hizmetleri aynı müşterilere satmaya çalıştıklarından birbirleriyle sürekli olarak rekabet içinde bulunmaktadır. Doğal olarak içinde bulundukları bu rekabet durumunun şiddeti bazen çok yüksek, bazen de düşük olabilmektedir.

Aynı sektörde faaliyette bulunacak olan firmaların kendi rakiplerinin başarılarına neden olan unsurları analiz etmeleri hem pazara giriş olanaklarına hem de giriş stratejilerine ışık tutacaktır. Başarı sürecinde örnek alınacak işletmelerin değerlendirilmesinde sadece sektördeki büyük lider kuruluşlar değil, niş pazarları çok iyi bir şekilde değerlendirme başarısı sergilemiş olan küçük işletmeler de incelenmelidir. Firmaları başarılı kılan ve firmalara rekabet avantajı sağlayacak olan başarı nedenleri arasında üstün ürün ve/veya servis kalitesi, fiyat avantajı, maliyet avantajı, üretim yerinin ve taşıma uzaklıklarının getirdiği avantajlar, satış ve dağıtımda üstünlük, ilgi gibi

koşullar sıralanabilir. Bu koşullar firmalara rekabet avantajı sağlamanın yanında pazara yeni girecek firmalar için de birer engel olabilir (Oğrak, 2010: 104-105).

2.5.12. Entelektüel Sermaye

Küreselleşme süreci ile birlikte işletmecilik literatürüne giren entelektüel sermaye, bilgi ve değer iç içe girdiği ve ikisini kapsadığı bir kavram olma özelliğini taşımaktadır. Sürekli bir değişim ve gelişme sergileyen bilgi kavramının hızına ulaşmak mümkün olmadığı gibi, onunla direkt bağlantılı olan entelektüel sermayenin üzerinde uzlaşmış sabit bir tanımına ulaşmak da mümkün değildir. Bir gelişme ve büyüme süreci olarak ifade edilen kavram, şirkete bilgi oluşturma, bilgiyi sabitleme ve bilgiyi ilgili birimlere paylaşma olanakları sağlayan bir alandır (Mouritsen, 2003: 20).

1969 yılında J. K. Galbraith tarafından ilk kez kullanılan kavram, 1990'lı yıllarda enformasyon çağı ile birlikte işletmelerin soyut varlıklarının değerlerinin artması ve özellikle son dönemlerde bu alandaki teorik ve endüstriden uygulamalı çalışmaların ortaya konulması konuyu daha da popüler bir hale getirmiştir. Organizasyonel anlamda entelektüel sermaye ilk olarak Thomas Stewart'ın 1991 tarihinde kaleme aldığı "Brainpower (Beyin Gücü)" makalesi ile gündeme gelmiştir (Erdem,2007:281). Stewart makalesinde entelektüel sermayeyi; işletmelere faaliyette bulunduğu piyasa içerisinde rekabet avantajı sağlayan ve işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı" olarak tanımlamıştır (Stewart, 1991: 42) . 1997 yılında yayınlanan "Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği" adlı kitabında ise Stewart entelektüel sermayeyi; daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formelleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş entelektüel malzemedir şeklinde ifade ederek bunun örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, işgören becerileri, müşteri ve tedarikçiler ile ilişkili oldukları kesimler hakkındaki bilgilerden oluştuğunu belirtmektedir (Stewart,1997: 111). Brooking'e göre entelektüel sermaye, işletmenin varlığını etkileyen ve faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıklarının tümü olarak ifade edilmektedir (Brooking, 1996: 12).

OECD'ye göre entelektüel sermaye, bir işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıklarının örgütsel sermaye ve insan sermayesi gibi iki farklı bileşenin ortaya koymuş olduğu ekonomik değerdir (Petty ve Guthrie, 2000: 158).

Bontis vd. (2000: 85-100) entelektüel sermayeyi, firmaların sahip olduğu bütün maddi olmayan kaynaklar ile bu kaynakların basit toplamından oluşan değeri ifade etmektedir. Ayrıca şirketlerin farklı nedenlere bağlı olarak etkilendiklerini bu nedenle entelektüel sermayenin de işletmeden işletmeye göre farklılık göstererek her şirketin farklı özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedirler.

Rekabet sürecinin yoğun olarak yaşandığı günümüzde entelektüel sermayenin işletmeler için ayrı bir önem ifade ettiği bilinen bir gerçektir. Bunun temel nedeni kavramın, yapısal sermayeye ek olarak insan sermayesi ve müşteri sermayesini de bünyesinde bulundurmasıdır. Küresel rekabet ortamında müşteri odaklı strateji izleyecek olan firmaların başarılı olabilmeleri ancak iyi eğitim almış, teknik beceri seviyesi yüksek, bilgi tabanlı ve yönetsel bağlamda insan merkezli insan kaynaklarına sahip olmak ile mümkün olmaktadır (Şimşek ve Ögüt, 2002: 832).

Günümüz yeni ekonomisinde işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermaye özellikle bilgi ekonomisinin temel konusu haline gelmiştir. Bu varlıklar şirketlerin gelir tablosu ve bilançolarında yer almayan fakat şirketlere asıl olarak rekabet üstünlüğü sağlayan, müşteri için değer yaratan, rakiplerin sahip olmadığı, taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan değerlerdir (Acuner ve Şahin, 2002: 40-41).

Literatürde yapılan sınıflamalar dikkate alındığında entelektüel sermayeyi oluşturan bileşenleri temel olarak üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

- 1- İnsan sermayesi,
- 2-Yapısal(Organizasyonel) sermaye,
- 3- Müşteri (İlişkisel) sermayesidir.

Bu üç boyuta ilişkin kullanılabilecek göstergeler Tablo 2.2’de özetlenmiştir. Tabloda belirtilen göstergeler öneri niteliğindedir (İşevi ve Çelme, 2005: 266-267).

Tablo 2.2 : Entelektüel Sermayeyi Oluşturan Bileşenler

İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye	Müşteri Sermayesi
Ortalama hizmet süresi, Ortalama eğitim süresi, Yüksek eğitim sahiplerinin yüzdesi, İşe alma maliyeti, Enformasyon Teknolojisi (ET) okuryazarlığı, Çalışan başına eğitim süresi, Çalışan memnuniyeti, Çalışan önerileri, Programlarının başarısı, Çalışan devri (ayrılmalar), Çalışan başına katma değer, Çeşitli buluşçuluk ölçüleri: •Yeni ürünlerin getirdiği satışlar, •Yeni ürünlerin brüt kârı, •AR-GE faaliyetlerinin yoğunluğu, AR-GE verimliliği (yeni ürünlerin kârı / AR-GE harcamaları). Meslektaşlar arası ilişkiler,	İdari giderler/ücretler, Bilginin yeniden kullanımı, • İnternet sitelerine ziyaret sayısı, • Tekrarlanan en iyi uygulamalar, vb. Kalite ölçüleri: • Hatalar, •Yeniden başarılı bir sürecin tekrarlanması, vb. Yeni teçhizata ve yeni fikirlere bağlı üretkenlik kazanımları, ET yatırımları, Çevrim ve süreç süreleri, Başkaları tarafından atıfta bulunulan patentler ve yayınlar,	Pazar payı, Müşteri sadakati, Müşteri ilişkilerinin ortalama ömrü, Müşteri memnuniyeti, Satış temaslarının kapatılan satışlara oranı, Brüt kârlar, Alacakların yaşı, Elektronik veri değiş tokuşu ve otomatik stok yenileme gibi işbirliği düzenlemelerinin artışı, Müşteri kazanma maliyeti, Müşteri tutma maliyeti,

Kaynak: İşevi ve Çelme, 2005: 266-267.

2.6.REKABET GÜCÜ DÜZEYLERİ

Küreselleşme sürecinin ekonomik alanda gün geçtikçe kendini hissettirmesi ulusal ve uluslararası rekabet sürecine yeni ve önemli bir boyut eklemiş, iç ve dış pazar arasındaki var olan geleneksel ayrımın anlamını kaybetmesine neden olmuştur. Çünkü küreselleşme süreci ile iç pazar dış pazara, dış pazar ise iç pazara dönüşmektedir. Başka bir ifade ile günümüzde işletmeler artık yöresel pazarlarda yerli ve yabancı rakipler ile birlikte dünyanın diğer bölgelerinde faaliyette bulunan işletmeler ile de rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Zira günümüzde rekabet süreci sadece ülkeleri ilgilendiren bir süreç olmaktan çıkmış, ülkeler ile birlikte firmaları ve endüstrileri de kapsayan bir süreç halini almıştır. Ancak, küreselleşen dünyada firma ve endüstrilerin dış ticarete açık olması ve bağlı oldukları ülkeleri temsil etmeleri ulusal rekabet gücünün daha fazla ön plana çıkmasını sağlamıştır.

Kavram genel olarak ele alınmak istenilen alana (firma, endüstri veya ülke), rekabet gücünü belirlemede kullanılan ölçütlere ve bakış açısına (mikro ve makro)

göre farklı biçimlerde ele alınabilmektedir. Dulupçu, rekabet gücünü iki boyutta incelemektedir. Bunlar: Geleneksel Rekabet Gücü ve Küresel Rekabet Gücü'dür. Geleneksel rekabet gücünü de, firma, endüstri ve ulusal düzeyde olmak üzere üç düzeyde açıklamaktadır (Dulupçu, 2001: 72-95).

2.6.1.Firma Düzeyinde Rekabet Gücü

Firma düzeyinde rekabet gücü, endüstriyel ve ulusal düzeyde yapılan tanımlamalar ile kıyaslandığında daha dar bir kapsama sahip olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili yapılan çeşitli tanımlamalar arasında en yaygın olanlarından birine göre, firma düzeyinde rekabet gücü, firmaların üretmiş olduğu ürün ve hizmetlerini rakiplerinin fiyatlarına eşit ya da daha düşük bir fiyatla üretme ve satma yeteneğidir (Cockburn vd, 1998: 1). Ürün fiyatı esas alınarak yapılan bu tanım, kalite ve ürün özelliklerinin de ele alındığı başka tanımlamaların geliştirilmesine olanak sağlamıştır. Yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir: Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) fiyat dışındaki unsurları ele alarak yaptığı tanımlamada, firmaların rakiplerine oranla fiyat ve fiyat dışı unsurlar açısından müşteri nezdinde daha çekici ve albenisi olan mal ve hizmetleri üretme ve satma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Düzgün, 2007: 424). Tekin ve Zerenlere göre firma düzeyinde rekabet; firmanın gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda rakiplerine oranla maliyet, fiyat, kalite ve esneklik açısından daha üstün olma yeteneği sergilemesidir. İşletmenin rakiplerine oranla düşük maliyetle üretimde bulunabilmesi fiyat ve maliyet yönünden rekabet gücünü; ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği kalite yönünden rekabet gücünü; farklı müşterilere farklı çözümler sunması da esneklik yönünden rekabet gücünü ifade etmektedir (Tekin ve Zerenler, 2007: 17-18). Firma düzeyinde rekabet; bir firmanın rakiplerine kıyasla müşterilerine daha yüksek bir değer ve memnuniyet sağlamak adına maliyet ve kalite adına gerçekleştirmiş olduğu operasyonel çabalarıdır (Ambastha ve Momaya, 2005: 50).

Porter, firma düzeyinde rekabet sürecini üç aşamada ele almaktadır. Bunlar; liderlik, fark yaratma ve hedefe odaklanmadır. Liderlik etkin ölçek tahsisini, maliyet indiriminde takibi, tepeden kontrolü, servis kolaylığını, satış gücünü, reklamı gerektirirken, fark yaratma; tasarım ve yeni imajı, teknolojiyi, yaratıcılığı, müşteri

servisini, satış ağını gerektirmektedir. Hedefe odaklanma ise; düşük maliyet avantajı ile stratejik hedefler belirleyerek uygulama gerektirmektedir. Hedefler müşteri odaklı üretim, satış potansiyelini artırmaya yönelik olabilmektedir (Porter, 1980: 35-37).

Yapılan tanımlamalarda da görüldüğü üzere firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen ana unsurlar; yüksek kalite, düşük maliyet, verimlilik, yenilik ve yaratıcılıktır. Örneğin, firmanın mevcut kalite düzeyini daha iyi bir seviyeye çıkarmak için kalite üzerine odaklanması, verimlilik düzeyini de etkileyecek ve verimlilik düzeyinde artışa neden olacaktır. Çünkü kaliteyi arttırmayı hedefleyen bir firma israf ve savurganlıklarını önemli ölçüde azaltarak “sıfır hata” (zero defect) gibi bir ideal hedefe ulaşmaya çalışır. İsrar ve hataların azalması firmanın üretim maliyetlerini azaltarak aynı zamanda rekabetçi piyasanın gereği olan düşük maliyet ve kalite koşullarını sağlamasına olanak sağlayacaktır. Bu iki amacı bir arada gerçekleştirebilen firmalar, pazardaki paylarını arttırarak üretim ve yatırım kapasitelerini genişletecek ve istihdam olanakları oluşturacaklardır (Oğrak, 2010: 109).

Serbest piyasa ekonomisinin etkin olduğu pazar koşullarında firmalar üretmiş oldukları mal ve hizmetlerin fiyatlarını müşterilerin beklentilerini karşılamak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri değeri oluşturmak adına dikkatli bir şekilde belirlemek durumundadırlar. Herhangi bir teşvik ve sübvansiyon desteği olmadan piyasada aynı tür mallar üreten işletmeler üretim ve faaliyet sürecinde rakiplerine oranla daha düşük oranda bir maliyet sergileyebiliyor ise bu firma rakiplerine göre avantaj sağlamış olacaktır (Schuller ve Lidbom, 2009: 935).

Küreselleşme ve teknolojiye gelişmelerin etkisiyle değişen üretim süreci ve bununla birlikte şekillenen müşteri istek ve ihtiyaçlarını giderme çabaları, rekabetin şeklini de değiştirerek büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenmesine neden olmuştur. Bu durum firmaların pazarlama ve satış odaklı olan düşüncelerini değiştirip müşteri odaklı yapılanmaya yönelmesine ve buna bağlı olarak da müşteri ilişkileri yönetimini öne çıkartmıştır. Şirketlerin müşteri memnuniyeti sağlama aşamasında ortaya koymuş oldukları çabalar, işletmeleri kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaşmalarına neden olmuştur. Firmanın ana yetenekleri üzerinde yoğunlaşması; şirket bünyesinde, daha atak daha hızlı reaksiyon veren ve kendini yeni durumlara uyum sağlayacak şekilde örgütlenme yeteneğine sahip bir yapı ve

içeriğin geliştirilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca pazarların dünya pazarları olarak algılanması ve hedeflenmesi; diğer şirketlerle bir ağ oluşturma gibi amaçlar belirlemede üstün ve zayıf yönlerini de görme şansı yakalamış olacaktır (Taşkın ve Adalı, 2004: 84).

İşletmelerin rekabet gücünün ölçümünde genellikle işletmenin çıktı ile ilgili performans kriterlerinden yararlanılır. Bu aşamada kullanılan en önemli kriter firmanın verimlilik değerleridir. Üretim aşamasını rakiplerine oranla daha az girdi kullanarak gerçekleştirme üstünlüğüne sahip olan firmalar, rekabet gücü açısından piyasada rakiplerine oranla daha avantajlı bir konumda olacaklardır. Rekabet gücü anlamına gelen verimlilik ise firmanın “girişimciliğine” bağlıdır. Girişimciliğin temelinde yenilik ve farklı yöntemler kullanmak söz konusu olduğuna göre, firma girişimciliğinde de yenilik yaratma, farklı üretim süreçlerini kullanma, yeni pazarlar bulmak ve yeni veya yeniden tasarımı yapılmış olan mal ve hizmetler üretme düşüncesi hâkimdir (Bristow, 2005: 285-304).

TÜSİAD rekabet sürecinde mühendislik yaklaşımını baz alarak firma açısından rekabeti üç alanda incelemektedir. Bunlar;

1. Ürün bazında rekabet,
2. Yapısal bazlı rekabet,
3. Süreç bazında rekabettir.

Ürün ve süreç bazında rekabet, firmanın inisiyatifinde gerçekleşen ve firma tarafından alınan karar ve uygulanan politikalara bağlı olarak yapılan rekabettir. Yapısal bazlı rekabet ise, firma dışında alınan karar ve uygulamalar sonucu belirlenir. Firmalar, yapısal bazda rekabeti ancak ulusal ve yerel karar odaklarını etkileyebildikleri ölçüde etkileyebilirler (TÜSİAD, 1997-1: 32-33). Rekabet gücü, firmaların, endüstrinin, bölgenin, ülkenin ya da birliklerin uluslararası rekabette nispi olarak daha yüksek gelir ve istihdam seviyesindeki üretim gücüdür. Diğer bir ifade ile bir ülkenin ürettiği mallarda, diğer ülkelerin malları ile fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması demektir (Taşkın ve Adalı, 2004: 85).

2.6.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü

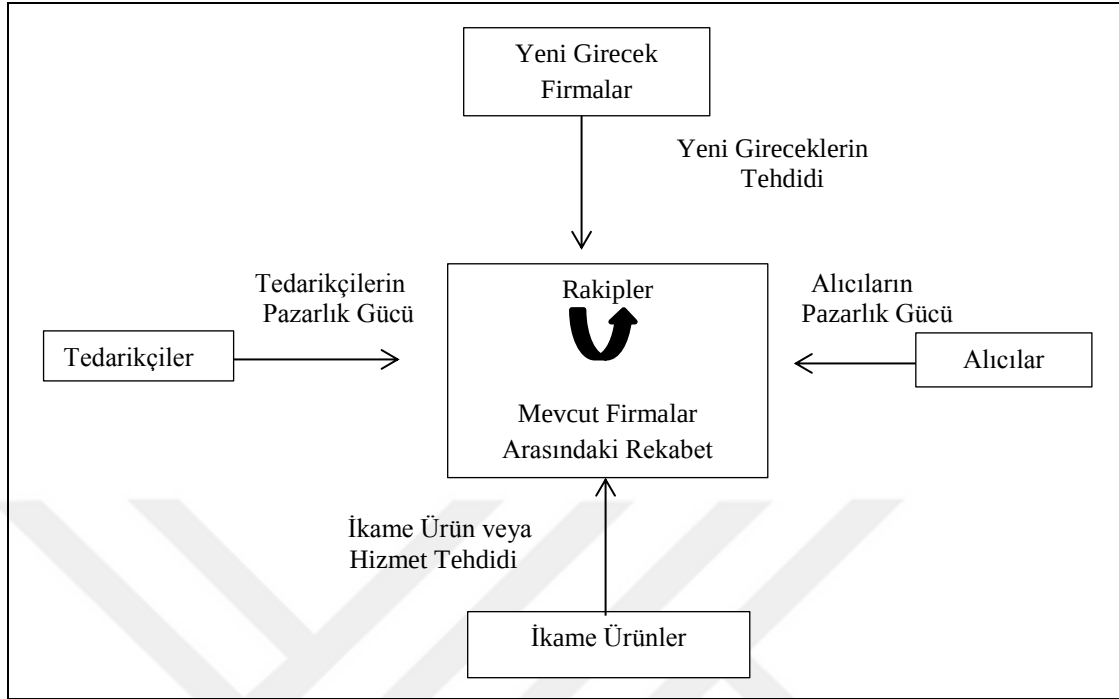
Endüstri, en yalın ifade ile bir malın ya da bir hizmetin üretim aşamasında firmaların birbirleri ile yapmış oldukları rekabet sürecini ifade etmektedir. Bryan'a (1994) göre endüstri düzeyinde rekabet gücü, bir endüstrinin bütün olarak rakiplerine eşit ya da onlardan daha yüksek düzeyde bir verimliliğe ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Düzgün, 2007: 424).

Endüstriyel düzeyde rekabet gücü, bir sanayi dalının rakiplerine eşit ya da daha üst düzeyde bir verimlilik düzeyinde uluslararası piyasanın gereklerine uygun ürün ve hizmet üretebilme ve daha düşük maliyetlerle uluslararası piyasaların standart ve taleplerine uygun ürün veya hizmetleri üretebilmesini sağlayan yenilikleri gerçekleştirme yeteneğidir (Markusen, 1992: 8).

Firma bazında rekabet sürecinde olduğu gibi endüstri bazında rekabet sürecinde de yapılan tanımlamalar da üzerinde durulan ve dikkat çeken nokta rekabet gücü kavramında verimlilik kavramının önemli bir yere sahip olmasıdır. Ayrıca üzerinde durulan önemli diğer bir nokta ise ulaşılan verimlilik seviyesinin sürdürülmesidir.

Firmaların faaliyetlerini icra ettikleri aynı endüstriyel yapı içerisinde rekabet gücü elde etmeleri ve avantajlı bir konum sağlayabilmeleri için üretim ve pazarlama sürecinde katlanmış oldukları maliyetleri minimum düzeye düşürmek ve ürün farklılaştırmasına gitmeleri gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerin üretmiş oldukları mal ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşılayacak nitelikler olan, kalite, fiyat ve satış sonrası hizmetlerin rakip firmaların mamul ve hizmetleri ile rekabet edebilecek nitelikte olması işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır. Porter, endüstriyel yapıların farklılıklar sergileyebilme durumlarına bağlı olarak, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürebilme başarısını sergileyebilmesi için faaliyette bulundukları endüstriyel yapıyı iyi analiz ederek uygun stratejiler meydana getirmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Porter, 1996: 23).

Porter bir endüstride rekabeti, yine kendisine ait olan ve beş güç modeli olarak ifade ettiği endüstriye yeni girenlerin tehdidi, satıcıların pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve endüstri içinde bulunan firmalar arası rekabet ve tedarikçilerin pazarlık gücüne dayandırmaktadır (Porter, 1990: 35).



Şekil 2.3 : Porter’ın Endüstrideki Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli

Kaynak: Porter, 1998:5

2.6.3.Ulusal (Uluslararası) Düzeyde Rekabet Gücü (URG)

Küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle uluslararası alanda yaşanan ticari faaliyetlerin hızlanması, firmaların faaliyetlerinde yoğun bir rekabet yaşanmasına neden olmuş ve başarı elde etme koşullarını zorlaştırmıştır. İletişim teknolojilerinin tüm dünyada kullanımına sunulması ve ülkeler arasında var olan sınırların ortadan kalkması, değişimi hızlandırmış ve teknolojilerin daha da yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır. Tüm bu yaşananlar farklı ülkelerde faaliyette bulunan işletmeler arasında da stratejik işbirliklerinin oluşmasına, bilginin gelişmiş olan ülkelere gelişmekte olan ülkelere doğru akışını kolaylaştırarak rekabet anlayışında önemli değişikliklere neden olmuştur. Küreselleşme ve teknolojik koşulların kullanımı ile birlikte gelişmekte olan ülkelerin ekonomik anlamda giderek daha da güçlü konuma gelmesi, hem rakip ekonomilerin hem de daha önce pazarlarda tek başına hareket etmeye alışmış gelişmiş ülkelerin de farklı düşünce ve hareket tarzı geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Yaşanan bu değişimler sonrasında ülkeler rekabet gücünün korunması ya da artırılması konusuna daha fazla önem vermek zorunda olduklarını fark

etmişler, ulusal rekabetin düzenlenmesi ve rekabet gücünün arttırılması konularında yapılan araştırmalara büyük destek sağlamışlardır (Çivi ve Erol, 2008: 99-100).

Ulusal/Uluslararası rekabet gücü bir ülkenin veya firmanın ya da bir endüstrinin dünya piyasalarında göstermiş olduğu satış kabiliyetidir. Başka bir ifade ile herhangi bir ülke, firma ya da endüstri kolu tarafından gerçekleştirilen ihracatın dış piyasalarda karşılaşılan istek ve ihtiyacı karşılama durumu o ülkenin rekabet gücünü göstermektedir. Uluslararası piyasalarda ticari faaliyet sergileyeceklerin ilgili alanda rekabetçi konumlarını sürdürmesi ve bu konumlarının devamlılığını sağlaması, piyasalarda meydana gelen değişikliklerin ve gelişmelerin iyi izlenmesine ve analizine bağlıdır (Kibritçioğlu, 1996: 111).

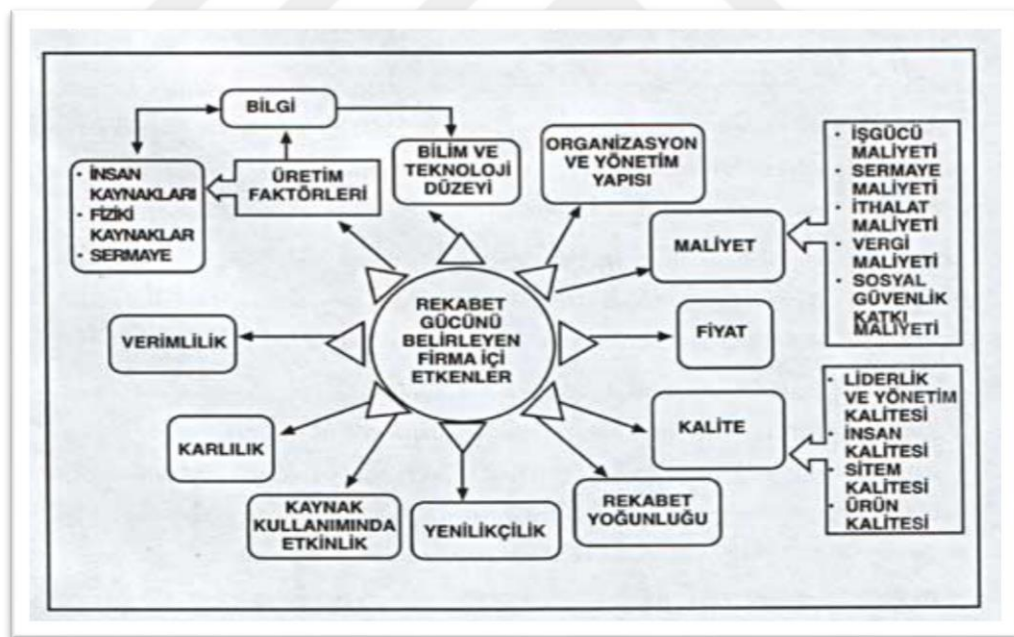
Bilim adamları uluslararası rekabet gücünü iki açıdan hareketle ele alarak mikro (işletme ve endüstri) ve makro (ülke) bakış açısı ile tanımlamaktadır. Mikro düzeyli yaklaşım ülke içerisinde faaliyette bulunan işletmeler arasındaki rekabet sürecini ve bunun uluslararası pazardaki etkilerini ele alırken, makro düzeyli yaklaşımda ülkenin uluslararası rekabette bulunduğu konum üzerinde durulmaktadır.

Makro düzeyli yaklaşım sürecinde rekabet gücünün elde edilmesi, ülkede yaşayan halkın reel gelirleri ile refah durumunu arttırmak ve belli bir yaşam düzeyini sağlayabilmek olarak ifade edilmektedir. Üzerinde durulan önemli hususlardan bir diğeri ise, serbest piyasa koşullarında ülkedeki topluma sağlanmış olan yaşam koşullarındaki standartların devamlılığını sürdürülebilir hale getirilmesini sağlamaktır. Bu alanda çalışma yapan birçok bilim adamının üzerinde hemfikir olduğu nokta, rekabet sürecinin elde edilmesi ve devamlılığı, ülkenin uluslararası pazarlara sunacağı ürünlerde çeşitlilik ve tasarım gibi farklılıklar yaratarak bunları ideal bir dağıtım ve pazarlama politikaları ile desteklemelerine bağlı olduğunu belirtmektedirler (Çivi vd. 2008: 3).

Genel itibari ile ulusal rekabet gücü makroekonomik açıdan ülkelerin rekabet gücünü belirleyen bir gösterge olarak bilinir. Aslında kavram mikro ekonomik üretici firmaların uluslararası piyasalarda diğer ülke firmaları ile rekabet yönünden üstünlüklerini karşılaştırmalı olarak ortaya koyan bir göstergedir. Mikro ekonomik açıdan firmalara rekabet avantajı sağlayan kriterlere bakıldığında, firmaların ürün maliyetleri, fiyat ve kalitesi uluslararası düzeyde rekabet edilebilirliğini ortaya koymaktadır. Ülkeler açısından söz konusu olabilecek rekabet yalnızca bir tür

kuruluş yeri rekabetidir (Porter,1996: 3). Uluslararası alanda sahip olunan rekabet gücünün artırılması, ülke kaynaklarının yüksek gelir getirici iktisadi kaynaklara yönlendirilmesi ve gerçekleştirilen faaliyetlerin verimli bir şekilde sürdürülebilmesi yeteneğine bağlıdır. Rekabet gücü, ülkelerin ya da firmaların sadece dışarıya mal ihracı ve dış ticarete bir denge unsuru olma yeteneği değil; aynı zamanda ülkenin üretim ve istihdam düzeyini yükselterek toplumun yaşam kalitesinde kabul edebilir bir artış sağlamak ve uluslararası pazarlardaki payını artırabilme yeteneğidir (Oğrak, 2010: 113).

Ulusal düzeyde rekabet gücünü belirleyen faktörler firma içi etkenler ve firma dışı etkenler olmak üzere iki ana kategoride toplanabilir. Aşağıdaki şekillerde uluslararası rekabet gücünü belirleyen firma içi ve firma dışı etkenleri belirleyen faktörler gösterilmektedir.

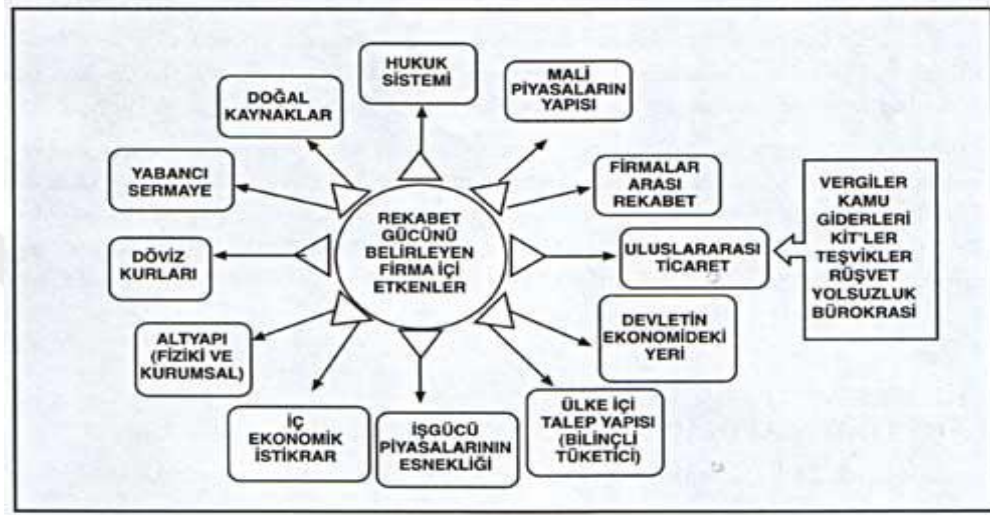


Sekil 2.4 : Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi Etkenler

Kaynak: Aktan, 1998: 80.

Şekil 2.4’de görüldüğü üzere rekabet sürecini etkileyen firma içi etkenler içerisinde verimlilik, kârlılık, firmanın kullanmış olduğu bilim ve teknoloji düzeyi, yenilikçilik, organizasyon ve yönetim yapısı, maliyet, fiyat ve kalite gibi faktörler sayılabilir. Maliyet arasında da işgücü, sermaye, ithalat, vergi, sosyal güvenlik ve

benzeri maliyet faktörleri göz önüne alınırken, kalite sürecini etkileyen faktörler arasında da liderlik ve yönetim kalitesi, işletmenin sahip olduğu insan kaynağı ve kullanmış olduğu sistem ve süreçlerin kalitesi sayılabilir. Bunlara ilaveten içerisinde bulunan zaman diliminden kaynaklanan özel durumlara bağlı olarak rekabet gücünü etkileyen çeşitli etkenler de ayrıca göz önünde bulundurulmalıdır.



Şekil 2.5 : Uluslararası Rekabet Gücünü Belirleyen Firma Dışı Etkenler

Kaynak: Aktan, 1998: 80.

Şekil 2.5 analiz edildiğinde rekabet sürecini etkileyen pek çok firma dışı etkenin olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin yaratmış olduğu etkiler genellikle firmaların yapısı dışında gerçekleşmekte ve çoğu zaman müdahale etme şansı olamamaktadır. Rekabet avantajı yakalamak isteyen firmaların bu faktörleri sürekli olarak analiz etmeleri ve sonuçlarına göre uygun politikalar geliştirmeleri kendilerine üstünlük sağlayacaktır.

Tablo 2.3’de firma, endüstri ve ulusal düzeydeki rekabet gücünü etkileyen faktörlerin karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 2.3 : Geleneksel Rekabet Gücü Düzeylerinin Karşılaştırılması

Rekabet Gücü Belirleyicileri	Firma	Endüstri	Ulusal
Kârlılık	En temel değişkendir.	Göreceli önemi firma düzeyine göre azalır.	Ulusal refah ön planda olduğu için salt belirli bir kârlılık anlayışı yoktur.
Verimlilik	Önemlidir.	Genel olmaktan çıkar, emek verimliliği ile bütünleşir. Ancak önemini kaybetmez.	Kişi başına verimliliğe dönüşür.
Maliyet	İşgücü bazında önemlidir.	İşgücü bazında ancak rakip endüstrilerle karşılaştırma yapılarak değerlendirilir.	Göreceli olarak belirleyiciliğini yitirir.
Kişi başına verimlilik	Önemlidir.	Önemlidir.	Önemlidir.
Dış ticaret	Dikkate alınmaz.	Dikkate alınır.	Dikkate alınmanın ötesinde öneme sahiptir.
Üretim faktörü	Önemli değildir.	Maliyet etkisinden dolayı dikkate alınır.	Önemlidir.
Toplam faktör verimliliği	Önemlidir.	Çok önemlidir.	Çok önemlidir.
Dış ticaret haddi	Dikkate alınmaz.	Dikkate alınmakla beraber merkez konumda değildir.	Önemlidir.
Ürünün teknoloji yoğunluğu	Kârlılık ön planda olduğu için dikkate alınmak zorunda değildir.	Maliyetle karşılaştırılır.	Önemlidir.
Rekabetin sürdürülebilirliği	Firmanın yönetim felsefesine bağlıdır.	Önemlidir.	Çok önemlidir.

Kaynak: Dulupçu, 2001: 91

2.7.REKABET STRATEJİLERİ

Rekabet stratejileri, firmaların günlük faaliyetlerinde faaliyette bulundukları pazarda rakiplerine karşı nasıl bir hareket tarzı benimseyeceğini ve onlarla nasıl rekabet etmesi gerektiği ile ilgili konuları ele almaktadır. İşletmeler başarılı olmak veya mevcut başarı durumlarını korumak için gelecekte gerçekleştirmek istedikleri

faaliyetlerini düşünürken, aynı zamanda faaliyet göstermiş olduğu sektördeki ana işler ile ilgili stratejileri de belirlemek zorundadırlar. Çünkü bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve yakalamış olduğu rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmesinin yollarından biri de, günlük iş ve faaliyetlerini yaptığı, gelir elde ettiği alanda en iyi olabilmesidir. Ancak mevcut iş çerçevesinde birbirleri ile sürekli olarak rekabet içerisinde bulunan ve birbirlerinin faaliyetlerini etkileyen bir ortamda bu süreç pek de kolay değildir. Mevcut iş çevresinde, başta rakipler olmak üzere çeşitli güçler işletmeye ve dolayısıyla onun sektör içindeki davranışlarına olumlu ya da olumsuz etki etmektedir. Bu nedenle işletmenin varlığını sürdürmesi ve verimli olması, iş çevresindeki bu güçlerin davranışını izlemek ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 252).

Rekabet stratejisi geliştirmedeki temel amaç sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. Rekabet üzerine çalışmalar yapan Michael Porter rekabet stratejisini “sektör içerisinde avantajlı bir pozisyon yakalayabilme adına yapılan araştırmalar” olarak tanımlamaktadır (Porter, 1985: 1). Porter’in yaptığı bu tanıma göre rekabetçi strateji, işletmenin sektör içerisinde faaliyette bulunan diğer güçlere karşı, kârlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etme çabası yatmaktadır. Bilindiği üzere işletmelerin faaliyetlerine yön verecek stratejileri belirlemedeki temel amaç, faaliyet gösterdiği sektörde ya da pazarda rekabetçi üstünlük kazanma düşüncesidir. Ancak göz ardı edilmemesi gereken noktalardan biri de şudur ki, hazırlanacak rekabet stratejilerinin işletme stratejilerini destekleyici ve tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Porter (1990: 35-41), bir firmanın rekabet üstünlüğü sağlaması için üç temel strateji geliştirmiştir. Bu stratejiler; maliyet liderliği, farklılaşma ve belli bir pazar kesimini hedef alan odaklanma stratejisidir. Porter’a göre firmanın rekabet avantajı ancak bu üç stratejiden herhangi birinin rakiplerin faaliyetlerinden farklı ve etkili bir şekilde uygulaması ile sağlanabilir. Çünkü söz konusu stratejiler, sektör içerisinde faaliyette bulunan rakipleri oyun dışında bırakma yaklaşımlarıdır (Çetinkaya, 2006: 58-59).

2.7.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmelerin sektör içerisinde etkin bir rekabet süreci yaratabilmeleri için önemli olan unsurlardan biri; pazardaki mevcut fiyatlar üzerinden üretilen mal ve hizmetlerle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve bunun yanında firmanın gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi düşündüğü tüm faaliyetlerde maliyetleri en düşük düzeye çekebilmektir. Burada göz ardı edilmemesi ve dikkat edilmesi gereken nokta, amacın müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi olmadığıdır. Ancak işletmeler belirli dönemlerde pazar paylarını genişletmek ve stok devir hızını arttırmak adına müşterilere uygulanan fiyat politikalarında esnek davranarak düşük fiyata mal ve hizmet sunumu yapabilmektedir. Bu eylem pazarlama stratejileri kapsamı içerisinde ve fonksiyonel stratejiler dâhilinde yer almaktadır. İş yönetim/rekabet stratejileri kapsamı içinde bulunan maliyet liderliği stratejisinde ise amaç daha farklıdır. Bu stratejide müşteriye sunulan mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, firmanın uyguladığı tüm faaliyetlerde maliyetleri düşürme düşüncesi esastır. Uygulanan bu strateji ile sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak, bu sayede işletme ortalamanın üzerinde bir gelir elde ederek, rakiplerine üstünlük sağlayabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 260).

Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin müşterilerine sunmuş olduğu ürün ve hizmetleri sektördeki rakiplerin sunduğundan daha düşük maliyetle üreterek avantaj elde etmek üzere düzenlenen bir strateji olup temel hedef endüstride maliyet lideri olmaktır (Swayne vd., 2006: 264). Bu stratejide başarıyı sağlamak, çok sıkı ölçek ekonomisi getirisini, sahip olunan tecrübenin faaliyetlere yansımaları ile maliyetlerin düşürülmesi, maliyet ve genel giderlerde sıkı bir kontrol, AR-GE, hizmet, satış gücü ve reklam gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesine bağlıdır (Porter, 2000: 44). Maliyet liderliği stratejisinin temelini, firmanın müşterilere sunduğu hizmet, kalite ve diğer alanlarda herhangi bir ihmale yer vermeden rakiplere oranla daha düşük bir maliyete sahip olmayı oluşturmaktadır. Burada göz ardı edilmemesi gereken en önemli hususlardan biri bu stratejinin fiyat liderliği olmadığı, temelini maliyet liderliği stratejisine dayandığıdır (Porter, 1980: 35-36). Eğer bir işletme maliyet liderliği konumu oluşturabilmiş ise, sahip olduğu bu konumu fiyat üzerinden rekabet eden rakiplere karşı kullanabilir ve fiyatlarını rakiplerin altında tutarak bir üstünlük

sağlayabilir (Craig ve Grant, 1993: 66). Maliyet liderliği stratejisi firmalara rekabet sürecinde belli üstünlükler sağlar. Bu üstünlükler; firmaya sektör ortalamasının üzerinde bir getiri sağlaması, girdi maliyetleri olarak ifade edilen işlem teknolojisi, ürün dizaynı, kapasite kullanımı ve yönetsel faktörlerde yaşanacak maliyet artışları ile başa çıkabilmeyi ve tedarikçiler ile daha iyi pazarlık yapabilme gücü sağlamasıdır. Ayrıca bu strateji pazara yeni girecek işletmeler için giriş engeli oluşturmakta ve ikame ürünler açısından işletmeye belli avantajlar da sağlamaktadır. Ancak bu stratejinin uygulanabilmesi için firmaların belli donanımlara sahip olması için yeterli oranda sermaye yatırımlarına, saldırgan bir fiyatlama politikasına ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarına katlanması gerekmektedir (Porter, 2000: 45). Küreselleşme süreci ile birlikte yaşanan rekabet sürecinde birçok işletme rakiplerine üstünlük sağlamak adına maliyet liderliği stratejisini uygulamaktadır. Bunlara örnek olarak; saat endüstrisinde Casio ve Timex, kalem ve jilet endüstrisinde BIC, otomobil endüstrisinde Hyundai (Barney ve Hesterly, 2008:117), bilgisayar alanında Dell gibi işletmeler gösterilebilmektedir. Ülkemizde ise Yeni Karamürsel ve Carrefour gibi işletmeler büyük ölçekte mal satın alarak, bunları mağazalarına etkin bir şekilde dağıtmakta, böylece pazarlama giderlerini minimum seviyeye getirerek müşterilerine daha düşük fiyatla ürünlerini satabilme avantajı yakalamaktadırlar (Bal, 2012: 52).

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler bu stratejinin belli sakıncalarının da olduğunu unutmamalıdır. İşletmenin karşılaşılabileceği sakıncalar şunlardır (Eren, 2002: 253-254):

- a) Bu stratejide karşılaşılabilecek en önemli sakınca, rakip işletmenin maliyet lideri işletmeden ürünlerini daha ucuza mal etme yolunu keşfetmesidir.
- b) Rakip işletmelerin ürün ve hizmet üretiminde fason şirketleri kullanarak daha kaliteli ve ucuz üretim sergileyerek maliyetlerini bu şekilde düşürebilmektedir.
- c) Rakip işletmelerin maliyet lideri işletmenin üretim, süreç ve yöntemlerini öğrenerek uygulamaya koymaları bu strateji için sayılabilecek diğer bir sakıncadır.

2.7.2. Farklılaştırma Stratejisi

Teknoloji ve iletişim sürecinde meydana gelen gelişmeler, işletmelerin üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin taklit edilmesini ve kopyalanmasını hem hızlandırmış hem de kolaylaştırmıştır. İşletmelerin büyük AR-GE maliyetlerine katlanarak ve özveri sergileyerek ortaya koymuş oldukları mal ve hizmetler, belli bir süreden sonra müşteri istek ve beklentilerini karşılamayacak duruma gelmekte ve işletmeleri farklı çözümler üretmeye zorlamaktadır.

Firma tarafından üretilen ve standart bir düzeye gelen mal ve hizmetin müşteri beklentilerine cevap vermediği durumlarda, işletmeler müşterilerin, arzu ve gereksinimlerine uygun olarak farklı stratejiler bulmak zorundadır. İşletmenin sektör içerisinde rekabet edebilmesinin diğer bir yolu da budur. Sektörde faaliyette bulunan bütün işletmelerin uygulamalardan farklı bir uygulama ortaya koyarak, pazardaki mevcutlar arasından müşterinin tercihini kendi mal ve hizmetlerine yöneltmek farklılaştırma stratejisinin esasını oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 264).

Firmanın sunduğu ürün ya da hizmeti mevcut durumdan farklı bir yapıya büründürerek, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ürün/hizmet yaratma süreci olarak ifade edilen farklılaştırma stratejisi, gerçekleştirilebilmesi halinde, faaliyet gösterilen sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir ideal stratejilerden biridir (Porter, 2003: 37). Farklılaştırma stratejisi, müşterilere pazarda benzeri olmayan bir ürün ya da hizmet sunabilme kabiliyeti olarak ifade edilebilir. Burada önemli olan unsur hitap edilen müşteri kesimine firmanın ürün ve hizmetlerinin kalite, fiyat, satış sonrası hizmetler vb. gibi özellikler itibari ile rakip firmaların ürün ve hizmetlerinden farklı olduğu algısını oluşturabilmektir (Porter, 2000: 47).

Herhangi bir sektörde faaliyette bulunan bir işletmenin farklılaşma stratejisini uygulayabilmesi için, tüketiciler tarafından kabul edilen konularda kendine has bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Ürün farklılaştırma eylemi sadece ürünlerin çeşit sayısını arttırmak değil, aynı zamanda ürün ve hizmetleri müşteri nezdinde rakiplerin ürettiklerinden ve sunduklarından farklı hale getirmektir. Farklılaştırma; tasarım ve dizayn, marka ismi, teknoloji, dağıtım kanalı, satış yerlerinin sahip olduğu özellikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı, kalite ve satış sonrası hizmetler gibi

alanlarda olabilir. Böylelikle tüketicilerin işletmenin üretmiş olduğu ürünlere karşı ilgileri artarak marka bağımlılığı yaratılmış olacaktır. Dolayısıyla müşterilerde oluşan marka bağımlılığı sadık müşteri kesiminin oluşmasına olanak sağlayarak, rakip firmanın ürünlerinden daha yüksek fiyat ödemeye razı olacaklardır (Kotler, 2000: 47). Örneğin; çeşitli özellikler sunma (Microsoft Windows), üstün servis hizmeti (Fedex), geniş ürün yelpazesi ve seçim imkanı (Amazon.com), yedek parçaya kolay ulaşım (Caterpillar), mühendislik tasarımı ve performans (Mercedes, BMW), ürün güvenilirlik (Johnson&Johnson bebek ürünleri), üretim (Honda ve Toyota otomobilleri), teknolojik liderlik (3M), ayrıcalıklı ürün imajı (Ralph Lauren) gibi farklı işletme örneklerinde farklılaştırma stratejileri görülebilmektedir (Bal, 2012: 53).

İşletmeler farklılaştırma stratejisi uygulayarak sektör içerisinde faaliyette bulunan diğer işletmelerden farklı ve benzersiz ürün ve hizmetler ortaya koymayı amaçlamaktadır (Porter,1998:47). Böylece işletmenin ürettiği ürün ve hizmetin daha değerli olduğu imajı yaratılarak rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlanmaktadır. Örneğin; Rolex, saatlerini Timex ve Casio'dan farklılaştırmakta; Mercedes ise, yüksek performans ve karmaşık mühendislik çalışmaları ile arabalarını maliyet liderliği stratejisi izleyen Hyundai'den farklılaştırmaktadır (Bal, 2012: 53).

Ürün farklılaştırma stratejisinin yararları beş rekabetçi güç açısından ele alınarak açıklanabilir. Stratejinin uygulamadaki başarısı, beş rekabetçi güce karşı savunulabilir bir ortam oluşturacağından, sektör ortalamasının üzerinde bir performansa imkân sağlayabilir. Farklılaştırma stratejisinin beş rekabetçi güç açısından avantajları şu şekilde özetlenebilir (Porter, 2000, 47):

- a) Farklılaştırma stratejisi, ürün seçeneğini sınırlı kılacağından, müşterilerin yeni oluşan fiyatlara karşı daha az duyarlı olmasına neden olacaktır. Bu durum, müşterilerin pazarlık gücünü azaltacaktır.
- b) Farklılaştırma, yüksek kâr marjına yol açacağı için, girdi maliyetlerindeki artışlarla, yani tedarikçilerin pazarlık gücüyle başa çıkmada işletmeye daha fazla esnek davranma olanağı sağlayacaktır. Böylece işletme girdi maliyetlerinde meydana gelen artışı, fiyatlar yoluyla müşterilere yansıtma imkânı bulacaktır.

- c) Müşteri bağlılığı, pazara yeni girmeye çalışan rakip firmalar için önemli bir engel niteliği taşır.
- d) Ürün farklılaştırma, işletmeyi sanayide özellikle oluşabilecek fiyat rekabetinden korur.
- e) Marka bağlılığı yolu ile ikame ürünlere karşı daha iyi bir konum almış olacaktır.

Yukarıda ifade edilen avantajların yanında işletmelerin uygulayacakları farklılaştırma stratejisinin belirli sakıncaları da vardır. Bu sakıncalar şöyle özetlenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 265-267):

- a) Müşteriler farklılığı tam olarak algılamayabilir veya sağlanan farklılık için önerilen fiyatı yüksek bulabilirler. Bu durumda farklılaştırma stratejisi pek etkili olmayacaktır. İşletmenin yarattığı farklılığın bu farklılaşmadan kaynaklanan fiyat farkını hesaplarken dikkatli olmalıdır.
- b) Farklılık da rakipler tarafından taklit edilebilir. Bu durumda uygulanmak istenilen farklılaştırma stratejisi etkisini kaybeder.
- c) Belli bir süre zarfında kabul edilen ve önemli olan farklılık, bir zaman sonra müşteri nezdindeki önemini yitirebilir.
- d) Farklılaştırma stratejisi, nihayetinde var olanı ya da yoktan bir şeyi ortaya koymak adına gerçekleştirilen bir strateji olduğu için belirli işletme faaliyetlerinde maliyetlerin artmasına neden olabilir. Burada dikkate alınması gereken nokta, farklılaştırmaya konu olan temel ürün/hizmet için uygulanacak yüksek fiyatın, artan maliyetlerden daha fazla olmamasıdır. Bu nedenle maliyet artışlarının, değer artışı ile kıyaslamalı olarak denetimi gerekmektedir.

2.7.3.Odaklanma Stratejisi

Firma sayısının çok ve rekabetin şiddetli olduğu piyasa koşullarında özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler, sahip oldukları olanaklar ile mevcut rekabete dayanamayabilirler. Bu olanaklarla söz konusu işletmelerin rakiplerine karşı bir üstünlük elde edebilme şansları oldukça düşük ihtimaldedir. Dolayısıyla, elde ettikleri getiri de çok düşük olmakta ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürmekte

zorlanmaktadırlar. Odaklanma stratejisi bu durumlarda faaliyet gösteren, finansal olanakları yetersiz ve rekabet etme düzeyi düşük olan işletmeler için birer kurtarıcı olabilir. Bu strateji ile işletmeler pazarın belli bir bölümünde, çok farklı beklentileri olan müşterilere hizmet ederek, rekabeti bir bakıma engelleyerek veya azaltarak konumlarını güçlendirebilirler ve daraltmış pazarlarda rekabetçi üstünlüğe ulaşabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 267).

Odaklanma, bir işletmenin sahip olduğu kaynağı, yeteneği ve uzmanlığını kullanarak rakiplerine oranla müşterilerine daha iyi hizmet sunumu gerçekleştirmek için tek bir pazar bölümüne ya da mamule odaklanmasıdır. Bu strateji belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek üzerine kuruludur (Porter, 2000:46). Firma pazarın tamamına hitap etme yerine pazarın belli bir bölümüne hitap ederek daha fazla pay almayı hedeflemektedir. Böylelikle işletme üretim ve diğer alanda meydana gelen maliyetleri azaltarak, o pazar bölümünde üstünlük kurma olanağı sağlayabilir (Lee ve Giorgis, 2004:107). Odaklanma stratejisini uygulayan işletme, sektör içerisinde faaliyet gösteren rakiplere oranla ortalamanın üzerinde bir gelir elde edebilir. Odaklanma süreci, işletmenin izleyeceği stratejiye bağlı olarak ya düşük maliyet konumunda ya yüksek farklılaştırma ya da her ikisini birlikte kullanarak gerçekleşebilir (Porter, 2008: 49). Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, kaynak ve uzmanlıklarını özel bir müşteri grubu, coğrafik alan veya ürün/hizmet hattına odaklandırmaktadır (Akbolat ve Işık, 2012: 405).

Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejilerinin uygulama alanları ve hedefleri tüm sektöre yönelik iken, odaklanma stratejisi, belirli bir hedefi ele almakta ve bu hedefe çok iyi biçimde hizmet vermek amacı güderek ona göre gerekli politikalar geliştirmektedir. Kısaca odaklanma stratejisi, işletmenin dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda rekabet eden rakiplerinden daha etkin ve verimli bir şekilde odaklanması prensibine dayanır (Yıldız ve Yıldırım, 2011: 150).

Porter'ın bu stratejisi, düşük maliyet ve dar müşteri kesimi için yapılan maliyet odağı ve dar müşteri hedefinden meydana gelen farklılaştırma odağı stratejilerinden oluşmaktadır (Eren, 2002: 261). Maliyet odağı stratejisini benimseyen işletme, hedef olarak seçtiği pazara, maliyetlerini minimize ederek rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir. Faaliyetlerini belli bir pazara yoğunlaştıran küçük ve orta ölçekli işletmeler, tüm pazara yönelik çalışan

işletmelerden daha az ulaşım gideri ve müşterilerle daha sık, samimi ilişkiler kurabileceklerinden, pazara nüfus etme ve onu ele geçirme olanakları da artmış olacaktır. Bu stratejide işletmenin dar bir coğrafyaya odaklanması, bu stratejinin maliyet liderliği stratejisinden farklı olan noktasını oluşturmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinde yüksek üretim hacmi ve geniş hizmet alanına sahip olan işletmeler söz konusudur. Farklılaştırma odağı stratejisinde ise; işletme bu stratejide de tıpkı maliyet odağı stratejisinde olduğu gibi yine dar bir pazar kısmında ya da belirli bir bölgede faaliyette bulunmaktadır. Ancak işletme farklı olarak seçilen dar pazarda başarılı olabilmek için alıcıların beklentilerinin üstünde olan ihtiyaçlarını karşılayarak ve sektördeki rakiplerin sunamayacağı üstün ayrıcalıkları onlara sunarak farklı ve yüksek fiyat uygulayabilme stratejisini uygulamaktadır (Eren, 2002:261-262).

Porter'a göre işletmelerin başarısı bu üç stratejiden birini seçip etkin bir şekilde uygulamalarına bağlıdır. Ayrıca Porter, bu üç strateji arasında karma bir strateji oluşturup uygulayan işletmelerin sektör içerisinde ortalarda bir yerlerde yer alacağı ve başarılı olma ihtimalinin de düşük olduğunu savunmaktadır (Çetinkaya, 2006: 61).

2.8. ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ

Küreselleşme süreci ile yaşanan yoğun ve yıkıcı rekabetle birlikte, büyük bir yapısal dönüşüm içerisine giren dünya ekonomileri kendi vatandaşlarının refah seviyelerini arttırabilme aşamasında büyük çabalar sarf etmektedirler. Vatandaşlarının yaşam standartlarını ve yaşam kalitesini arttırabilmelerinin temel yolu ise; ülkelerin rekabet güçlerini artırmaları ve bu artışı sürdürülebilir bir yapıya büründürmelerinden geçmektedir.

Bir firmanın, ülkenin ya da bir sektörün dünya piyasalarında gerçekleştirebildiği satış kabiliyeti olarak ifade edilen uluslararası rekabet, firmaların toplam rekabet gücünün dışında bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir tanımlamada uluslararası rekabet gücü; uluslararası ticarete, ülkenin çeşitli ürünleri tasarlayabilmesi, üretebilmesi, dağıtabilmesi ve pazarlayabilmesi için gerekli

yeteneklere sahip olması ve bunları sürekli olarak iyileştirmesi yeteneğine sahip olması olarak ifade edilmektedir (Altay, 2006: 26).

Uluslararası düzeydeki rekabet gücü, ülke vatandaşlarının yaşam koşullarını iyileştirerek hedeflenen seviyeye getirebilme başarısı olarak ifade edilebilir. Ülke genelindeki vatandaşların yaşam standardının yüksekliği, sahip olunan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına ve bunun sürekliliğine bağlıdır. Ayrıca verimlilikteki meydana gelen bu sürekli iyileştirmeler yaşam standardının daha yüksek seviyeye çıkmasına da olanak sağlayacaktır (Kiel vd. 2013).

Ülkenin ya da bir firmanın dış pazarlara ihraç ettiği malların üretim ve satış imkânlarının dış piyasadaki talebi karşılaması ya da uyum göstermesi sahip olunan rekabet gücünün bir göstergesidir. Uluslararası alanda veya ticarete rekabetçi konumu devam ettirebilmenin yolu ise dünya ticaretinde meydana gelen değişiklikler ile birlikte dünya ekonomisindeki gelişmelere zamanında uyum sağlamaya bağlıdır.

Uluslararası pazarda bir ürün alanında belirli bir dönemde rekabet gücüne sahip olabilir. Ülkenin ya da firmanın rekabet gücü ihraç ettiği ürünlerin çeşitliliğinde, fiyat, maliyet, kredi ve teslimat sürelerinde kendini gösterecektir. Bu açıdan bakıldığında ülkelerin birbirleriyle rekabet halinde olduğu konu sadece fiyat ve kalite alanında değildir. Bu açıdan hükümetler birbiriyle mal, hizmet ve sermaye ticareti bakımından giderek daha fazla bütünleşen bir dünya ekonomisi içerisinde ülkelerini yabancı yatırımcılar için daha çekici hale getirerek rekabet etmektedir. Bu tür rekabet durumlarında hükümetlerin izlemeleri gereken iktisat politikaları, ucuz işçilik gibi geçici rekabet avantajları sağlayacak etkenlerden ziyade, örneğin sağlam ve yaygın bir iletişim ve ulaşım ağı oluşturmaya yönelik olmalıdır. Kısacası, ülkeler ve hükümetler açısından söz konusu olabilecek olan, yalnız bir tür kuruluş yeri rekabetidir (Kibritçioğlu, 1996: 111).

Merkantilizmden günümüze kadar uzanan ve bu süre zarfında farklı bilim adamları tarafından farklı görüşlere sahne olan bu teoriler klasik ve modern yaklaşımlar olarak sınıflandırılarak incelenmektedir.

2.8.1. Uluslararası Rekabet Gücüne Klasik Yaklaşımlar

Rekabet kavramı ekonominin bir bilim olarak kabul edilmesinden bugüne kadar ekonomistlerin dikkatini çeken ve sürekli olarak üzerinde çalışmalar yapılan bir alan olmuştur. Merkantilistler ile birlikte yaklaşık iki asırdır anılan uluslararası ticaret teorileri, 1776 yılında Adam Smith tarafından *The Wealth of Nations* isimli eseriyle birlikte hem iktisat biliminin hem de uluslararası ticaret teorilerinin temelleri atılmıştır. Uluslararası rekabet sürecine yönelik gerçekleştirilen ve bu çalışmalar neticesinde ortaya atılan dış ticaret teorilerinde genel olarak, uluslararası pazarlarda ticaretin hangi durumlarda ve ne şekilde yapılacağını ortaya koymak ile birlikte hangi ülkenin neye göre ve hangi ürünü üreterek rekabetçi bir üstünlük sağlayabileceğine yönelik açıklamalar yapmaya çalışmışlardır.

2.8.1.1. Mutlak Üstünlükler Teorisi

Adam Smith rekabet sürecini piyasa sisteminin ana ögesi olarak bilimsel yönden ilk kez ele alan kişidir. Bunu 1776 yılında yayınlamış olduğu “Wealth of Nations” (Ulusların Zenginliği) isimli yayınında ele almış, rekabet ve özgürlük arasındaki ilişkiyi ele alarak, girişimciler ve bireyler arasında yaşanan yarış serbest rekabet yaklaşımı içerisinde incelemiştir.

Smith, serbest ticaret süreci ile birlikte uluslararası alanda uzmanlaşmanın yaratacağı yararları açıklamaya çalıştığı teorisinde iki ülkeli bir model oluşturarak, ülkelerin üretim süreçlerini maliyet ve uzmanlaşma kriterleri yönünden ele alarak karşılaştırmaktadır. Ülkelerden biri diğer ülke ile kıyaslandığında hangi malları daha düşük maliyet ile üretiyor ise o malların üretiminde uzmanlaşmalı ve bu ürünleri ihraç ederek bu alanda yeterli düzeyde uzmanlaşmamış olan ülkelerin ihtiyaçlarını gidermelidir. Bunun yanında, üretim maliyeti yüksek olan ürünleri ise bu alanda uzmanlaşmış ve üretim maliyetini düşürmüş olan ülkelere ithal ederek karşılamalıdır. Buradaki maliyet kavramı, sadece homojen olduğu düşünülen emek faktörünü içermektedir. Serbest ticaret koşullarının uygulandığı bir süreçte, ülkelerin bu şekilde bir uzmanlaşmaya gitmesi sahip olduğu kaynakları daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmasına zemin hazırlayacağından, daha çok mal ve hizmet

üretmesine olanak sağlayacaktır. Elde edilen bu üstünlük ile ülke, rakip ülkelere karşı rekabet açısından bir avantaj sağlayacaktır (Altay, 2006: 30-31).

Adam Smith Ekonomik büyümenin temelini işbölümüne dayandırmakta ve buradan hareketle dış ticareti şu şekilde ifade etmektedir:

Terzi kendi ayakkabılarını yapmaya kalkmaz, onları kunduracıdan alır. Kunduracı kendi elbiselerini dikmeye girişmez, fakat bir terziye diktirir. Çiftçi bunların her ikisini de yapmaya kalkmaz fakat bunları zenaatçılara yaptırır. Hepsi, tüm çalışma güçlerini komşularından daha avantajlı bir şekilde kullanmayı çıkarlarına uygun bulurlar ve tüm diğer ihtiyaçlarını ürünlerinin bir kısmıyla veya bununla aynı şey olan bu bir kısım ürünlerinin fiyatıyla satın alma yoluna giderler.

Her aile için öngörülebilir olan bu tutum büyük bir krallık için akılsızlık olarak nitelenemez. Eğer yabancı bir ülke bize, kendi yapabileceğimizden daha ucuz olan mallar temin edebilirse, bunu avantajlı olduğumuz bir sanayimizin ürününün bir kısmı karşılığında onlardan satın almamız daha uygundur (Smith, 1776: 352-353, Arıç, 2013: 83-84).

Mutlak üstünlükler Teorisi ile birlikte ülkelerin sahip oldukları kaynakları üretim aşamasında etkin ve verimli alanlarda kullanan ülkeler uzmanlaşma ile birlikte ihtiyaçların giderilmesinde aralarında bir işbölümünün de ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu süreçte tüketicilerin hem daha ucuz hem daha kaliteli malları satın alması olanaklı hale geleceğinden, dünya refahına katkı sağlanmış olacaktır (Arıç, 2013: 84).

Smith'e göre ülkeler arasında gerçekleşen ticari faaliyetler, piyasalarda genişletici etki yapmakta, bu durum ise iş bölümünü ve emek verimliliğini arttırarak teknolojik alanda gerekli ilerlemenin oluşmasına olanak sağlayacaktır. Smith ayrıca, bir ülkenin içsel unsurları olan iş bölümü ile verimlilik arasındaki ilişkinin sonucunda teknolojik ilerlemenin oluşacağını ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında teknolojik bilgi, sermaye yoğun malların ticareti kanalıyla bir ülkeden başka bir ülkeye transfer edilebilmektedir. Ülkelerin böylesine gerçekleşen bir ticaretten fayda sağlayabilmesi için her iki ülkenin de gelişmiş olması gerekmektedir. Zira iş bölümünün tam olarak gelişmemiş olduğu ülkelerin, dış ticaret yoluyla satın aldıkları sermaye yoğun mallardan yola çıkarak, teknoloji geliştirmeleri çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Arıç, 2013: 84).

Mutlak Üstünlükler Teorisi'nin, uluslararası ticaretin nedenini bilimsel açıdan açıklamada önemli bir ilerleme olduğuna kuşku yoktur. Bunun yanında, bu teori örneğin, çok gelişen ile az gelişen ülkeler arasındaki ticaret gibi, uluslararası ticaretin ancak sınırlı bir bölümüne açıklık getirebilmektedir. Gelişmiş ülkelerin birçok malın üretiminde uzmanlaşmış olduğu düşünüldüğünde, bu teorinin gelişmiş ülkeler arasında gerçekleştirilen ticaretin açıklanmasında yetersiz olduğu söylenebilir. O nedenle uluslararası ticaretin gerçek temelini açıklama durumu David Ricardo'ya kalmıştır (Seyidoğlu, 2001:18).

2.8.1.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Adam Smith tarafından ortaya atılan Mutlak Üstünlükler Teorisinden yaklaşık kırk yıl sonra, David Ricardo, bu teoriye ilişkin analizleri geliştirerek Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisini (Theory of Comparative Advantages) ortaya atmıştır. Teorinin sahip olduğu güçlü yapı bugün içinde geçerliliğini korumakta ve uluslararası ticarete temel oluşturduğu ifade edilmektedir.

Smith, savunduğu teorisinde ülkelerin, kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak düşük maliyet ile üretilmiş olan malların ihracatını yapmalarını, maliyet olarak daha pahalıya ürettikleri malları ise ithal etmelerini belirtmiştir. Ricardo'nun teoriye ilk katkısı, ülkelerin ürettiği oldukları ürünlerin ülkeler arasındaki nispi fiyat farklılıklarıdır. Ülkeler, kendi ürettiği ürün veya hizmetler arasındaki fiyatlarla ilgili olarak değil; bir mal veya hizmetin, diğer ülkedeki mal veya hizmete göre nispi anlamdaki fiyat farklılıklarını baz alarak dış ticaret yapmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bu anlamda teori, bir ülkenin niçin belli mal ve hizmet kategorilerinin ihracatında uzmanlaşması ve diğerlerini ithal etmesi gerektiği üzerinde özellikle durmuştur. Ricardo'ya göre bir ülke rakiplerine kıyasla daha ucuza (daha düşük birim emek maliyetle) ürettiği ürünleri ihraç etmeli, pahalıya (daha yüksek birim emek maliyetle) üretebildiklerini ise ithal ederek ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu hareket tarzının benimsenmesi kıt kaynakların ekonomik biçimde kullanılmasına olanak sağlayacaktır. Böylece, dış ticaretten sağlanan kazançlar bir yandan ülke refahının yükselmesinde etkili olurken, diğer taraftan da serbest ticaret kanalıyla dünya ekonomik refahının artışına da yol açacaktır (Sharma, 2004: 3).

Konuya açıklık getirmek adına aşağıda verilen İngiltere ile Portekiz arasındaki kıyaslama örneğinin yararlı olacağı kanaatindeyiz. İngiltere'nin bir yıllık sürede kendi iç talebini karşılamada, kumaş üretimi için gerekli olan işgücü 100 birim iken, şarap üretimi için gerekli olan işgücü 120 birimdir. Portekiz ise bir yıllık sürede kendi iç talebini karşılamada, kumaş üretimi için 90 birim işgücüne, şarap üretimi için ise 80 birim işgücüne gerek duymaktadır (Baiman, 2010: 422). İngiltere'nin kendi içinde her iki mal açısından karşılaştırmalı üstünlüklerine bakıldığında, kumaşı şaraba göre nispeten daha ucuza ürettiği, Portekiz'in ise şarabı kumaşa göre nispeten daha ucuza üretebildiği görülmektedir. İngiltere hem kumaş hem de şarap üretiminde Portekiz'e göre mutlak üstün olmasına rağmen (ki böyle bir durumda Smith'e göre karlı bir dış ticaret yapılamaz) Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlükler teorisi çerçevesinde İngiltere'nin kumaş üretiminde, Portekiz'in ise şarap üretiminde karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bu durumda İngiltere kıt emek faktörünü etkin olduğu kumaş üretiminde kullanmalı ve ürettiği kumaşı ihraç edip karşılığında üretiminde daha az etkin olduğu şarabı Portekiz'den almalıdır. Portekiz ise İngiltere'nin aksine nispeten daha ucuza ürettiği şarap üretimine yönelmeli ve bu ürünü ihraç edip karşılığında daha az etkin olduğu kumaşı dışardan ithal etmelidir.

Ricardo'nun iki ülkeli iki mallı karşılaştırmalı modelinde uluslararası ticaretin, mutlak değil karşılaştırmalı üstünlüklere dayanması gereğini ortaya koyarak; bir ülke her iki malın üretiminde üstünlüğe sahip olsa bile, karşılaştırmalı olarak en fazla üstünlüğe sahip olduğu malların üretiminde uzmanlaşıp, daha az üstünlüğe sahip olduğu malları ise ithal etme yoluyla refah düzeyini daha da yükseltebileceğini ifade etmektedir (Bayraktutan, 2003:177).

Bazı iktisatçılara göre bir ülkenin ürün veya sektör bazındaki ihracat durumu o ülkenin sahip olduğu karşılaştırmalı üstünlüğü açıklarken, ithalat durumu ise karşılaştırmalı dezavantajlarını ortaya koymaktadır. Böylesi bir durum dış ticarete serbestliğe sebep olmaktadır. Böylece kişisel çıkarlarla toplumun çıkarları uyumlu olduğundan uluslararası iş bölümü sayesinde emeğin optimal dağılımı sağlanır. Emeğin optimal dağılım sergilemesi bu arenada ticari faaliyetlerde bulunan ülkelere bir avantaj sağlayacaktır. Bu durum uluslararası ticarete rekabet üstünlüğü demektir (Altay, 2006: 32).

2.8.1.3. Karl Marx'ın Rekabet Yaklaşımı

Klasik iktisatçılar içerisinde teknolojik ve ekonomik gelişmeleri kapsamlı bir şekilde ele alarak inceleyen kişilerden biri de Karl Marx'dır. 1894 yılında yayımlanan Kapital adlı eserinin üçüncü cildinde bu konuyu ayrıntılı bir şekilde ele almış ve incelemiştir. Marx firmalar arasında ortaya çıkan rekabet sürecinin sermaye ve emek arasında bir çelişkiye neden olacağını, bunun sonucunda mekanizasyonun artarak uzun dönemde işletmelerin kar oranının düşme eğilimi gösterebileceğini ifade etmiştir.

K. Marx, rekabet düşüncesinin, insanların tüketim alışkanlıkları ile ürün yada hizmetin değişim aşamalarında bazı değerlerin yitirilmesine neden olduğundan dolayı reddetmektedir. Marx'ın ortaya koymuş olduğu teoride rekabet iki boyuta sahiptir. Bunlardan ilki, rekabet sermayeye dayalı üretim tarzının ortaya çıkma sürecinde önemli bir role sahip olan negatif bir güçtür. Bu süreç, köylüyü ve zanaatkârı üretim araçları mülkiyetinden yoksun bırakarak onların emeğinden başka satacak hiçbir şeyi olmaz hale getirir ve böylece sömürür. Bu alandaki rekabet, ulusal düzeyde loncalar ve tarifelerle; uluslararası alanda ise ambargolar ve diğer korumacı politikalarla engellenir (Marx,1973:649 - aktaran Altay, 2006: 33).

İkinci boyut ise; rekabetin piyasa içerisinde yarattığı dengesizlik ile ilgilidir. Rekabet, kaynakların optimal bir şekilde bölüşümünü engelleyen bir süreçtir. Rekabet daha ucuza üretip, daha fazla kar elde etme amacını taşımanın yanında aynı zamanda yeni teknikler geliştirmenin, sermaye birikiminin, verimliliği artırmanın, sermayenin merkezileşmesinin, yeni ürünler piyasaya sürülmesini sağlamak için işletmeleri güdülemekte ve aralarında bir yarış başlatmaktadır. Ancak Marx'daki bu rekabet kavramı ex-ante bir düzenleme değildir. Yani rekabet sonucunda ortalama bir piyasa fiyatı ve kar oranı oluşmamaktadır. Sadece ortalama üretim ve değişim koşulları yaratılmaktadır. Bu ortalama üretim ve değişim koşullarında uygun şartları yakalayan girişimci, karlı durumlardan da yararlanıp, aşırı karlar elde edebilmektedir (Tokatlıoğlu, 1999: 13).

Karl Marx, farklı düşünce grupları arasında yaşanan (kapitalistler ile farklı sosyal sınıflar arasında) rekabet sürecinin, insanları sömüren ve onları özgür iradeleri

dışında bir davranış sergilemeye iten bir süreç ve üretim tarzına yol açtığı için rekabet kavramına olumsuz anlam yüklemiştir.

2.8.1.4. Faktör Donanımı Teorisi

Uluslararası ticarete ülkeler arasındaki karşılaştırmalı üstünlükleri, emek verimliliklerindeki farklılıklara bağlayarak açıklamaya çalışan Klasik Teori'nin eksik bırakmış olduğu temel noktalardan biri uluslararası alanda emek verimlilikleri farklılıklarını yaratan nedenler yeterince irdelenmemesidir. uluslararası ticareti açıklamakta eksik kaldığı bir diğer önemli nokta, karşılaştırmalı üstünlükleri, rağmen, üzerinde yeterince durmamasıdır. Karşılaştırmalı Üstünlükler'in söz konusu eksikliğini, E.Heckscher ve B.Ohlin'in geliştirdikleri "Faktör Donanımı Teorisi" kapatmıştır.

Heckscher ve Ohlin'e göre uluslararası ticaretin en önemli nedenlerinden biri olarak ülkeler arasındaki faktör donanımları ve fiyatlardaki farklılıklardır. Teori, her ülkenin sahip olduğu kaynağın farklılığını ortaya koyarak, bol ve ucuz olan faktörün fazla kullanılarak üretilecek malların ihraç edilmesi, bunun yanında kıt ve pahalı olan faktörünü yoğun olarak kullandığı malı ise ithal etmesini savunmaktadır. Teoride öngörülen diğer bir husus ise, ülkeler arasındaki faktör fiyatlarındaki farklılıklar gerçekleştirilecek olan ticari faaliyetler ile azaltılacağı yada ortadan kaldırılacağıdır. Faktör Donatımı Teorisi, karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin eksikliğini gidermesi yönünden de önem taşımaktadır. Karşılaştırmalı üstünlükler teorisi, ülkeler arasındaki üretim fonksiyonlarının farklılığı varsayımına dayanmaktadır. Eğer ülkeler arasında üretim fonksiyonlarında bu farklılık söz konusu olmaz ise karşılaştırmalı üstünlük teorisine göre uzmanlaşma ve ticaret olmayacaktır. Teorinin bu eksik yönünü Heckscher ve Ohlin ülkelerdeki nispi üretim faktörü zenginliği ile açıklayarak gidermeye çalışmışlardır (Aslan ve Terzi, 2006: 2).

Klasik karşılaştırmalı üstünlük analizinde üretim sürecinde sadece emek faktörü ele alınırken, Heckscher-Ohlin karşılaştırmalı üstünlük modelinde emek faktörüne ilaveten ikinci bir üretim faktörü olarak sermayeyi eklemekte ve sermayenin de bir üretim faktörü olarak dış ticareti etkilediğini öne sürmektedir (Aslan ve Terzi, 2006: 2). Konuyu örneklendirecek olursak; Türkiye'de işgücü daha

bol, sermaye daha kıttır. Almanya’da ise işgücü yönünden daha az ve sermaye yönünden daha boldur. Tekstil sektörü daha çok işgücü-yoğun bir mal iken, motor üretimi ise daha çok sermaye-yoğun bir maldır. Faktör donanımı teorisine göre, Türkiye tekstil mallarında uzmanlaşarak bu malları daha ucuza mal ederken, Almanya motorda uzmanlaşır ve motoru daha ucuza mal ederek satacak ve rekabet üstünlüğü sağlamış olacaktır.

2.8.1.5. Neo-Klasik Rekabet Teorisi

Marshall, Walras, Pareto ve Menger tarafından geliştirilen öneriler çerçevesinde sentezlenen “Neo-klasik” iktisat 20. yüzyılın başlarında iktisadın “bağımsız” bir disiplin olarak ortaya çıkmasına yol açmıştır. Neo-klasik iktisat genel olarak ifade etmiş olduğu varsayımlar; Homoeconomicus (iktisadi akılcı insan), atomizite toplum, piyasa mekanizması ve özelde tam rekabet piyasası konularıdır. Ancak Neo-klasik iktisatçıların en temel varsayım olarak ifade ettikleri homoeconomicus (iktisadi akılcı –rasyonel- insan) varsayımı uygulamada en fazla tartışmaya konu olan varsayımdır. Burada önemli olan sorun, bu sözde bireyin ortalama tüketici davranışların genel olarak açıklayıp açıklayamamasıdır. Homoeconomicus birey, mallar, piyasalar ve diğer ekonomik konularda tam bilgiye sahiptir. Homoeconomicus tüketiciler faydaların maksimize ederken üreticiler ise karlarını maksimize ederler. Neo-klasik iktisat, tek tek bireylerden oluşan atomizite bir toplum kurgular (Altay, 2006: 35).

Neo-klasik iktisatçıları model olarak tam rekabet piyasasını, yani ideal olan piyasayı benimsemektedirler. Arz ve talep yasalarına bağlı piyasa ekonomilerinin herkesin yararına uyan ve dengeli bir işleyişe sahip olduğunu öne sürmektedirler. Teoriye göre bireylerin sosyalleşmesini sağlayan piyasa onların bir araya gelme arzusundan doğmaktadır (Miller, 2004: 180). Bu piyasa, fiyatları öneren ve karar birimlerinin bu önerilen fiyatlara dayanarak oluşturdukları dileklerini kabul eden tek merkezlerdir. Neo-klasik iktisadın basit ve mekanik modelleri, statik modellerdir. İfade edilen bu modeller sosyo-politik unsurlardan ayırt edilmiştir. Bu yaklaşım içerisinde dinamik rekabet süreci, fiyat teorisinin tam rekabet koşullarına dönüşmüştür. Tam rekabet koşullarının geçerli olduğu bir piyasada ise; fiyat tektir,

mallar homojendir ve tüketiciler ürünler hakkında tam bilgiye sahiptir. Bu piyasa da fiyat tek olduğu için fiyat rekabeti, mallar homojen olduğu için kalite rekabeti ve tam bilgi sağlandığı için reklam rekabeti mümkün değildir. Tüm bu gerekçelerden dolayı da neo-klasik yaklaşım dinamik rekabet sürecinin analizlerinden dışlanmıştır. Bunun nedeni ise, analizlerde yapılan aşırı soyutlamalar, piyasa ve rekabetin işleyiş sürecini belirleyen dinamik etkileşimlerin analiz dışında bırakılmış olmasıdır. Klasik iktisatçılar tarafından piyasa süreci olarak algılanan rekabet, neo-klasikler tarafından piyasa yapısı olarak ele alınmıştır. Rekabet süreci klasik iktisatta fiyatın belirlenmesine yönelik misyon üstlenmişken, Neo-Klasik iktisatta bu görevi yitirmektedir. Çünkü neo-klasik iktisat tam rekabet düşüncesini savunan bir anlayışa sahiptir (Altay, 2006: 35).

2.8.1.6. Post Keynesyen Rekabet Teorisi

Neo-Klasik sentez olarak ifade edilen bir yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkan Post-Keynesyen iktisat, neo- klasikçilerin savunduğu statik rekabet kavramına karşılık Post-Keynesyenciler dinamik rekabet modelini ele alarak konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır. Savunuculara göre rekabet bir yaşam mücadelesidir ve bu mücadele içerisinde ancak başarılı olan ve diğer işletmelere göre daha fazla kar elde eden işletmeler ayakta kalırken, bu mücadelede kar edemeyenlerin piyasadan silineceği görüşüne dayanmaktadır. Kar amacıyla kurulmuş olan işletmelerin başarıları gerçekleştirdikleri AR-GE yatırımları neticesinde ortaya koymuş oldukları yeniliklere ve bu yeniliklerin piyasada tercih edilme durumuna bağlıdır. Post Keynesyen yaklaşımına bu açıdan bakıldığında rekabet bir süreç olarak algılandığı için hem dinamiktir, hem de sadece fiyat yönünün yanında üretim, yatırım ve kurumsal boyutları ile ele alınmaktadır.

Post-Keynesyen iktisatçılar, rekabet, fiyat ve kar konularında klasik teorinin ifade etmiş olduğu düşüncelere çok yakın görüşleri benimsemektedirler. Firmanın temel amacı minimum bir kar sınırlaması altında zaman içerisinde satış gelirlerini arttırmaktır. Böyle bir yaklaşım, sermaye birikimine ve sermaye birikiminin gerisinde yatan rekabete ağırlık veren Klasik Teori ile uyum halindedir (Altay, 2006: 36).

2.8.1.7. Avusturya İktisat Okulu Yaklaşımı

Avusturya İktisat Okulu, bu okulun kurucusu kabul edilen ve 1871 yılında yayınladığı “İktisadın İlkeleri” adlı kitabında marjinal analizi kullanan Carl Menger ile iki öğrencisi Friedrich von Wieser ile Eugen von Böhm-Bawerk’in temsilciliğini yaptığı bir anlayıştır.

Çok farklı görüşleri bünyesinde bulunduran yaklaşım temelde bireyciliği, insanların piyasa ve piyasadaki ürünler hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığını, süreçlerin karmaşıklığını vurgulayarak devletin ekonomiye müdahalesine karşı çıkan ve serbest piyasanın üstünlüğünü savunan bir anlayıştır.

Yaklaşım, rekabeti piyasa yapısından ziyade piyasa süreci olarak ele almaktadır. Ayrıca neo-klasik teoride yer alan hakim tam rekabet kavramı yerini, dinamik rekabet kavramına bırakmaktadır. Avusturya İktisat Okulu insanların her konu hakkında bilgi sahibi olmasının mümkün olmayacağını ifade ederek, bilginin ancak rekabet süreci içerisinde elde edilebileceğini savunmaktadırlar. Böyle bir varsayımda bulunmanın da zaten rekabet kavramını anlamsızlaştırdığını ileri sürmektedirler. Bu yaklaşımın diğer bir özelliği ise; neo-klasiklerin aksine girişimcileri ön plana çıkarmalarıdır. Bu bakımdan, girişimcinin mümkün olduğu kadar devlet müdahalesinden uzak olması, yeni fikir ve düşünceler ile piyasanın istediği ürünleri üreterek rakiplerine karşı üstünlük sağlaması, Avusturya okulunun rekabete bakış açısının temelini oluşturmaktadır (Krizner, 1997: 63-64).

Klasik dış ticaret teorileri olarak literatüre geçen yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan teoriler, uluslararası ticarete neden ihtiyaç duyulduğu, hangi durumlarda ve nasıl yapıldığının yanında, hangi ülkenin neye göre, hangi malı üreterek rekabetçi bir üstünlüğe sahip olabileceğini ele alarak açıklamaya çalışmışlardır.

2.8.2. Uluslararası Rekabet Gücünde Modern Yaklaşımlar

İçinde bulunduğumuz yüzyılda yaşanan gelişmeler dünyada ekonomik, politik ve sosyo-kültürel yönden değişimlere neden olmuştur. Yenidünya düzeni olarak ifade edilen bu süreçte, uluslararası ticarete rekabet üstünlüğü elde etmede kullanılan faktörlerin açıklanması klasik dış ticaret teorileri tarafından yetersiz kalmıştır. Meydana gelen bu değişimler uluslararası rekabet gücü ile ilgili olarak

yeni çalışmaların yapılmasına neden olmuştur. Bu çalışmalar arasında öne çıkan ve önemli olanlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.8.2.1. M. Porter'ın Rekabetçi Üstünlük Teorisi

Porter, rekabetçi üstünlük teorisi ile şu konuya çözüm bulmaya çalışmaktadır. Bazı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin verimlilik artışı sağlayacak avantajları nasıl yakalayabildiklerini, diğer bazı ülkelerde faaliyette bulunan işletmelerin ise bu avantajları nasıl elde edemediklerini açıklamaya yöneliktir (Porter, 1998: 20).

Porter, dış ticaret teorilerinin birçoğunun, ülkelerin/firmaların dış ticarete başvurmalarının nedenlerini açıklarken genellikle maliyet, kalite, ürün ve hizmetin farklılaşmasını ele alarak açıklamalarda bulunduğunu ifade etmektedir. Oluşturulacak yeni dış ticaret teorisi ise, kendi içerisinde sınıflara ayrılmış endüstriyel yapılar, farklılaşmış ürün ve hizmetler ile ölçek ekonomileri temeline dayanan rekabetçilik çerçevesinde bir yaklaşım içermelidir. Böylelikle oluşan bu yeni teori sayesinde bazı ülke firmalarının verimliliği artırıcı bu avantajları ne şekilde sağladıklarını açıklarken, diğer ülke firmalarının neden sağlayamadığını da ortaya koymuş olacaktır (Porter, 1998: 20).

Uzun yıllar rekabet konusunda kurumsal ve ampirik çalışmalarda bulunan Michael E. Porter, bu alandaki ününü 1990 yılında yayınlanan "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" (The Competitive Advantage of Nations) ile elde etmiştir. Geniş bir araştırma grubu ve yaklaşık dört yıllık bir süreyi kapsayan bu çalışma, rekabet gücü yüksek olan on ülkenin verilerine dayanmaktadır. Porter bu çalışma ile rekabet gücü konusunda, geleneksel karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin ötesinde bir açıklama sunma amacı gütmektedir. Bir ülkenin sahip olduğu karşılaştırmalı üstünlük düzeyi günün değişen koşullarına bağlı olarak zamanla değişim gösterebilmektedir. Bu durumda sahip olunan esneklik kalıcı değil, esnek bir içerik kazanmaktadır. Porter'ın ortaya atmış olduğu teoride, yalnızca doğal kaynak, sermaye veya işgücü avantajları tek tek değil, rekabet avantajı yaratan tüm faktörler birlikte ele alınmaktadır. Başka bir ifadeyle, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları hep birlikte rekabet gücünü yaratan unsurlar olarak ele alınmıştır. Bu yeni

yaklaşımında, ürün tasarımı ve teknolojisi de, faktör avantajı ve ölçek ekonomileri kadar önemli unsurlar olarak ön plâna çıkmaktadır (Erkan, 1993: 64).

Porter'ın çalışmaları neticesinde elde ettiği sonuçlara göre rekabet düzeyi firma ve firmaların içinde rekabet ettikleri sektörler düzeyindedir. Ona göre çok uluslu pazarlarda faaliyet gösteren firmalar daha yüksek dereceli ve sürekli rekabet avantajı sağlayacak avantajlar peşinde koşmalı, düşük ücretler gibi geçici kaynaklara güvenmemelidir. Porter'e göre; rekabet avantajlarını ülkeler değil firmalar yaratmaktadır. Bundan dolayı rekabet sürecinde ülkelerden ziyade ön planda yer alanlar ve önemli olanlar firmalardır. Bir ülkenin uluslararası düzeyde rekabetçi olması, belli bir rekabet üstünlüğü yaratmasına, bu rekabet üstünlüğünün korunmasına ve geliştirilmesine bağlıdır. Bir ülkenin rekabet üstünlüğünün temelinde; ekonomisinin yapısal farklılıkları, değer yargılarında, kültüründe, kurumlarında ve tarihindeki farklılıklar gibi önemli etkenler bulunmaktadır (Altay, 2006: 59-60).

Porter'a göre, bir ulusun hayat standardını uzun vadede devam ettirmesi ve kişi başına düşen milli gelirin ana belirleyici unsuru verimliliktir. Hiçbir ülke üretmiş olduğu her mal ve hizmet için rekabet üstünlüğü sağlayamaz ve bu ürünlerin tümünü uluslararası pazarlara sunamaz. Çünkü her ulusun sahip olduğu insan gücü ve diğer üretim kaynakları farklılık göstermektedir. İdeal olan, sınırlı orandaki bu kaynakların mümkün olduğunca verimli kullanılması ve geliştirilmesidir. Porter'a göre, bir ulusun zenginleşmesi büyük oranda sahip olduğu rekabetçilik avantajının geliştirilmesine bağlıdır. Geliştirmesini sürdürebilmek için ülkeler başlangıç olarak faktör koşullarını kullanmaya özen gösterirler. Daha sonraki aşamada ise tasarrufu teşvik etmeye ve yabancı teknoloji ile sermaye araçlarına yapılan yatırımı cazip hale getirmek için çabalar sarf edilir (Kotler vd., 2000: 87).

Porter'e göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olan işletmelerin göstermiş olduğu belirleyici davranış biçimleri şunlardır (Çetinkaya, 2005: 50):

- Rekabetçi üstünlüğün kaynağı geliştirme, yenilik yapma ve değişimdir. İşletmeler rekabet avantajı yakalamak için yeni yöntemler keşfettiklerinde ya da mevcut durumda rekabet için daha iyi araçlar buldukları zaman rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar,

- Rekabetçi üstünlük bütün değer sistemini kucaklar. Değer sistemi, bir ürünün ortaya çıkarılmasında ve kullanımında devreye giren bütün bir faaliyetler düzenidir,

- Rekabetçi üstünlük sürekli araştırma ve geliştirme sayesinde devam ettirilebilir. Çünkü işletmelerin üretmiş olduğu pek az ürün ve hizmet taklit edilemez.

- Rekabetçi üstünlüğün devamı küresel boyutta düşünülmüş bir stratejik yaklaşım ile mümkündür. Aksi halde uzun vadede rekabetçi üstünlüğün sürdürülmesi söz konusu değildir.

Porter, uluslararası sektörü Çoklu-Yerli (multidomestic) ve Küresel Sektörler olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Çoklu-Yerel sektörler, aynı anda birden fazla ülkede faaliyette bulunan ancak her birinin göstermiş olduğu rekabetin diğer ülkelerde gösterilen rekabetten farklı ve bağımsız gerçekleştiği alanlardır. Farklı ülkelerde faaliyette bulunan tüketici bankacılığı sektörü bu gruba örnek olarak gösterilebilir. Eğer bir Çoklu-Yerli sektördeki çok uluslu işletme, sahip olduğu üretim ve teknoloji bilgisini ev sahibi ülkeden faaliyet göstereceği konuk ülkeye beraberinde getiriyorsa bu ilgili ülkenin rekabet avantajlarından yararlanması için kendisine yeterli olabilir. Küresel sektörler de ise; çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdiği bir ülkedeki rekabet durumu ile diğer ülkelerin rekabet durumları birbirlerine önemli ölçüde bağlı ve birbirlerini etkilediği sektörlerdir. Bu nedenle, uluslararası endüstri, sadece dünya üzerindeki yerli endüstrilerden oluşan basit bir toplam değil, rakiplerin birbirleri ile kıyasıya bir rekabet içerisinde bulunduğu, birbirlerini olumlu ya da olumsuz etkilediği ve birbirleri ile bağlantılı olan bir dizi yerli endüstri bütünü olarak görmek gerekmektedir (Kibritçioglu, 1998: 68-69).

Porter, geliştirmiş olduğu teorisinde ulusal rekabet avantajı yaratabilmek için şu unsurların olması gerektiğini ileri sürmektedir (Porter, 1990: 71):

- Endüstride rekabet avantajının sağlanabilmesi için gerekli yetenek ve kaynakların varlığı,

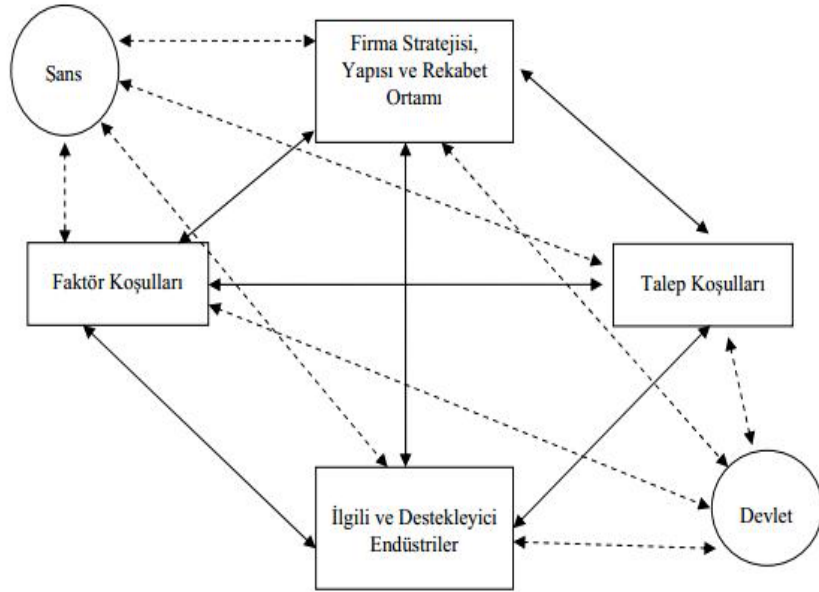
- Fırsatların, kaynakların ve yeteneklerin yöneldiği alanlara ilişkin yeterli bilgilerin olması,

- Firma sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların rekabet amacına yönlendirilmesi,

- İşletmeyi yatırım ve yeniliklere yönelten baskının varlığı.

Porter, yaptığı çalışmalar neticesinde rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi ve sürdürülebilmesi açısından yerel özelliklerin ön plana çıktığını belirtmektedir. Ülkelerin ekonomik durumları, kültürel yapıları, tarihsel geçmişleri ve kurumsal yapıları gibi farklı değerler rekabetçilik durumlarını da etkilemektedir. Özellikle son dönemlerde etkisini iyiden iyiye hissettiren küreselleşme süreci ile birlikte ileri sürülen ülke faktörünün etkisizleştiği görüşünün aksine, yukarıda ifade edilen ülkelerin sahip olduğu kendine özgü değerleri ile ülke faktörü önemli bir yer tutmaktadır (Porter, 1998: 19). Bu düşünce ile hareket eden Porter, farklı ülkelerin sahip olduğu ve uluslararası alanda rekabet üstünlüğü elde etmiş sektörlerle avantaj sağlayan unsurları “Elmas Modeli” olarak ifade ettiği model ile ortaya koymuştur (Arıç, 2013: 91).

Bu modele göre belirli bir bölgenin rekabetçilik avantajını belirleyen ve birbirleri ile etkileşim içerisinde olan dört unsur bulunmaktadır. Şekil 2.6’da görüldüğü üzere bu unsurlar; (1) faktör koşulları; (2) talep koşulları; (3) ilgili ve destekleyici endüstriler; (4) firma yapısı, stratejisi ve rekabettir. Bunun yanında tek başlarına herhangi bir belirleyicilik rolü olmayan fakat süreci etkileyen iki dışsal değişken olarak da; devlet ve uyguladığı politikalar ile karşılaşılan fırsatlar ve şanslar eklenmiştir (Neven ve Dröge, 2001: 4).



Şekil 2.6 : Elmas Modeli

Kaynak: Porter, 1990: 127

Porter tarafından geliştirilen ve iş ortamının coğrafi konumunun etkilerini ele alan ve vurgulayan bu model yalnızca ülkelerin rekabet sürecine yönelik değildir. Bunun yanı sıra ülke içerisindeki değişik bölgeler ve hatta şehirler içerisindeki rekabet sürecine yönelik uygulanabilir nitelikte bir modeldir.

1.Faktör Koşulları: Uluslararası arenada rekabet avantajı elde etmek isteyen bir ülkenin uygulayacağı kalkınma modelindeki başarısı, sahip olduğu faktörleri uygun bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Faktör donanımı başlığı altında toprak, işgücü ve sermaye faktörleri yer almaktadır. Bu üretim faktörleri herhangi bir endüstride rekabet etmek için gerekli olan girdilerdir.

Faktör koşulları şu alt gruplara ayrılmaktadır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 114):

- Fiziki Kaynaklar; arazi, su, iklim, hammadde, enerji, miktar ve kalitesi.
- Bilgi Kaynakları; mal ve hizmetlere ilişkin bilimsel ve teknik bilgi, piyasa bilgisi.
- Sermaye Kaynakları; yatırımların miktar ve maliyetleri ile sermaye piyasası.

- Altyapı; çeşit ve kalite olarak ulaşım, iletişim, haberleşme, taşıma, fon transferi sistemi, konut, sağlık, eğitim ve kültür kurumları.

Porter'a göre ülkeler, elde ettikleri rekabetçi konumlarını devam ettirebilmek için sahip oldukları faktörleri en iyi şekilde yenilemek ve geliştirmek durumundadırlar. Çünkü devletlerin rekabet avantajı sağlamalarına olanak sağlayan unsurların, daha önceki dönemlerden kendilerine kalan miras değil, kendi geliştirdikleri ve etkin olarak kullanabildikleri faktörlere bağlı olduğunu ifade etmektedir. Dahası, bir ülkenin belirli bir dönemde sahip olduğu faktörler bütünü, söz konusu ülkenin bu bütünü belli sektörlerde yaratma, geliştirme ve uygulama oranı ve etkinliği kadar önemli değildir. En önemli üretim faktörleri desteklenen, sürekli ve yoğun bir yatırım yapılan ve uzmanlaşan faktörlerdir. Bu nedenle ülkeler özellikle faktör yaratma konusunda genellikle iyi oldukları sektörlerde başarı gösterirler (Porter, 1990: 218). Örneğin Porter'ın sağlık sektörüne yönelik olarak verdiği orijinal örnekte; şeker hastalığı araştırmaları ve tedavisi alanında uzmanlaşmış iki hastaneye sahip olan Danimarka'nın buna paralel olarak dünya insülin pazarının başlıca ihracatçılarından birisi olduğundan bahsedilmektedir. Uzmanlaşmış faktörler oluşturduktan sonra bunları sürekli yenileyip geliştiren bu ülke, sağlık alanında dünyanın sayılı ülkelerinden birisi olma konumunu korumaktadır. Bir başka örnek ise çiçek ve bitkilerin toplanması, paketlenmesi ve taşınması konusunda uzmanlaşan Hollanda'nın dünyanın bir numaralı çiçek ihracatçısı konumuna gelmesidir (Porter, 1990: 82).

2.Talep Koşulları: Talep koşulları, alıcıların ülkelerin ya da firmalar üzerinde istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak yapmış oldukları baskıdır. Bu baskılar sonucunda mal ve hizmet sunumunu gerçekleştiren firmalar, faaliyetlerini sürekli geliştirerek uluslararası pazarlarda diğer rakipleriyle yarışabilir duruma gelmektedir. Rekabetin küreselleşmesiyle beraber her ne kadar iç talebin önemini azaltıyormuş gibi bir görüntü oluşsa da Porter, yapmış olduğu çalışmalar sonucunda yerel talebin tüm endüstrilerde etkili olduğu, özellikle de alıcıların ihtiyaçlarının algılanması, yorumlanması ve karşılanması sürecinde çok önemli bir yere sahip olduğunu tespit etmiştir (Kincaid, 2005:17-18).

Yerli alıcıların niteliği tek başına segmentlerin karışımından daha önemlidir. İç piyasadaki alıcılar dünya çapında ürün ya da hizmetin en bilgili ve talep edici alıcıları ise bu ülkenin şirketleri rekabet üstünlüğü kazanır. Bilgili ve talep eden alıcı, gelişmiş müşteri ihtiyaçlarına bir pencere açar, şirketlere yüksek standartları karşılama baskısı yapar; onları gelişmeye, yenilik yapmaya ve daha gelişmiş bölümlerde çalışmalar yapmaya iter. Faktör şartlarında olduğu gibi talep şartları da şirketleri zorlu sorunlara karşılık vermeye zorlayarak üstünlük kazanılmasını sağlar. Özellikle zorlayıcı ihtiyaçlar, yerel değer ve koşullar nedeniyle ortaya çıkar. Örneğin küçük ve sıkışık evlerde yaşayan Japon tüketicilerin, sıcak ve nemli yaz aylarında serinleyebilmek için yüksek maliyetli elektrik enerjisi gibi göz korkutucu bir koşullar bütünüyle mücadele etmesi gerekir. Yüksek maliyete neden olabilecek bu soruna karşılık Japon şirketleri, enerji tasarruflu döner kompresörlerle çalışan kompakt ve sessiz klima ünitelerine yönelerek soruna çözüm bulmuşlardır. Art arda tüm sektörlerde Japon pazarının son derece kısıtlayıcı gereksinimleri şirketleri yenilik yapmaya zorlayarak kei-baku-tan-sho (hafif, ince, kısa, küçük) olan ve uluslararası düzeyde kabul gören ürünler üretilmesine yol açmıştır (Porter, 1990: 221).

3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler: Porter'a göre ülkelere rekabet avantajı sağlayacak üçüncü faktör, ilgili ve destekleyici olmakla birlikte aynı zamanda rekabet gücüne sahip olan endüstrilerin varlığıdır. Bu endüstriler rekabetçi bir endüstrinin en önemli değişkenini oluşturmaktadır. Böyle firmaların sektör içerisindeki varlığı ve gerçekleştirdiği faaliyetler sektörlerin rekabetçi gücünü göstermekle birlikte, ihracatçılık alanındaki kabiliyetini büyük oranda etkilemektedir (Barca, 2006: 40).

İlgili ve destekleyici kuruluşlar, belli bir sektör ile alakalı faaliyette bulunan tedarikçi ve dağıtıcı endüstrilerden oluşmaktadır. İşletmelerin uluslararası pazarlarda mevcut rekabet düzeylerini koruyabilmesi, tedarikçilerin ve dağıtıcıların sahip oldukları rekabet gücüne bağlıdır. Çünkü rekabet yönünden güçlü olan tedarikçiler ve bu alanda görev alan zincirin diğer halkaları, girdilerin maliyetini düşürerek daha etkin, hızlı ve yenilikçi anlayış sağlayarak rekabet gücünü arttıracaktır (Baltacı vd., 2012: 80).

Tedarikçinin üreticiye yakın ya da uzak olması firmanın rekabet sürecini etkileyebilmektedir. Örneğin; tedarikçi üreticiye yakın ise yakında olan üretici aynı

tedarikçiyi kullanan uzaktaki rakip üreticilere göre daha avantajlı duruma geçebilecektir. Bununla birlikte tedarikçi firmalar da sektörü yakından tanıma fırsatı elde etmiş olacak ve endüstride meydana gelebilecek değişimleri önceden görebilme ve bu doğrultuda uygun reaksiyonda bulunma avantajı yakalamış olacaktır. Tedarikçinin sektöre yönelik sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri üretici firma ile paylaşması firmaya uygun strateji belirlemesine ve rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayacaktır. Özetle, bir işletmenin uluslararası rekabet üstünlüğü elde etmesi ve bunu sürdürebilmesinde, bir firma ile bağlantı içindeki, yan sanayi ve destekleyici endüstriler büyük bir öneme sahiptir (Koç ve Özbozkurt, 2014: 88-89).

4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet: Ülkedeki firmaların nasıl bir oluşum süreci içinde oldukları, organizasyon yapıları, yönetim anlayışı ve kapasiteleri ile içinde bulundukları rekabet durumu dördüncü belirleyici faktör olarak ele alınmaktadır (Porter, 1990: 71-72).

Porter'a göre, firmaların amaçları, izledikleri stratejiler ve örgütsel yapıları uluslararası piyasalardaki rekabet güçlerine kaynak oluşturmaktadır. Bununla birlikte, teknolojik yeniliklerin yaratılması ve uygulanması sürecinde belirlenmiş olan hedeflere yönelmede çalışanlar ile yöneticiler arasındaki koordinasyon oldukça önemli bir faktördür (Çetinkaya, 2005: 54).

İç rekabet, uluslararası rekabet avantajı yaratmada önemli bir yere sahiptir. Porter'ın ifadesiyle, elmastaki bütün noktalar arasında en önemli özelliğe sahip ve diğer unsurların hepsinin üzerinde şiddetli uyarıcı etki yaratan faktörlerden biridir. İç rekabet, herhangi bir rekabet biçimi gibi şirketler üzerinde inovasyon yapma ve iyileştirme baskısı oluşturur, getirdiği yenilik süreci ile maliyeti düşürür, yeni ürün ve üretim süreci yaratır. Fiyat rekabetinden çok ürün rekabeti, kalitede verimlilikte görüntü ve tasarım ile sunulan servis hizmetlerinde kendini gösterir. Porter, uluslararası düzeyde başarılı olan işletmelerin aynı şehirde yoğunlaştıklarını belirtmektedir. Coğrafi yoğunlaşma iç rekabetin gücünü arttırmaktadır. Aynı yerde yoğunlaşan işletmeler arasında yenilik ve bilgi daha hızlı yayılmakta, dolayısıyla aynı endüstri dalında hızlı bir gelişme süreci yaşanmaktadır (Porter, 1990: 120).

Ülkelerin uyguladıkları yönetim anlayışı ile endüstriyel yapıdaki rekabet süreci arasında da yakın bir ilişki söz konusudur. Ülkeler, yönetim uygulamalarının rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde endüstriyle uyum sağladığı

alanlarda daha başarılı bir performans sergileyecektir. Ayrıca, bölgesel koşullar da firma ve sektörlerin stratejilerini etkilemekte ve başarısında etkili olmaktadır. İşletmelerin faaliyette bulundukları sektörün yapısı rekabet sürecini etkileyen diğer bir faktördür. Sektörde rakip sayısının az olması düşük rekabetin olmasına neden olmakta ve o sektörü çekici kılmaktadır. Ancak, firmaların bulundukları çevrede yoğun rekabet olması, firmaların rekabetçilik yeteneklerini geliştirmekte ve yenilikçi davranışları konusunda harekete geçmelerini sağlayacaktır.

Porter, rekabet gücünün belirleyicileri olarak ifade ettiği bu dört unsurun dışında dışsal faktörler olarak iki ilave faktöre daha değinmiştir. Bunlar; devlet politikaları ile fırsatlar ve şanstır.

5. Devlet ve Uyguladığı Politikalar: Ülkelerin rekabetçiliği üzerine süregelen tartışmalarda, devletin üstlenmesi gereken rol kadar çok tartışmaya konu olmuş başka bir konu daha yoktur. Birçok kişi devletin stratejik ya da hedef sektörlerin rekabet performansına doğrudan katkıda bulunacak birçok politika benimseyerek, söz konusu sektörün vazgeçilmez bir yardımcısı ya da destekçisi olduğunu düşünür. Bazıları da ekonominin işleyişini görünmez elin çabalarına bırakılması gerektiği yönündeki serbest pazar görüşünü benimser (Porter, 1990: 230).

Aslında her iki görüş de yanlıştır. Her ikisi de mantıksal olarak bir ülkenin rekabet yetkinliklerinin kalıcı erozyona yol açar. Bir yanda sanayiye devlet yardımının gerekliliğini savunanlar sıklıkla uzun vadede şirketlere zarar vererek ve sadece daha fazla yardım talebi doğuracak politikalar önerirler. Diğer yanda, devletin küçülmesini savunanlar da devletin şirketleri çevreleyen koşulların ve örgütsel yapının şekillendirilmesinde ve şirketleri rekabet üstünlüğü kazanmaya teşvik eden bir ortam yaratılmasında oynadığı meşru rolü göz ardı ederler (Porter, 1990: 230).

Devletin esas rolü katalizörlük ve zorlayıcılıktır. Bu süreç, özünde tatsız ve zor olsa da, şirketleri hedeflerini yükseltmeye ve rekabet performansını daha yüksek seviyelere çıkarmaya cesaretlendirmesi, hatta itmesi gerekir. Devlet rekabetçi sektörler yaratamaz; bunu sadece şirketler başarabilir. Devletin oynadığı rol doğal olarak kısımidir; sadece elmastaki uygun temel koşullarla birlikte çalıştığında başarıya ulaşabilir. Yine de devletin elmasının kuvvetlerini aktarmaya ve artırma rolü güçlü bir roldür. Gelişim sürecinin ilk dönemlerinde olan ülkeler hariç, devleti doğrudan sürece dahil eden değil, şirketlerin rekabet üstünlüğü kazanabildiği bir

ortam yaratan devlet politikaları başarılı olur. Bu, doğrudan değil, dolaylı bir roldür (Porter, 1990: 231).

6. Karşılaşılan Fırsatlar ve Şanslar: Küresel rekabet sürecinde dolaylı bir etkiye sahip olan fırsatlar, genellikle kontrol edilmeyen çoğu zaman ülkelerin ve firmaların iradesi dışında gelişen olaylardır. Yenilikler, temel teknolojilerde yenilenmeler (mikrobiyoloji); girdi maliyetlerinde ani değişimler (petrol); finans piyasasındaki değişimler; dünya ve yerel taleplerde dalgalanmalar; dış ülkelerin uyguladıkları politikalar ve savaşlar şeklinde ortaya çıkarlar. Şans faktörleri de, kontrol edilemeyen ama yine de sektörü etkileyip rekabet ortamındaki göreceli pozisyonları değiştirebilen olaylar olarak görülmektedir (Örneğin, savaşlar, doğal afetler, vb.). Devletin izlediği politikalar ise pozitif ve negatif etkenler olarak görülebilirler. (Aktan ve Vural, 2004: 62)

2.8.2.2. Paul Krugman'ın Yaklaşımı

Rekabet konusunda birçok çalışmaya zemin oluşturan Krugman hipotezi, bölgelerin daha güçlü bir şekilde uzmanlaşacağı ve ekonomik faaliyetin zaman içinde coğrafi olarak daha yoğunlaşacağını öngörmektedir (Altay,2006:43). Bundan dolayı da Krugman, rekabet sürecinde firmaların etkin rol oynadığını aksine ülkeler arasında bir rekabet sürecinin olmayacağı düşüncesini savunmaktadır. Savunmuş olduğu bu düşünce Krugman'ın uluslararası rekabet gücü kavramından uzaklaşmasına neden olmuştur. Ona göre uluslararası rekabet gücünde rol oynayan ve belirleyici olan ana etken verimliliktir. Bu nedenle ülkelerin uluslararası rekabet gücü ile değil, faaliyetlerinde ortaya koymuş oldukları verimlilik açısından karşılaştırılması gerektiğine inanır. Çünkü Krugman'a göre ülkeler değil firmalar rekabet etmektedir (Dulupçu, 2001: 115).

Bu yaklaşıma göre, verimlilik kavramı işletmelerin kendi aralarındaki rekabeti için önemli bir faktör iken, ülkeler arasındaki rekabet gücü için önemsiz ve dikkate alınmaması gereken bir faktördür. Ayrıca hükümetlerin uluslararası rekabet sürecinde söz sahibi olmak ve üstünlük sağlamak için verimliliğe önem vermeleri ve bu konuda çaba sarf etmelerini gereksiz olarak nitelendirmektedir. Örneğin, geçmiş dönemlerde Amerika Birleşik Devletleri imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üretkenliğini arttırmak için devlet tarafından gerekli desteğin sağlanması

için çalışmalar yapmıştır. Ancak hizmet sektörü bu alanda rekabete daha az konu olduğu düşüncesiyle göz ardı edilmiştir ki bu çok ciddi bir hatanın yapılmasına neden olmaktadır. Çünkü hizmet sektöründe meydana gelecek her artış, imalat sektöründe meydana gelen artıştan 3,5 kat daha fazla etkili olmaktadır (Krugman, 2001: 188).

Krugman bu teoriyle uluslararası ticaret teorisine şu yönüyle temel katkı sağlamıştır. Günümüz ekonomik koşullarında ülkelerin, kullanmış oldukları teknoloji, süreçler ve üretim maliyetleri her ne kadar birbirlerine benzer tercihlerde olsa bile, bu durum ülkelerin serbest ticaret içerisinde faaliyette bulunmalarına engel teşkil etmeyeceği gibi, aksine ülkeye kazanç sağlayacağı yönündedir. Bunun temel nedeni ise, ülkeler arasında pek çok ürün için geçerli olan tekelleri rekabet piyasaları ve bu piyasalardaki ürün farklılaştırmasının, hem ulusal hem de uluslararası ticarete canlılık getireceğini, ayrıca uluslararası ticaretin firmalar için pazarları genişlettiğini, genişleyen pazarların ise firmaların üretim ölçeğini artırarak maliyetlerinin düşmesine olanak sağladığını ifade etmektedir (Yüksel ve Sarıdoğan, 2011: 202).

2.8.2.3. Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (AKÜ)

Herhangi bir ülkenin başka bir ülke grubuna göre mal ya da sektör bazında yapmış olduğu ihracatta rekabet edebilme gücünü ölçen endekslerden biri, Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (AKÜ) ya da orijinal adı ile Revealed Comparative Advantages (RCA) endeksidir (Baltacı vd., 2012: 7). AKÜ yaklaşımına göre mal ya da sektör bazında bir ülkenin ihracat ve ithalat durumu o ülkenin diğer ülkelere karşı karşılaştırmalı üstünlüğünü veya yetersizliğini yansıtabilmektedir. Eğer bir malın ticaret dengesi pozitif durumda ise; o ülke, o malın/sektörün ihracatında karşılaştırmalı üstünlüğe, tersi durumda ise karşılaştırmalı dezavantaja yani rekabet gücünden yoksunluğa sahip olduğu söylenebilir (Bekmez ve Terzioğlu, 2008:17).

Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler düşüncesi İngiltere'nin Ortak Pazar Ülkeleri ile mevcut rekabet gücünü karşılaştırmak için oluşturulan bir modeldir. İlk olarak Liesner (1958) tarafından oluşturulan indeks daha sonra Bela Balassa (1965) tarafından geliştirilerek işlevsel hale getirilmiştir (Erkan, 2012: 198). Ülkelerin mevcut ticaret verilerinden yararlanılarak karşılaştırmalı üstünlüğünü gösteren

Balassa İndeksi, ülkeler arasındaki karşılaştırmalı üstünlüğün nedenine inmeden, görünen bir avantaj farkı olup olmadığını açıklamayı amaçlamaktadır (Seymen, 2009: 237). Balassa tarafından ortaya konulan bu yaklaşımda, üretim sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler ile birlikte fiyat dışı faktörlerin de sonucunda ortaya çıkan satışlar analiz edilmektedir (Batra ve Khan, 2005: 5). Balassa'nın RCA yaklaşımı, karşılaştırmalı üstünlüğün gerçek durumunu gerçekleştiren ticaret sonrası elde edilen veriler ile gözlemlenebileceğini ileri sürmektedir. RCA endeksini hesaplamak için kullanılan formülün ülke ve dünya ticaret verilerine uygulanması ile ülkenin hangi endüstriyel alanda ve hangi sektörde karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğunu bulmak mümkün olmaktadır (Smyth, 2005: 102-103).

2.8.2.4. Çifte Elmas Yaklaşımı

Porter tarafından ortaya atılan ve firmaların uluslararası rekabet açıklamada çok önemli bir teori olan Elmas Modeli, sadece ülke içerisindeki faktörlere odaklandığı, uluslararası pazarlarda rekabete neden olan diğer faktörleri göz ardı ettiği düşüncesi ile eleştiri konusu olmuştur. Konuya eleştirisel yönden bakan yazarlardan Rugman ve Cruz bir ülkenin elmasının köşelerinden biri zayıf olsa bile bu zayıflığını diğer bir ülke ile telafi edebileceğini ileri sürmüşlerdir. Böylelikle Porter tarafından ortaya atılan elmas modeli bu yazarlar tarafından geliştirilerek Çifte Elmas Modeli olarak literatürdeki yerini almıştır (Kincaid, 2005: 29). Kanada bu modelin açıklanmasında sıkça kullanılan bir örnektir. Amerika ile yapmış olduğu ticaret antlaşması sayesinde talep koşullarının daha yüksek olduğu pazarlara girmesi ile elmasının zayıf olan talep koşulları kısmını güçlendirerek rekabet avantajı sağlamıştır. Bu durum bazı ülkelerde elmanın zayıf olan bir köşesinin başka bir ülkenin elmasına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Baltacı vd.,2012: 7). Elmas Model'ini eleştiren yazarlardan bir diğeri ise Dunning'dir. Dunning uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan çok uluslu şirketlerin belirli ülkelerle sınırlı olmadığını ve bu şirketlerin Elmas Model'inin dışında bazı etkilerinin olduğunu ileri sürmektedir. Bu özellikleri nedeniyle uluslararası şirketlerin kendi ülke elmaslarının yanında ilişki içerisinde bulunduğu diğer ülke elmaslarını da değerlendirmeye tabi tutmaları gerektiğini söylemektedir (Barragan, 2005: 12).

2.8.2.5. R. Reich'in Bilgi Temelli Yaklaşımı

Porter'ın savunduğu teoriye bir eleştiri de Robert Reich tarafından gelmiştir. Reich, Porter'ın yaklaşımının yetersizliklerinden hareketle geliştirdiği modelde, Porter'ın örgütsel üstünlüklerine kaynaklık eden ulusal niteliklerin, küresel rekabet gücünü belirlemede bu nitelikleri ön plana çıkarmasını eleştirmiştir. Çünkü bütün ülke ekonomilerini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyen küreselleşme süreci, işletmelerin ulus temelli yapılarında değişime neden olmuş ve bu değişim küresel boyuta taşınmıştır. Reich'in modeline göre, ekonomik kalkınma sürecinin devamlılığı mevcut üretim faktörleri ile birlikte günümüzde yeni bir üretim faktörüne dayanmaktadır. Bu yeni üretim faktörü ise “bilgi”dir (Dulupçu, 2001: 106-107).

Reich'e göre, küreselleşme ile birlikte gelecekte sistemin yapısında çeşitli değişiklikler yaşanacak, ulusal işletmeler ve hatta ulusal mallar olmayacaktır. Gelecekteki ekonomiler yüksek hacimli ekonomiler olmayacak, yüksek değer üreten ekonomiler olacaktır. Bu ekonomilerde belirli ürünlerin belirgin maliyeti olacaktır. Günümüzde bile bahse konu olan bu süreç için epey mesafe kat edilmiştir. Özellikle maliyetleri düşürmek adına mamul miktarları birçok değişik yerde verimli biçimde üretilebilecek, farklı pazarlardaki müşteri isteklerine uyacak tarzda bir araya getirilerek sunum yapılabilecektir. Entelektüel ve finansal sermaye her yerden gelebilir ve anında devreye sokulabilir olacaktır. Reich, gelecek dönemlerde oluşacak olan küresel pazarlarda ülkelerin kazançlı çıkması ve rekabet üstünlüğü sağlamasını yaratacakları yüksek değere bağlamakta; yüksek değer üretebilmenin temel koşulunun da bilgi olduğunu ileri sürmektedir (Çetinkaya, 2005: 67).

Bilgi, işletmelerin geleceğine yön veren ve rekabet sürecinde üstünlükler sağlayan bir faktör olmanın yanında, işletme içindeki çalışanlar üzerinde somutlaşıp, bütünleşerek onların yöneticiler üzerinde güç kazanmalarına olanak sağlar. Her ne kadar bilgi patent ve kullanma hakları ile anılsa da, aslında gerçek katma değer yaratan bilgi, işletmelerde karşılaşılan informel bilgidir. Yüksek teknolojiye dayalı ekonomilerde patentlerin hızla eskimesi bu yaklaşımı haklı çıkarmaktadır (Dulupçu, 2001: 107).

2.8.2.6. Cho'nun Dokuz Faktör Modeli Yaklaşımı

Uluslararası rekabet gücünü açıklama yönünde yapılan çalışmalardan bir diğeri de Güney Koreli İktisatçı Dong-Sung Cho tarafından geliştirilmiştir. Cho bu modeli Dokuz Faktör Modeli olarak adlandırmıştır. Cho'nun bu modeli Porter'ın uluslararası rekabet gücünü açıklamaya yönelik geliştirmiş olduğu Elmas Modeli'nin farklı bir şekilde yorumlanması olarak ifade edilmektedir. Cho'nun modeli geliştirme sürecindeki hareket noktası, Porter'ın uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan gelişmiş ülkelerin rekabet gücünü nasıl elde ettiğini açıklarken, az gelişmiş ülkeleri eksik bıraktığını ve bu ülkelerin zamanla nasıl uluslararası rekabet gücü elde edebileceğine yönelik bir açıklamasının olmadığı yönündedir.

Cho (1998) rekabet gücü çalışmalarını etkileyen üç farklı faktörün olduğunu ifade etmekte ve işletmelerin bu üç faktörü baz alarak hareket etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu faktörler fiziksel faktörler, insan faktörleri ve dışsal faktörlerdir. Fiziksel faktörlerin kapsamında; iş çevresi, ilgili ve destek endüstriler, iç talep ve doğal kaynaklar yer alırken, insan faktörünün kapsamını dört alt grupta incelemektedir. Bu dört grup ise temel ekonomik faaliyetleri yerine getiren çalışanlar, ekonomik politikaları belirleyen ve uygulayan bürokrat ve politikacılar, riske rağmen yatırım yapmaya devam eden girişimciler ve işletme yönetiminden sorumlu olan iş adamlarıdır. Ulusal rekabet gücünü belirleyen son etken ise dışsal faktörler olarak bu modelde yer almaktadır (Çivi vd. 2008: 9-10).

Cho'nun geliştirdiği Dokuz Faktör Modeli aslında eleştiri konusu yapmış olduğu Porter'ın Elmas Modeli'ne büyük benzerlik göstermekle birlikte belirli farklılıklara da sahiptir. Cho'nun modelinin dört parçası, Porter'ın modelindeki dört faktörle (Doğal kaynaklar, ilgili ve destek endüstrileri, iç talep ve şans) örtüşmektedir. Ancak Cho emek faktörünü Porter'ın modelindeki yeri olan faktör koşullarından çıkararak çalışanlar olarak nitelendirdiği yeni ve farklı bir belirleyici faktör olarak modeline yerleştirmiştir. Gerçekleştirdiği bu değişiklikle rekabet sürecinde devlet faktörünün önemine de vurgu yaparak, devleti temsil eden bürokrat ve politikacılara da modelde yer vermiştir. Ek olarak da girişimci, profesyonel yönetici, tasarımcı ve mühendisleri de tamamen farklı bir faktör olarak modele eklemiştir (Çivi vd. 2008: 10-11). Cho'nun geliştirmiş olduğu bu model sadece

ulusal rekabet gücünü belirlemeye yönelik değildir. Bunun yanında işletme, bölge ve küresel bazda rekabet gücü kavramlarını da geliştirdiği model yardımıyla açıklamaya çalışmıştır. Rekabet sürecinin işletmeler seviyesinden başladığını ifade ederek, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması, ülkenin rekabet gücünü kuvvetlenmesine, ülkelerin kuvvetlenmesi dünyadaki ekonomik blokların gelişmesine ve bunun da tüm dünya ekonomisine etki ederek küresel bazda bir rekabet gücünün oluşmasına olanak sağlayacağını belirtmektedir.

2.8.2.7. Kurumsal Yaklaşımlar

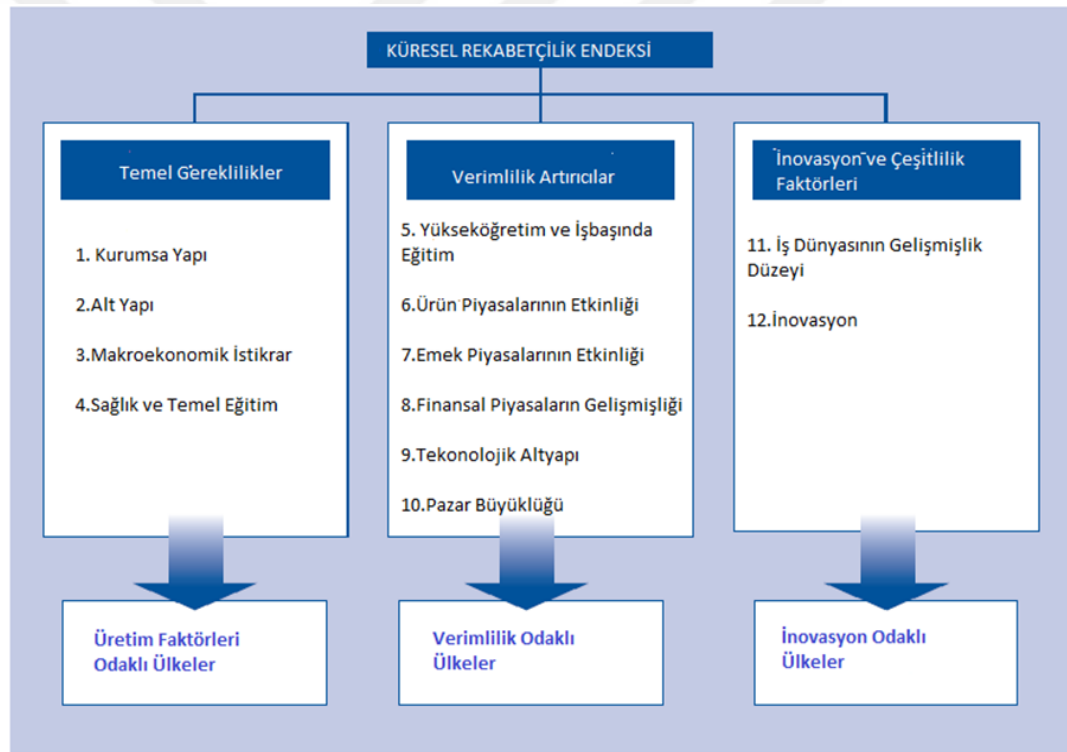
Uluslararası düzeyde ülkelerin sahip olduğu rekabet gücünü ölçme konusunda kurumsal kimliğe sahip iki kurumdan bahsedilmektedir. Bunlar Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Form) ve Yönetim Geliştirme Enstitüsü (Institute of Management Development) olarak bilinen ve uluslararası bilimsel çalışmalar yürüten kuruluşlardır. Bu kuruluşların rekabet ölçümü sürecinde yaptıkları çalışmalar akademik olarak anlamlı bulunmakta ve akademik çalışmalara ışık tutmaktadır.

Süreç ile ilgili çalışmalarda bulunan her iki kuruluş da, yapmış oldukları çalışmalarda ele aldıkları kategoriler ile kurumsallaşmış bir küresel rekabet gücü yaklaşımı oluşturmanın yanında, analiz biçimlerini ve endekslerini sürekli iyileştirerek güncellemektedirler. Küreselleşmenin yerel nitelik ile küresel fırsat uyumundan ortaya çıkan rekabet gücü bu çalışmalarda açıkça ifade edilmemektedir. Bu nedenle, bir yaklaşım sunması açısından önemli ancak, küresel rekabet gücünü standardize bir atmosfere sokmasından dolayı eksik olan çalışmalar şeklinde yorumlanabilir (Dulupçu, 2001: 103).

1. Dünya Ekonomik Forumu: Bu kuruluş her yıl topladığı verileri analiz ederek ulaşılmış olduğu bilgileri Global Rekabet Raporu (Global Competitiveness Report) adı altında rapor haline getirerek yayınlamaktadır. Raporun içeriğinde "Global Rekabet Endeksi" adı verilen bir endeks yardımıyla ülkelerin durumları belirlenmiş olan ölçütlere göre kıyaslanarak, uluslararası rekabet gücü açısından dünya ölçeğinde durumu değerlendirilmektedir. Raporda bahse konu olan ; "rekabet gücü" kavramı, bir ülkenin ekonomik refah ve yaşam standardını yükseltebilmesi için gerekli ekonomik güç olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, Dünya Ekonomik Forumu'nun "Büyüme Rekabet Gücü Endeksi", adını verdiği indeks ise bir ülkenin

gelecek 5-10 yıl içerisinde ortaya koyacağı performansa bağlı olarak gelişme ve büyüme potansiyelini ortaya koymayı hedeflemektedir (Altay, 2006: 47).

Dünya Ekonomik Forumu (WEF), küresel rekabet gücü endeksini hazırlarken özellikle ülkelerin kalkınmalarına katkıda bulunacak temel faktörleri ele almakta ve ortaya koymuş olduğu endeksle ülkeler arasındaki rekabet gücü farklılıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Rapor hazırlanırken, ülkelerin değerlendirilme kriterleri daha önceden belirlenmiş on iki başlığa göre yapılmakta ve indeksteki yerini bulmaktadır. Bahsi geçen on iki başlık şunlardır (World Economic Forum resmî Web Sitesi, 2009):



Şekil 2.7 : Küresel Rekabet Süreci Endeksinde Ülkelerin Değerlendirilme Kriterleri

Kaynak: Uluengin vd. 2012: 19

Dünya Ekonomik Forumu'nun yayınlamış olduğu 2013-2014 yıllarına ait raporda yer alan verilere göre Türkiye'nin mevcut durum analizi şu şekildedir (Uluengin vd., 2014: 19):

Rekabet gücü sıralamasında Türkiye 2012-2013 döneminde 148 ekonomi içerisinde 43. sırada yer alırken, 2013-2014 döneminde bir basamak gerileyerek 44.

sırada yer almıştır. Türkiye, BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika) ülkeleri arasında bu yıl bir basamak geri gitmesine rağmen Çin'in arkasında yer aldığı görülmektedir. WEF Raporunun Türkiye ile ilgili bölümünde, makro-ekonomik istikrarda bir gerileme yaşanmış olsa da genel olarak bakıldığında Avrupa ekonomilerine göre durumun yine de iyi olduğu belirtilirken, Türkiye'nin pazar büyüklüğünün altı çizilmiştir. Bunun yanı sıra raporda, Türkiye'nin liman ve elektrik arzının iyileşme ihtiyacında olmasına rağmen altyapısının gelişmişliğinden yararlandığı ifade edilmiştir.

Tablo 2.4 : Türkiye'nin Puan ve Sıra Olarak Tüm Ülkeler İçindeki Yeri (2013)

		Kurumsal Yapı	Altyapı	Makro-ekonomik istikrar	Sağlık ve ilköğretim	Yüksek öğretim ve işbaşında eğitim	Ürün piyasalarının etkinliği	Emek piyasalarının etkinliği	Finansal piyasaların gelişmişliği	Teknolojik altyapı	Pazar büyüklüğü	İş dünyasının gelişmişlik düzeyi	Inovasyon
Türkiye	Puan	4.1	4.5	4.6	5.9	4.3	4.5	3.7	4.4	4.1	5.3	4.4	3.5
	Sıra	56	49	76	59	65	43	130.0	51	58	16.0	43	50
Ortalama	Puan	4.0	4.0	4.7	5.4	4.1	4.3	4.3	4.0	3.9	3.7	4.0	3.4

Kaynak: Uluengin vd.,2014:20

2. Yönetim Geliştirme Enstitüsü'nün Yaklaşımı: Her yıl düzenli olarak Dünya Rekabet Gücü Raporu yayınlayan kuruluşlardan bir diğeri de Yönetim Geliştirme Enstitüsü (IMD)'dür. Enstitü 2002 yılı için hazırladığı raporda, 49 ayrı ülkede 300'den fazla ölçüt kullanarak rekabet gücü sıralaması oluşturmaktadır. IMD rekabet gücü analizini yaparken ölçütleri 4 ana ve 20 alt başlık altında toplamaktadır. IMD'nin kullandığı ölçütlerin dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir:

Tablo 2.5 : IMD'nin (Institute of Management Development) Rekabet Gücü Ölçütlerin Ana ve Alt Başlıkları

Ekonomik Performans	Devletin Etkinliği	İş hayatın Etkinliği	Altyapı
Yurtiçi Üretim	Kamu Maliyesi	Verimlilik	Temel Altyapı
Uluslararası Ticaret	Maliye Politikası	İşgücü Piyasası	Teknolojik Altyapı
Uluslararası Yatırım	Kurumsal Çerçeve	Finans Yapısı	Bilimsel Altyapı
İstihdam	İş Kanunu	Yönetim Uygulamaları	Çevre ve Sağlık
Fiyatlar	Küreselleşmenin Etkisi	Değer Yaratma Sistemi	Eğitim

Kaynak : Timurçin, 2010 : 72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN FİRMA REKABETÇİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE TRA2 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın konusu; “Girişimcilik Becerilerinin Firma Rekabetçiliğine Etkisi: TRA2 Bölgesinde Bir Araştırma” adlı çalışma oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı; TRA2 bölgesinde yer alan Kars, Ardahan, Iğdır ve Ağrı illerinde faaliyette bulunan imalat ve hizmet sektörünün rekabet gücünü ve bu rekabet gücünü sağlayacak girişimcilik becerilerini belirlemektir. Bu amaçla da 4 ilde yer alan girişimcilerin sahip oldukları kişisel, yönetim ve teknik becerilerin firmalara rekabet avantajı sağlayacak olan rekabet faktörleri ile karşılaştırarak, hangi faktörün rekabet sürecinde daha ağırlıklı bir orana sahip olduğunu ölçmektir. Bunun yanında hizmet ve imalat sektöründeki girişimcilik becerilerini iller bazında karşılaştırılarak rekabet süreci içerisinde hangi becerinin yada becerilerin etkin olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Böylelikle bölgede imalat ve hizmet sektöründeki girişimcilerin sahip olduğu becerileri ve bunların rekabet sürecinde oynadığı rollere yönelik bir ön değerlendirme yaparak, hem bu becerilerin rekabet sürecinde daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak, hem de daha sonraki yapılacak olan çalışmalara bir alt yapı hazırlamak hedeflenmektedir.

3.2. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın ana kütlelerini TRA2 alt bölgesini oluşturan Kars, Ardahan, Iğdır ve Ağrı illerinde imalat ve sağlık sektöründe faaliyette bulunan ve KOSGEB, Ticaret ve Sanayi Odası, Organize Sanayi Bölgesi, Eczacılar Odası Başkanlığı ve Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüklerinin bünyesindeki veri tabanına kayıtlı olan firmalar oluşturmaktadır. Hizmet sektörü olarak sağlık alanında faaliyette bulunan işletmeler ele alınmıştır. Veri tabanındaki bilgilere göre bölgede toplam 396 işletme bulunmaktadır. İllere göre dağılımı şu şekildedir:

Kars		Ardahan		İğdır		Ağrı		Toplam	
İmalat	Sağlık	İmalat	Sağlık	İmalat	Sağlık	İmalat	Sağlık	İmalat	Sağlık
75	63	29	20	30	46	55	78	189	207

Araştırmanın örneklemini ise bu 4 ilden de rastgele seçilen 292 işletmeden oluşmaktadır. Örneklem dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Kars		Ardahan		İğdır		Ağrı		Toplam	
İmalat	Sağlık	İmalat	Sağlık	İmalat	Sağlık	İmalat	Sağlık	İmalat	Sağlık
65	52	21	18	26	37	34	39	146	146

TRA2 bölgesi sosyo-ekonomik gelişmişlik göstergeleri yönünden diğer bölgelerden farklılık göstermekte ve 26 düzey 2 bölgesi içerisinde en son sırada yer almaktadır. Bu nedenle bölge içerisinde yer alan ve araştırmaya konu olan bütün işletmelere olanaklar dâhilinde ulaşılmaya çalışılmış ve örneklemin mümkün olduğunca yüksek tutulması için maksimum çaba sarf edilmiştir.

Araştırmada farklı sektörlerin seçilmesinin temel nedeni, girişimcilik becerilerinin sektörel bazda dağılımını incelemek ve bu becerilerin rekabet sürecine etkisinin sektörel bir farklılık yaratıp yaratmadığının tespitine yöneliktir. Bu nedenle her iki sektörde faaliyette bulunan girişimcilere anket formunda bulunan aynı sorular sorulmuştur.

3.3. ARAŞTIRMA ALANININ TANITIMI

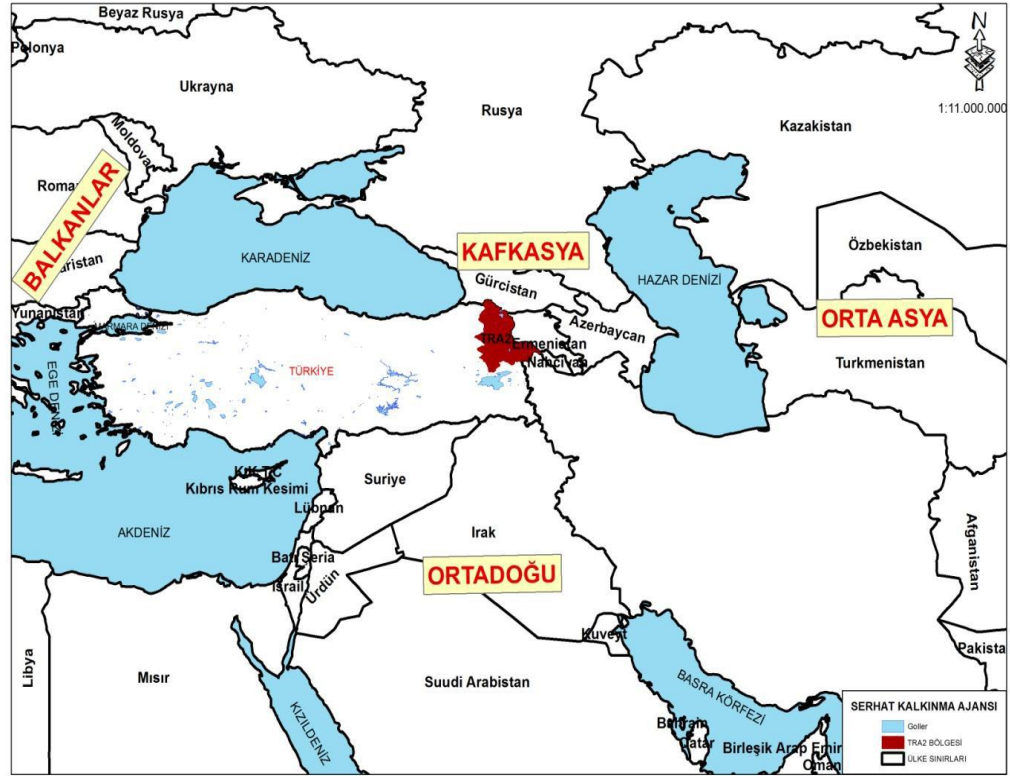
Türkiye, bölgesel gelişme politikalarının daha etkin uygulanması, analizi ve AB'ye uyumun sağlanması amacıyla yönelik olarak 2002 yılında 26 İstatistik Bölge Birimi (İBB) Düzey-II bölgesine ayrılmıştır (DPT, 2003: 37).

İBBS'de iller "Düzey-3" olarak tanımlanmış; ekonomik, sosyal ve coğrafi yönden benzerlik gösteren komşu iller ise bölgesel kalkınma planları ve nüfus büyüklükleri de dikkate alınarak "Düzey- 1" ve "Düzey-2" olarak gruplandırılmak suretiyle hiyerarşik İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması yapılmıştır. "Düzey-3"

kapsamındaki İstatistiki Bölge Birimleri 81 adet olup il düzeyindedir. Her il bir İstatistiki Bölge Birimini tanımlamaktadır. Düzey-2 İstatistiki Bölge Birimleri, Düzey-3 kapsamındaki komşu illerin gruplandırılması sonucu tanımlanmış olup 26 adettir. Düzey-1 İstatistiki Bölge Birimleri ise Düzey-2 İstatistiki Bölge Birimlerinin gruplandırılması sonucu tanımlanmış olup 12 adettir (SEGE, 2013: 73).

TRA2 Düzey 2 bölgesi (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars) Türkiye'nin kuzey doğusunda, 30.193 km²'lik alanı ile Türkiye yüzölçümünün yüzde 3,8'ni oluşturmaktadır. Bölge Doğusunda Ermenistan, güneydoğusunda İran ve Nahçıvan, güneyinde Bitlis ve Van, güneybatısında Muş, batısında Erzurum, kuzeybatısında Artvin ve kuzeyinde Gürcistan ile çevrilidir. Bu özelliği sayesinde konum olarak jeostratejik bir noktada bulunmakta ve yedi sınır kapısı ile Türkiye'nin, Kafkasya, Orta Asya ve İran üzerinden Ön Asya'ya açılan kapı görevini üstlenmektedir.

Türkiye, iki büyük güç olan Rusya ile Çin odaklı bir arz sunmaya hazırlanan Hazar ve Orta Asya enerji kaynaklarının batıya ulaşmasında doğal bir köprü rolü üstlenmektedir. Yakın deniz havzası içerisinde yer alan Hazar Denizi petrollerinin batıya taşınmasını öngören, Bakü-Tiflis-Ceyhan petrol boru hattı, nakil güzergâhı bakımından dünyanın en istikrarlı ve güvenli ortamlarından birini sunmaktadır. Benzer şekilde Bakü-Tiflis-Erzurum ve İran-Ankara doğalgaz boru hatları Türkiye ve Avrupa için arz güvenliği ve çeşitliliği sağlayarak Nabucco Projesi için sağlam temeller oluşturmaktadır. Kaynak ve ulaştırma çeşitliliğini artırarak enerji arz güvenliğine katkıda bulunacak önemli ulaşım yolları ise Kars-Tiflis-Bakü demiryolu ve Kars-Iğdır-Dilucu-Tahran-İslamabad demiryoludur (SERKA, 2010: 9). Ayrıca Marmaray projesi ile birlikte Kazakistan ve Çin'e gönderilecek malların demiryoluyla Avrupa'ya taşınması bu koridor ile sağlanacaktır.



Şekil 3. 1: TRA2 Bölgesinin Konumu

Kaynak: SERKA, 2010 : 8

İran, Nahçıvan, Gürcistan ve Ermenistan ile sınır komşuluğu bulunan TRA2 Bölgesi, Ermenistan haricinde tüm komşularıyla doğrudan ilişki içerisinde. Ermenistan ile Türkiye arasında doğrudan ilişkinin olmaması, AB ilerleme raporunda da belirtildiği gibi, Türkiye ve Ermenistan açısından birçok konuda sorun teşkil etmektedir. Aynı raporda Ermenistan ile kapalı olan sınırın tekrar açılması ve iki ülke arasında diplomatik ilişkilerin tesisi önerilmektedir. Bununla birlikte Ermenistan dışında İran ve Gürcistan ile olan sınır kapılarından bazılarının kapalı olması da Bölgenin ekonomik avantajlarını yeterince kullanamama sonucunu doğurmaktadır. Bu kapıların açılması ve serbest ticaret imkânının sağlanması bölgeye olumlu katkılarda bulunacaktır (SERKA, 2010: 8-9).

Bölgenin yukarıda sayılan potansiyeline karşın mevcut durumu bu imkânların yeterince değerlendirilemediğini göstermektedir. Bölge, 2003 yılı verilerine göre, 26 Düzey 2 Bölgesi arasında sosyo-ekonomik gelişmişlik bakımından 25. sırada yer almaktadır.

Bölgesel bazda verilen bu bilgilerden sonra TRA2 bölgesini kapsayan Kars, Ardahan, Iğdır ve Ağrı illerinin ekonomik ve sosyal yapısı kısaca ele alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

3.3.1.Nüfus

Bir bölgede yaşayan nüfus, nüfusun mekânsal dağılımı ve kompozisyonu o bölge hakkında değerlendirme yapmak için temel parametrelerdir. Nüfusun gelişimi, değişimi ve projeksiyonu bölge planlaması açısından doğru kararların alınması ve tedbirlerin uygulanması noktasında hayati bir öneme sahiptir. Türkiye, illeri aşan Düzey 2 bölgelerini oluşturma sürecinde başlattığı veri oluşturma konusunda henüz yeni bir süreci yaşamaktadır.

TRA2 Bölgesi 4 il, 26 ilçe, 34 belediye ve 1.331 köyden oluşmaktadır. 2013 yılı itibariyle Bölgede 1.145.257 kişi yaşamaktadır. Bu nüfus, ülke nüfusunun yüzde 1.49'na tekabül etmektedir.

Tablo 3.1 : İl ve ilçe merkezleri ile belde ve köyler nüfusu, 2011-2013

		Nüfus			İl ve İlçe Merkezleri, Belde ve Köyler Nüfusunun Toplam Nüfus İçindeki Oranı (%)	
		Toplam	İl ve İlçe Merkezleri	Belde ve Köyler	İl ve İlçe Merkezleri	Belde ve Köyler
TR Türkiye						
	2011	74 724 269	57 385 706	17 338 536	76,8	23,2
	2012	75 627 384	58 448 431	17 178 953	77,3	22,7
	2013	76 667 864	70 034 413	6 633 451	91,3	8,7
TRA2 Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan						
	2011	1 157 546	556 925	600 621	48,1	51,9
	2012	1 154 277	562 765	591 512	48,8	51,2
	2013	1 145 257	562 531	582 726	49,1	50,9

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergeler (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan), 2013: 83

Tablo 3.2 : İlçe Belediye Ve Köy Sayısı 2011- 2013

		İlçe Sayısı	Belediye Sayısı	Köy Sayısı
Türkiye				
	2011	957	2 934	34 425
	2012	957	2 934	34 434
	2013	970	1 364	18 214
TRA2 Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan				
	2011	26	38	1 333
	2012	26	38	1 333
	2013	26	34	1 331

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergeler (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan), 2013: 83

Bölgede 2011-2013 yılları arasında gerçekleşen şehir nüfusundaki artış ve köy nüfusundaki düşüş sonucu şehirleşme oranı yüzde 49,1'e çıkmıştır. Ancak TRA2'de gerçekleşen şehirleşme oranındaki artış, tabloda görüldüğü üzere ülke genelindeki şehirleşme oranı artışından daha yavaş bir seyir izlemektedir. Buna ilaveten Bölge nüfusunun ülke içindeki payı da yüzde 1,57'den 1,49'a düşmüştür. Nüfus yoğunluğu bakımından ise TRA2, 26 Düzey 2 bölgesi arasında 24 üncü sırada yer almaktadır.

3.3.2. Nüfus Değişimi ve Göç

Bölgenin nüfusu 1965 yılından 1985 yılına dek sürekli olarak bir artış göstermiştir. Bununla beraber 1985 yılından itibaren dalgalanmalar göstermekle beraber geçen 25 yılda artışlar durağanlaşarak bölgenin nüfusu artmamıştır. Öyle ki, bölgenin 2009 yılı nüfusu 1985 yılı nüfusundan azdır. Bölge nüfusunun ülke nüfusu içindeki payı da sürekli azalmaktadır (Tablo 3.3).

Tablo 3.3 : TRA2 Nüfus Değişimi ve Nüfusun Ülkedeki Payı 1965-2013

	1965	1970	1975	1980	1985	1990	2000	2009	2013
TRA2	853.274	950.329	1.037.590	1.068.240	1.143.560	1.099.240	1.156.150	1.135.850	1.145.257
TR	31.370.368	35.592.846	40.373.152	44.696.234	50.600.000	56.371.282	67.611.111	72.347.134	76.667.864
TRA2/TR(%)	2,72	2,67	2,57	2,39	2,26	1,95	1,71	1,57	1,49

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergeler (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan), 2013: 83

TRA 2 bölgesi gerek Ekonomik ve sosyal yapısı gerekse eğitim, sağlık, iklim ve diğer faktörler nedeniyle diğer bölgelere göre yetersiz imkanlara sahiptir. Bu nedenle bölgeden son dönemlerde imkan ve olanak olarak daha iyi koşullar sağlayan yerlere doğru bir göç söz konusudur. Bölgede 2000 yılında -59.431 olan net göç 2013 yılında -26.054'e gerilemesine rağmen, 2013 yılı net göç hızı sıralamasında TRA2 binde -21,42'lik oranıyla Düzey 2 bölgeleri arasında önemli bir fark ile son sıralardaki yerini korumaktadır. Ardahan'da net göç yavaşlamış olmakla birlikte dört ilin 2013 yılında yaklaşık olarak 64.000'e yakın göç vermesi azımsanacak bir rakam değildir. TRA2'nin verdiği net göç, azalma eğiliminde olmasına rağmen, doğal nüfus artışından fazladır (Tablo 3.4).

Tablo 3.4 : TRA2 Bölgesi İllerinde Göç Durumu, 2008-2009 ve 2012-2013

	Dönem	Ağrı	Kars	Iğdır	Ardahan	TRA 2
Aldığı Göç	2008-2009	12.115	9.028	5.179	3.775	30.097
	2012-2013	14.725	11.046	6.882	5.254	37.907
Verdiği Göç	2008-2009	22.613	15.660	7.986	7.033	53.292
	2012-2013	28.477	18.072	9.779	7.633	63.961
Net Göç	2008-2009	-10.498	-6.602	-2.807	-3.258	-23.165
	2012-2013	-13.752	-7.026	-2.897	-2.379	-26.054
Net Göç Hızı	2008-2009	-19,34	-21,40	-15,18	-29,67	-21,39
	2012-2013	-24,64	-23,08	-15,10	-22,88	-21,42

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergeler (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan), 2013: 83

3.3.3. Eğitim

TRA2 Bölgesine ait eğitim göstergeleri Türkiye ile kıyaslandığında çoğunun ortalamanın altında kaldığı görülmektedir. Ancak bölgede ilköğretim okullaşma oranının Türkiye ortalamasını yakaladığı, eğitimin diğer tüm kademelerinde ise Türkiye ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Orta öğretime devam noktasında keskin bir düşüşün yaşanması bölgesel-yapısal faktörlerle ilgilidir. Bu faktörlerin başında eğitim alt yapısının yaygın ve ulaşılabilir olmaması gelmekle birlikte ekonomik, dini ve geleneksel faktörlerin de bu konuda etkili olduğu söylenebilir.

Bölgede erkek-kadın nüfusunun okuryazarlık oranları karşılaştırıldığında kadınların erkeklere nazaran çok daha fazla bir oranda okuma-yazma bilmedikleri

görülmektedir. Kadınların bütün alanlarda eğitim seviyelerinin erkeklerden düşük olması yukarıda bahsedilen nedenlerle ilişkilidir.

2013 yılında Türkiye' de 6 yaşın üzerinde okuma yazma bilmeyen nüfusun, 6 yaşın üstündeki toplam nüfusa oranı % 4'tür (bilinmeyen hariç). Yine aynı yıl Kars'ta 6 yaşın üzerinde okuma yazma bilmeyen kadınların oranı %13,1 (bilinmeyen hariç) iken, bu oran erkekler için %2,4 (bilinmeyen hariç), Iğdır'da kadınların oranı %15,0 erkekler için %3,1, Ardahan'da kadınların oranı %13,1 erkekler için %2,5, Ağrı'da kadınların oranı %15,6 erkekler için %3,1 olmuştur (Tablo 3.5).

Tablo 3.5 : Okuma Yazma Durumu Ve Cinsiyete Göre Nüfus, 2012-2013 (6 ve daha yukarı yaştaki nüfus)

			Toplam	Okuma Yazma Bilmeyen	Okuma Yazma Bilen	Bilinmeyen
TR Türkiye						
	2012	Toplam	67 877 379	2 788 757	63 347 643	1 740 979
		Erkek	33 998 532	475 068	32 628 320	895 144
		Kadın	33 878 847	2 313 689	30 719 323	845 835
	2013	Toplam	68 735 145	2 654 643	64 374 134	1 706 368
		Erkek	34 421 110	449 328	33 098 329	873 453
		Kadın	34 314 035	2 205 315	31 275 805	832 915
TRA2 Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan						
	2012	Toplam	994 513	83 836	864 487	45 916
		Erkek	517 948	14 774	479 803	23 371
		Kadın	476 291	69 062	384 684	22 545
	2013	Toplam	985 653	80 165	862 651	42 837
		Erkek	510 410	14 021	474 839	21 550
		Kadın	475 243	66 144	387 812	21 287

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergelerle Kars, 2013: 87

TRA2 Bölgesi illerinde eğitim sektörüne yönelik olarak hizmet veren kamu kurum ve kuruluşlarında yaşanan sorunların ortak olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak eğitim veren personel ve fiziki altyapı yetersizliği bölge illerinde göze çarpan sorunlardır. Bu sorunlar nedeniyle bölgede hem eğitim kalitesi hem de başarı düzeyi düşmektedir (SERKA, 2010: 18-19).

3.3.4. Yükseköğretim Olanakları

TRA2 Bölgesini oluşturan dört ilde de üniversite bulunmaktadır. 1992 yılında Kars Kafkas Üniversitesi, 2007 yılında Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, 2008 yılında Iğdır ve Ardahan Üniversiteleri kurulmuştur. İller arasında toplam öğretim elemanı sayılarına bakıldığında Kars ilinin 600 kişi ile ön sırada olduğu görülmektedir. Okuyan ve mezun olan öğrenci sayısı bakımından da bölgede kurulan ilk üniversite olması nedeniyle Kafkas Üniversitesi ve dolayısıyla Kars ili ön sıradadır (Tablo 3.6).

Tablo 3.6 : Yükseköğretim Kurumlarında Kendi Biriminde Görevli Öğretim Elemanı Sayısı, 2008/'09-2012/'13

	Toplam öğretim elemanı	Profesör	Doçent	Yardımcı Doçent	Diğer öğretim elemanları
Türkiye					
2010/2011	111 495	15 529	8 486	21 717	65 763
2011/2012	118 839	16 783	9 257	24 759	68 040
2012/2013	130 653	17 807	10 962	27 385	74 499
TRA2 Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan					
2010/2011	795	60	44	166	525
2011/2012	1 001	54	47	237	663
2012/2013	1 295	72	44	285	894

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergelerle Kars, 2013:126

Bölgede bulunan üniversitelerin bünyesindeki fakülteler analiz edildiğinde ve bölgesel ihtiyaçlar dikkate alındığında, genel itibari ile bölge ihtiyaçlarına uygun fakültelerin olduğu görülmektedir. Bölgenin en önemli geçim kaynağı Tarım ve hayvancılıktır. Her iki sektörde de gelenekse yöntemlerin kullanılması verim düşüklüğüne neden olmakta ve bu alanlar ile ilgili ciddi araştırmaların yapılmasını gerektirmektedir. Bu da ancak bölgede bu alanlarda hizmet veren eğitim kurumlarıyla yapılabilir. Bölgede sadece Iğdır Üniversitesi'nde ziraat, Kafkas Üniversitesi'nde veterinerlik fakülteleri bulunmaktadır. Ayrıca mühendislik ve mimarlık alanında fakültelerin kurulması, bölgenin sınıra yakın olması hasebiyle hem iç hem de dış bölgelerden gelecek öğrenciler sayesinde bölgeye sosyo-ekonomik yönden yeni fırsatlar doğuracaktır.

3.3.5. İş Gücü Göstergeleri

TRA2 (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan) bölgesinde 2013 yılında 15 ve daha yukarı yaştaki nüfusun işgücüne katılma oranı %58,3 iken işsizlik oranı %6,7'dir. İstihdam edilenlerin %54,0'u tarım, %15,0'i sanayide, %31,0'ı ise hizmet sektöründe istihdam edilmektedir (Tablo 3.7).

Tablo 3.7 : Kurumsal olmayan nüfusun yıllara göre işgücü durumu, 2011-2013

	15 ve daha yukarı yaştaki nüfus				İşgücüne sahil olmayan nüfus	İşgücüne katılma oranı	İşsizlik oranı	İstihdam oranı	Tarım dışı işsizlik oranı
	(Bin)					(%)			
Türkiye									
2011	53 593	26 725	24 110	2 615	26 867	49,9	9,8	45	12,4
2012	54 724	27 339	24 821	2 518	27 385	50	9,2	45,4	11,5
2013	55 608	28 271	25 524	2 747	27 337	50,8	9,7	45,9	12
TRA2 Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan									
2011	704	383	344	39	321	54,4	10,2	48,8	19,8
2012	716	393	364	29	322	55	7,4	50,9	14,1
2013	706	413	385	28	295	58,3	6,7	54,4	13,4

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergelerle Kars, 2013: 126

Bölge nüfusunun sektörel bazda istihdam edilme alanları tablo 3.8'de gösterilmektedir.

Tablo 3.8 : İstihdam edilenlerin sektörel dağılımı, 2011-2013 [15+ yaş]

	Toplam	Tarım	Sanayi	Hizmetler	Tarım	Sanayi	Hizmetler
	(Bin)				(%)		
Türkiye							
2011	24 110	6 143	6 380	11 587	25,5	26,5	45,1
2012	24 821	6 097	6 460	12 264	24,6	26	49,4
2013	25 524	6 015	6 737	12 771	23,6	26,4	50
TRA2 Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan							
2011	344	192	47	105	55,8	13,5	30,7
2012	364	192	48	124	52,7	13,2	34,1
2013	385	208	58	119	54	15	31

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergelerle Kars, 2013: 126

Temel istihdam alanları olan hizmet, tarım, sanayi ve ticaret sektörlerinin Türkiye genelindeki dağılımında hizmet sektörü ilk sırada (%50) yer alırken bunu tarım, sanayi ve ticaret sektörü (sırasıyla %26,4 ve %23,6) takip etmektedir. Türkiye'deki istihdam sektörü paylarının yakın oluşuna karşın TRA2 Bölgesinin sektörel dağılımı orantılı olmayan bir dağılım arz etmektedir. Bölgede istihdam payı tarımda %54, sanayide %15 ve hizmette ise %31 olmak üzere bir dağılım sergilemektedir. Bölgede halkın çoğunluğu tarım sektöründe istihdam edilmektedir. Sanayi ve ticaret sektörlerinde istihdam edilenler toplam istihdamın cüzi bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu durum, istihdamın işkollarına dengeli dağıldığı ülke durumu ile örtüşmemektedir. İstihdamın sektörel dağılımının ülkedeki eğilimi hizmet sektörünün payının artması yönündedir (Tablo 3.8).

3.3.6. Dış Ticaret

TRA2 Bölgesinde her bir ilin en az bir ülke ile sınırı bulunması bölgenin dış ticaret açısından büyük bir potansiyele sahip olduğunun göstergesidir. Ancak tablo 4.9 ve 4.10'daki veriler incelendiğinde sınır kapılarının mevcudiyetinin bölge ekonomisine yeterince yansıdığını söylenemez.

Posof ilçesinde yer alan Türkgözü sınır kapısından aktif olarak ticaret yapılmaktadır. Ancak Ardahan Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre, bu kapıdan yapılacak ticaret belli kotalara tabi durumdadır ve bu kotalar bölgenin ve şehrin ihtiyacını karşılamaktan çok uzaktır. Nahçıvan'a açılan Iğdır'ın Dilucu sınır kapısında aktif olarak ticaret yapılmaktadır. Bölgenin bir diğer sınır kapısı Ağrı ile İran arasında yer alan Gürbulak sınır kapısıdır. Gürbulak sınır kapısından da aktif olarak ticaret yapılmaktadır. Kapalı bulunan sınır kapılarının açılması, mevcut sınır kapılarında ve ulaşım ağında yapılacak düzenlemelerin bölgenin dış ticaret kapasitesini arttırması beklenmektedir (SERKA, 2010: 65-66).

Tablo 3.9 : Ekonomik faaliyetlere göre ihracat, 2009-2013 (Bin \$)

	Toplam	Tarım ve Ormanlık	Balıkçılık	Madencilik ve taş ocakçılığı	İmalat	Elektrik gaz ve su	Toptan ve perakende Ticaret	Gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri	Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri
Türkiye									
2011	134 906 869	5 166 598	186 017	2 805 449	125 962 537	148 789	631 901	583	4997
2012	235 545 141	7 446 641	55 206	42 246 825	176 235 027	255 377	10 258 094	838	45 135
2013	151 802 637	5 653 323	258 177	3 879 449	141 358 199	28 970	605 984	3 422	15 113
TRA2 Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan									
2011	178 467	4 792	6	924	172 130	4	588	22	1
2012	131 925	1613	5	833	128 915	-	538	21	-
2013	186 185	1391	-	512	183 384	-	890	-	-

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergelerle Kars, 2013: 112

2009-2013 yılları arasında TRA2 Bölgesinde ihracat durumuna bakıldığında 126 milyon ABD dolarından 186 milyon ABD dolarına yükselerek 60 milyon dolarlık bir artış olmuştur. Dış ticaret açısından Kars ve Ardahan, sınır kapıları aktif olan Iğdır ve Ağrı'ya göre durağan bir seyir izlemektedir. TRA2 Bölgesindeki ihracatın büyük bölümü Iğdır ve Ağrı illerinden İran ve Nahcivan'a yapılmaktadır. Tablo 3.9'da TRA2 Bölgesinden yapılan ihracatın sektörel dağılımı yer almaktadır. Bölgeden yapılan ihracatın büyük bir bölümünü imalat sanayi sektöründen yapıldığı görülmektedir. Tarımsal ihracatın büyük bir bölümü iklim olarak diğer illere göre daha elverişli olan Iğdır ilinden yapılmaktadır (Tablo 3.9).

Bölgenin 2009-2013 yılları arasındaki ithalat durumu analiz edildiğinde yaklaşık olarak 40 milyon ABD doları artış göstermiştir. İhracatta olduğu gibi ithalat sürecinde de bölgede bulunan sınır kapılarından aktif bir şekilde yararlanılamamaktadır. Sınır kapısı bulunmayan Kars ve sınır kapısı çok aktif kullanılmayan Ardahan ilinin ithalat rakamları çok düşüktür. İhracat kapasitesi sınırlı olan Nahcivan'a sınır kapısı bulunan Iğdır ilinde ithalatın durağan bir seyir izlediği görülmektedir. İran ile sınır kapısı bulunan Ağrı'nın ithalatında yıllar itibarıyla artış gözlemlenmektedir. Bölge ithalatının neredeyse tamamı İran üzerinden Ağrı iline yapılmaktadır. İthalatın sektörel dağılımına göre; imalat sanayi ürünlerinin, ithalat miktarı yıllar itibarıyla artmasına rağmen, toplam ithalat içindeki payı her yıl

azalmaktadır. Tarım ürünlerinin, ithalat miktarı ve toplam ithalat içindeki payı her yıl artmaktadır.

Tablo 3. 10 : Ekonomik faaliyetlere göre ithalat, 2009-2013 (Bin \$)

	Toplam	Tarım ve Ormancılık	Balıkçılık	Madencilik ve taş ocaklığı	İmalat	Elektrik gaz ve su	Toptan ve perakende Ticaret	Gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri	Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri
Türkiye									
2011	240 841 676	8 895 184	48 717	37 331 370	183 930 287	86 576	10 496 278	4 462	48 803
2012	236 545 141	7 446 641	56 208	42 246 825	176 235 027	255 377	10 258 094	838	46 135
2013	251 661 250	7 718 045	58 015	38 205 124	196 822 807	334 204	8 468 456	1143	53 456
TRA2 Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan									
2011	81 584	26 301	-	6	54 858	-	16	-	401
2012	88 329	40 833	-	760	46 420	-	125	-	191
2013	90 475	34 390	-	603	55 190	-	117	-	176

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergelerle Kars, 2013: 113

2013 yılı verilerine göre bölgeyi kapsayan illerin ekonomik faaliyetlerine göre ihracat ve ithalat durumları sektörel bazda Tablo 3.11’de verilmiştir.

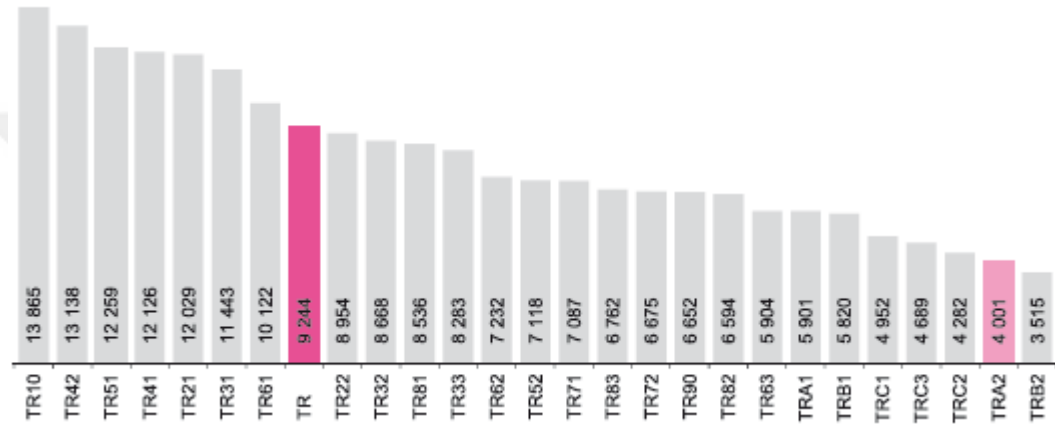
Tablo 3.11 : TRA2 Bölgesi İllerinin 2013 Yılı Ekonomik Faaliyetlere göre İhracat ve İthalat Durumları (Bin \$)

2013 Yılı TRA2 Bölgesi		Toplam	Tarım ve Ormancılık	Balıkçılık	Madencilik ve Taş ocaklığı	İmalat	Elektrik gaz ve su	Toptan ve Perakende ticaret	Gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri	Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri
İHRACAT	Kars	635			2	226		407		
	Ardahan	1.243			108	720		415		
	Iğdır	130.885	1.319		296	129.229		41		
	Ağrı	53.422	72		106	53.209		27	8	
İTHALAT	Kars	4.785	1.091			3.694				
	Ardahan	216	189					27		
	Iğdır	10.330	3.821		9	6.477		23		
	Ağrı	75.144	29.289		594	45.019		67		176

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergeler (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan), 2013: 111-112

3.3.7. Yaratılan Katma Değer

2011 yılı verilerine göre TRA2 bölgesinde kişi başına yaratılan gayri safi katma değer miktarı 4.001 dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu değer 9.244 dolar olan Türkiye ortalamasının çok altında yer almaktadır. Ayrıca İBBS (İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması) 2.Düzey içerisinde yer alan 26 bölge arasında da 25. Sıra ile son sıralarda yer almaktadır.



Şekil 3.2 : Kişi başına gayri safi katma değer, 2011 (\$)

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Göstergelerle Kars, 2013: 7

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

TRA2 Bölgesindeki Girişimcilik Becerilerinin Firma Rekabetine Etkisinin incelendiği bu çalışmada; girişimcilik becerilerine ilişkin kişisel, yönetim ve teknik becerileri bağımsız değişken rekabet gücü içerisinde yer alan girdi ve faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma stratejileri ve hükümet politikaları ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır.

Araştırmanın varsayımları

- Girişimcilik becerileri ve rekabet gücüne ilişkin ankette yer alan önermeler bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yeterlidir.
- Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur.
- Seçilen örneklem (292 işletme), araştırma evrenini temsil etmek bakımından yeterlidir.

- Ankete katılanların sorulara içtenlikle cevap verdiği ve anketi cevaplayanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma TRA2 bölgesinde faaliyette bulunan girişimcilerin sahip oldukları becerilerin firmaların rekabet üstünlüğü sağlamadaki etkilerini incelenmektedir. Nitelikli her araştırmada olduğu gibi, bu araştırmada bir takım sınırlılıklar taşımaktadır. Araştırma TRA2 bölgesini kapsayan Kars, Ardahan, Iğdır ve Ağrı il merkezlerini kapsamaktadır. İkinci kısıt ise araştırma kapsamında yer alan işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) oluşması, büyük işletmelerin araştırma kapsamı dışında bırakılmasıdır. 04/11/2012 tarihli ve 28457 sayılı resmi gazetede yayımlanan tanıma göre; bünyesinde 249 kişiye kadar istihdam olanağı sağlayan ve yıllık net satış hasılatı 40 Milyon TL' yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak ifade edilmektedir.

3.5. ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLERİ

Girişimci üretim sürecinde kullanılan üretim faktörlerini bir araya getiren, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işletme kuran ve bütün bu eylemler sürecinde ortaya çıkabilecek riskleri üstlenen kişilerdir. Son dönemlerde küreselleşmenin etkisi ile ekonomik yapıda meydana gelen değişimler her alanda olduğu gibi tüketicilerin zevk ve tercihlerine etki ederek, daha yüksek fayda elde etmek için arayış içerisinde olan bilinçli bir kesimin oluşmasına neden olmuştur. Doğal olarak bu durum işletmelerin faaliyetlerine yansımakta ve işletmeleri maksimum fayda yaratarak müşteri kitlesini korumak yada arttırmak adına rakipleri ile şiddetli bir rekabet ortamına sokmaktadır. Bu süreç içerisinde iç ve dış çevre koşullarını iyi analiz ederek fırsat ve tehditlere karşı proaktif bir davranış sergileyen girişimcilerin başarı elde edeceği muhakkaktır. Ancak bu başarıyı elde etmek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek belirli becerilere sahip olmayı gerektirmektedir.

Buradan hareketle yukarıda ifade edilen düşüncenin doğruluk derecesini ölçme adına TRA2 bölgesinde gerçekleştirilen bu çalışmada girişimcilik

becerilerinin firmaların rekabet sürecinde etkili olup olmadığı sorusuna cevap bulmak ve bu soru dahilinde oluşturulan hipotezleri test etme düşüncesi yatmaktadır.

Araştırmanın sorusu “Girişimcilik becerileri firma rekabetini etkiler mi”? Bu sorudan hareketle araştırmanın ana ve alt hipotezleri ise şu şekilde saptanmıştır:

H₁: Girişimcilik becerileri (kişisel becerileri, yönetim becerileri, teknik beceriler) rekabet gücünü yordar.

1a. Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler girdi ve faktör koşullarını yordamaktadır

1b. Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler talep durumunu yordamaktadır.

1c. Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler destekleyici ve ilgili endüstrileri yordamaktadır.

1d. Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler firma stratejileri ve rekabet durumunu yordamaktadır.

1e. Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler hükümet politikalarını yordamaktadır

H₂: Girişimcilerin Kişisel Girişimcilik Becerilerine göre;

2a. Kişisel girişimcilik becerileri ile girdi ve faktör koşulları arasında ilişki vardır.

2b. Kişisel girişimcilik becerileri ile talep koşulları arasında ilişki vardır.

2c. Kişisel girişimcilik becerileri ile destekleyici ve ilgili endüstriler arasında ilişki vardır.

2d. Kişisel girişimcilik becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında ilişki vardır.

2e. Kişisel girişimcilik becerileri ile hükümet politikaları arasında ilişki vardır.

H₃: Girişimcilerin Yönetim Becerilerine göre;

3a. Girişimcilerin yönetim becerileri ile girdi ve faktör koşulları arasında ilişki vardır.

3b. Girişimcilerin yönetim becerileri ile talep koşulları arasında ilişki vardır

3c. Girişimcilerin yönetim becerileri ile destekleyici ve ilgili endüstriler arasında ilişki vardır.

3d. Girişimcilerin yönetim becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında ilişki vardır.

3e. Girişimcilerin yönetim becerileri ile hükümet politikaları arasında ilişki vardır.

H₄: Girişimcilerin Teknik Becerilerine göre;

4a. Girişimcilerin teknik becerileri ile girdi ve faktör koşulları arasında ilişki vardır.

4b. Girişimcilerin teknik becerileri ile talep koşulları arasında ilişki vardır

4c. Girişimcilerin teknik becerileri ile destekleyici ve ilgili endüstriler arasında ilişki vardır.

4d. Girişimcilerin teknik becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında ilişki vardır.

4e. Girişimcilerin teknik becerileri ile hükümet politikaları arasında ilişki vardır.

H₅- Firmanın rekabet gücü faaliyet alanına, sahiplik biçimine, çalışan sayısına ve faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H₆- Girişimcilerin yaşı, çalışma süresi, cinsiyet, eğitim durumu ve işle ilgili aldığı formel eğitim durumu girişimcilik becerilerinde farklılığa yol açmaktadır.

3.6.VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Çalışma, TRA2 Bölgesinde faaliyette bulunan imalat ve hizmet sektörünün rekabet gücünü ve bu rekabeti elde etmelerini sağlayacak girişimcilik becerilerini ortaya koymaya yönelik bir alan araştırmasını içermektedir. Alan araştırmasında istenilen bulgulara ulaşmak için anket yöntemi seçilmiştir. Anket sonuçları ulaşılabilecek verileri araştırmak için elde edilen bilgilerin ilk kaynağını oluşturacaktır. Burada özellikle belirtilmesi gereken önemli noktalardan biri araştırmanın teorik çerçevesinin meydana getirilmesinde ve uygulama bölümüne başlarken literatür tarama yönteminden yararlanılmıştır.

Veri toplama için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, girişimcilerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik olarak 5, firma

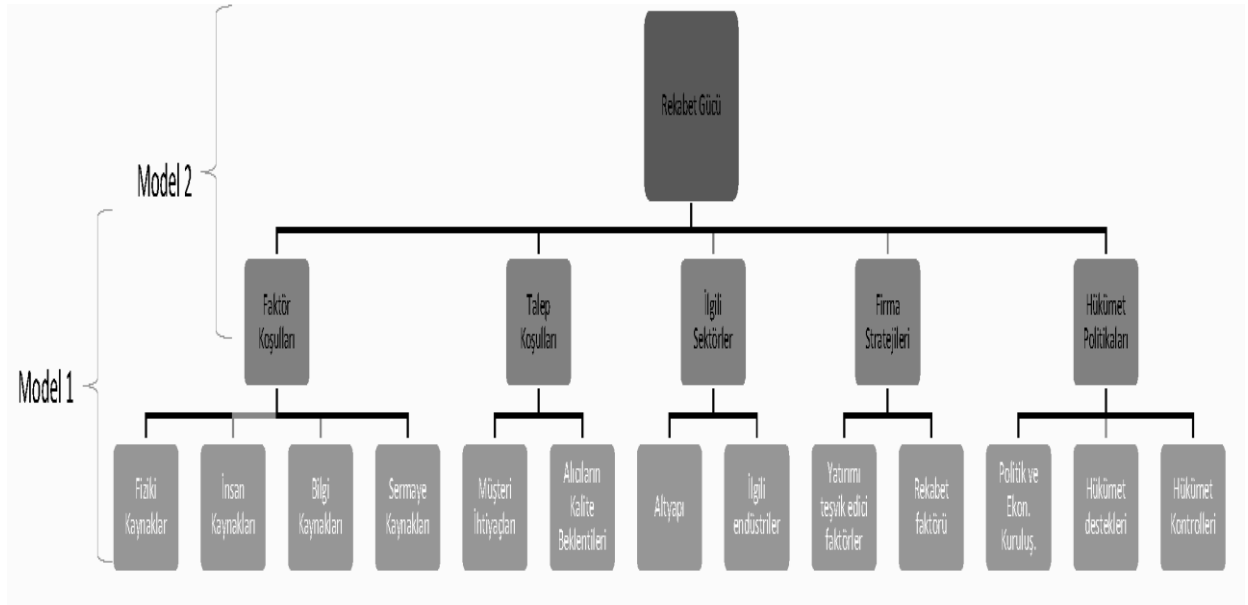
bilgilerine yönelik bilgileri için ise 4 adet olmak üzere toplam 9 tane tanımlayıcı soru yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan sorular ise girişimcilerin kişisel, yönetsel ve teknik becerilerine yönelik girişimcilik becerilerini ölçmeye yönelik 23 soru bulunmaktadır. Girişimcilerin, girişimcilik becerilerine yönelik olarak düşünceleri (1) Çok kötü, (2) Kötü, (3) Orta, (4) İyi, (5) Çok iyi ölçekleri kullanılarak alınmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise rekabet gücüne yönelik sorular yer almaktadır. Rekabet gücünü ölçmede kullanılan beş değişkenin durumunu analize yönelik 5’li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış 64 soru bulunmaktadır. Ölçekteki sorular, Hiç önemli değil, Biraz önemli, Orta önemli, Çok önemli ve Tam önemli olarak sorulmuş ve girişimcilerden rekabet sürecinde yer alan bu faktörlerin etkilerini ne derecede katıldıklarını belirlemeleri istenmiştir. Anket formu hazırlanırken benzer konularda daha önce yapılmış olan çalışmalardan yararlanılmış olup, girişimcilik becerilerine yönelik sorular Kaya (2007) ve Yıldırım, Demirel ve İçerli (2011) tarafından Aksaray ilindeki girişimcilere yönelik yapmış oldukları çalışmasından uyarlanmıştır. Rekabet Gücünü ölçmeye yönelik ölçek ise “TRB1 Bölgesi İmalat Sektörü Rekabet Gücü” nün saptanması için Fırat Kalkınma Ajansının desteklemiş olduğu ve KOSGEB ile İnönü Üniversitesi’nin ortaklaşa gerçekleştirmiş olduğu (İnönü Üniversitesi adına Doç.Dr.Mehmet DENİZ’in sorumluluğunda) çalışmadan uyarlanarak oluşturulmuştur.

Anketler 4 ilden toplam 292 işletmeye (imalat ve hizmet) uygulanmıştır. Toplam sayı ana kütlenin % 74’üne tekabül etmektedir ve ana kütleyi temsil edebileceği kanısına varılmıştır. Bu işletmeler anket uygulanan illerde bulunan KOSGEB, Ticaret ve Sanayi Odaları, Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü, Eczacılar Odası Başkanlığı ve Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüklerinin bünyesindeki kayıtlardan elde edilmiştir. Çalışma kapsamında girişimcilerden elde edilecek bilgilerin mümkün olduğunca güvenilir ve doğru olmasını sağlamak amacıyla görüşmeler yüz yüze yapılmış, anket ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra anketler doldurulmuştur.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada, bireylerin faktör koşulları, talep koşulları, ilgili sektörler, firma stratejileri, hükümet politikaları ele alınarak, rekabet gücüne ilişkin bir model ortaya konulmuştur. Ortaya konulan model girişimcilerden anketler sonucu elde edilen puanlar, yöntemleri ile elde edilmiştir. Daha sonra kurulan model doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak incelenmiştir. Araştırma; kurulan modelin geçerliğine ilişkin kanıtlar toplama bakımından ise betimsel bir araştırmadır (Fraenkel ve Wallen, 2009).

Araştırmada veri analizleri, yapısal eşitlik analizi (YEM) sayıtlarının test edilmesi, rekabet gücünü ölçmek üzere kurulmuş ölçme modelinin uyumunun incelenmesinden oluşmaktadır. Bu aşamada gözlenen ve gizil değişkenlerin yapısına göre iki yapısal model kurulmuş ve bu modeller uyum indeksler yardımı ile yorumlanmıştır. Model 1’de rekabet gücünün 5 alt boyutunu oluşturan faktör koşulları, talep koşulları, ilgili sektörler, firma stratejileri ve hükümet politikaları boyutları gözlenen değişkenler yardımı ile test edilmiştir.



Model 2’de ise Model 1’deki temel yapının üzerine hiyerarşik olarak eklenen faktör koşulları, talep koşulları, ilgili sektörler, firma stratejileri ve hükümet politikaları boyutları ile gizil değişken olan rekabet gücü test edilmiştir.

Araştırmada ilk olarak YEM analizi uygulamaları yapılmadan önce test edilmesi gereken varsayımlar incelenmiştir. Rekabet gücü modeline ait her bileşenden elde edilen veriler için aykırı değerler (outlier), kayıp veri (missing data), normallik (multivariate) ve çoklu bağlantılık (multicollinearity) analizleri yapılmıştır.

Kayıp Veri: Her bir veriye ait kayıp veri analizi yapılmış ve kayıp veri bulunamamıştır. Bunun nedeni olarak da yapılan uygulama sırasında ve sonrasında araştırmacı eksik veri içeren anket formlarını araştırmaya dâhil etmemiş, böylece kayıp veri içermeyen 292 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Uç Değerler: İkinci varsayım olan uç değerlerin belirlenmesinde ise veriler ilk olarak Z puanlarına dönüştürülmüş ardından da Mahalanobis uzaklıkları hesaplanmıştır. Analizler sonucu yapısal eşitlik analizi uç değer ön koşulunu sağlaması adına 14 uç değer içeren veri analiz dışında tutulmuştur. Bundan sonraki analizler 278 kişi üzerinden yürütülmüştür.

Normallik: Araştırmada kullanılan verilerin normal olup olmadığına karar vermek için analizler yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen Shapiro-Wilk değerleri ve grafiklere bakılarak sermaye kaynakları, müşteri ihtiyaçları alt boyutları hariç diğer verilerin normal dağıldığına karar verilmiştir. Normalliği test etmede veri sayısının çok büyük olmadığı durumlarda Shapiro-Wilk değeri 0,05'in altında olan değerler normal dağılım göstermektedir.

Çoklu Bağlantı: Varsayımların sonuncusu olan çoklu bağlantı, değişkenler arasındaki korelasyonların çok yüksek olması durumunu test eder. Çoklu bağlantı her bir değişken için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki çoklu bağlantının olmaması için, varyans şişme oranları (Variance Inflation Factor-VIF) değerlerinin 10'dan düşük ve koşul (durum) indeksi (Condition Index-CI) değerlerinin de 30'dan düşük olduğunu gösterir. Yapılan analizler sonucunda verilerde çoklu bağlantılığın olmadığı görülmüştür.

Varsayımlar test edildikten sonra verilerin çok değişkenli istatistiklere uygun olduğu ancak bazı değişkenlerin normallik varsayımını sağlamadığı görülmüştür. Verilerin, normallik varsayımının sağlamadığı durumlarda Jöreskog ve Sorbom (1993) tarafından önerilen en uygun parametre kestirim yöntemi güçlü maksimum olabilirlik tekniği (Robust Maximum Likelihood-RML) kullanılmıştır. Verilerin

normal dağıldığı durumlarda ise en iyi olabilirlik (Maximum Likelihood) kestirim yöntemi kullanılmıştır.

Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi

Bu çalışmada ölçeklere ilişkin güvenirlilik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Hem tüm ölçeğe ait hem de alt boyutlara ait güvenirlilik katsayıları hesaplanmış, sonuçlar Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 12 : Girişimcilik Becerilerine Ait Ölçeğin Güvenirlik Sonuçları

	<i>Güvenirlilik Katsayıları</i>
<i>Kişisel Girişimcilik Becerisi Alt Boyutu</i>	0,660
<i>Yönetim Becerileri Alt Boyutu</i>	0,680
<i>Teknik Beceriler Alt Boyutu</i>	0,612
<i>Girişimcilik Becerisi Ölçeği</i>	0,796

İslamoğlu ve Alnıaçık’a (2014: 283) göre genel olarak sosyal bilimlerdeki araştırmalarda Cronbach Alfa katsayısı $0,61 < \alpha < 0,80$ arasında ise ölçeğin güvenirliliği kabul edilebilir, $0,81 < \alpha < 1,00$ arasında ise ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Çalışmamızda kullanmış olduğumuz ölçeğin 0,796’lık bir orana sahip olması genel olarak ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

3.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yapısal eşitlik modelleri gözlenen değişkenler (*observed variable*) ve örtük değişkenler (*latent variable*) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir. Model özellikle psikoloji, pazarlama vb. bilimlerde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve modellerin testinde kullanılmaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010: 3).

Yapısal Eşitlik Modelinde temel amaç, bir yada birden fazla gözlenen değişkenler ile gözlenmeyen gizil değişken setleri arasında eş-zamanlı olarak

birbiriyle olan bağımlılık ilişki örüntüsünü açıklamaktır. Gizil değişkenler bu modelin en önemli kavramlarından biridir ve araştırmacıların gerçekte ilgilendikleri zeka, güdü, duygu, tutum gibi soyut kavramlara ya da psikolojik yapılara karşılık gelir. Psikolojide, kişinin kendine bakış açısı ve motivasyon; sosyolojide, çaresizlik ve huzursuzluk; eğitimde sözlü yetenek ve eğiticinin beklentisi; ekonomi de ise davranışlar, müşteri memnuniyeti, kalitenin algılanışı gibi kavramlar gizil değişkenlere örnek olarak verilebilir. Sözü edilen gizil değişkenler gözlenemediği için doğrudan ölçülemezler. Bu yüzden, araştırmacı, gizil değişkeni işlemsel olarak tanımlamak için varsayılan yapı açısından gizil değişkeni gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirmek zorundadır (Yılmaz, 2004: 79-80).

Yapısal eşitlik modelinde değişkenler arası ilişki path analizi ile gösterilmektedir. Path analizi, gözlenen değişkenlerin kullanıldığı ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği bir yapısal modelleme tekniğidir. Path analizi kavramı, incelenmekte olan değişkenler arasında varsayılan nedensel ve nedensel olmayan ilişkileri gösteren yapısal eşitlikler setinden söz etmek için kullanılmaktadır (Ergin, 2010: 44)

Yapısal eşitlik modellemesi, bünyesinde bir dizi farklı analiz yöntemini bulunduran bir model türüdür. Temelde aynı analiz mantığı üzerinden gerçekleştirilen bu yöntem vasıtasıyla, birbirinden çok farklı özellikler içeren problemlere cevaplar aranabilmekte, hazırlanmış olan hipotezler test edilebilmektedir. Literatürde en sıklıkla kullanılan yöntemler "Doğrulayıcı Faktör Analizi", "Gizil Değişkenlerle Yol Analizi", "Gözlenen Değişkenlerle Yol Analizi", "Çoklu-Grup Uygulamaları" dır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi: DFA gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesinde ve ileri düzey araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir tekniktir. DFA daha önce tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. Açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmede belirlenen “k” sayıda faktöre katkıda bulunan değişkenlerin, bu faktörlerce yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesinde doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılır (Büyüköztürk vd., 2014: 275).

Gizil Değişkenlerle Yol Analizi: Bu analizde, modelin temel işlevi, bir dizi teorik yapı (gizil değişken) arasındaki neden sonuç ilişkilerinin açıklığa kavuşturulmasıdır. Ancak, bu tür çalışmalarda da araştırmacı değişkenler arası ilişkilerin araştırılmasından önce söz konusu değişkenlerin meydana getirdiği ölçüm modellerini test etmek zorundadır. Başka bir deyişle, tıpkı doğrulayıcı faktör analizinde olduğu gibi, her bir değişkenin ölçme modelinin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı test edildikten sonra, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin teorik olarak tahmin edildiği gibi olup olmadığı sorusuna yanıt aranır (Aydın, 2010: 22).

Gözlenen Değişkenlerle Yol Analizi: Doğrudan elde edilen ölçümlerin bir model içerisinde ilişkiselliğinin test edilmesine dayalı olan bir istatistik tekniktir. Gözlenen değişkenlerle yol analizi, örtük değişkenlerle yol analizinden daha basit ve daha sınırlı bir yöntemdir. Bu tür analizlerde gizil değişkenler tanımlanmadığı için, dolayısıyla ölçme modelleri olmadığı için, değişkenlerdeki hata miktarı belirlenemez ve modelden çıkarılamaz. Ancak, bu tür analizler de oldukça önemli olabilecek modellerin test edilmesine olanak tanırırlar (Aydın, 2010: 21).

Çoklu Grup Uygulamaları: YEM çalışmalarında oldukça sık kullanılan bir başka analiz çeşididir. Bu tür uygulamalar, bir modelin -ister ölçme modeli, ister gözlenen değişkenlerle yol analizi, isterse de çoklu doğrusal regresyon analizi- birden fazla grupta test edilmesine olanak tanır. Ölçme modelleri söz konusu olduğunda bu analiz yöntemi bir ölçeğe ait ölçme modelinin, bir başka deyişle faktör yapısının, birden fazla grupta aynı olup olmadığını test etmede kullanılır ve bu analizlere “kovaryans matrislerinin çeşitliliği” testi de denir (Aydın, 2010: 22).

Yapısal eşitlik modellerinde parametrelerin tahmin edilmesi ve modelin anlamlılığını belirlenmesi süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Aydın, 2010: 22).

1. Teorik olarak bir model geliştirmek
2. Geliştirilen model için nedensel ilişkileri gösteren path diyagramını çizmek
3. Çizilen diyagramı yapısal ve ölçüm modellerine çevirmek
4. Yapısal modeli tahmin etmek ve değerlendirmek
5. Yapısal modelin uygunluk ölçütlerini hesaplamak
6. Sonuçları yorumlamak

Yapısal eşitlik modeli tanımlanıp parametreler tahmin edildikten sonra istenilen modelin verilerinin uygun olup olmadığı ve modeldeki ilişkilerin anlamlılığı araştırılır. Modelin elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığı uyum iyiliği indeksleri ile belirlenir. Uyum iyiliği testleri modelin kabul ve reddedilme kararının verildiği aşamadır. Gözlenen ve tahmin edilen kovaryans yapılarına dayalı uyum iyiliği testleri aşağıda belirtilmiştir.

Ki-Kare İndeksi: Orijinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. Bu test regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin ayrı ayrı parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğu da ölçülebilir. Bu testte normal ki kare testinin tersi olarak ki kare değerinin mümkün olduğunca düşük olması arzulanır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 77-78).

Göreceli KiKare İndeksi: Serbestlik derecesi de kikare testinde önemli bir ölçüttür. Serbestlik derecesinin büyük olduğu durumlarda kikare anlamlı sonuçlar vermektedir. Bu test kikareyi daha az örnek büyüklüğüne bağımlı hale getiren bir yöntem olup kikarenin serbestlik derecesine bölümünden elde edilir. Bu değer 3'den küçük olması beklenir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 78). Ancak bazı araştırmacılara göre değerlerde değişiklik olabilir şöyle ki; 3'den düşük değerler iyi uyum, 5'den küçük değerler ise kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilir

RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü): RMSEA ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçümüdür. RMSEA değerinin 0.05'ten küçük veya eşit olması iyi bir uyumu, 0.05 ile 0.08 arasında olması yeterli bir uyumu, 0.08 ile 1 arasında olması ise vasat bir uyumu göstermektedir. Değerin 0.10'dan büyük olması ise modelin kabul edilemeyeceğini göstermektedir (Aydın, 2010: 31).

GFI (Uyum iyiliği indeksi): GFI, varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R² gibi açıklanabilir. Örnek hacminin çok olması GFI değerini yükselterek doğru sonuç alınmasını önleyebilir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI'nın 0.90'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak alınmaktadır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 79).

AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi): GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan indeks türüdür. Örneklem sayısının özellikle büyük olduğu durumlarda AGFI daha temsili bir uyum indeksidir.

AGFI değeri 0-1 arasında değişir ve 0.90'ın üzerinde olması gerekir. Negatif değer alırsa örnek hacminin çok küçük olduğunu ve modelin kötü bir uyum iyiliği sergilediğini ifade eder. Bu değer 1'e ne kadar yaklaşırsa model uyumu o kadar iyi olur. Düşük örnek hacminde kullanılmaması önerilmektedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 79).

CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi): Mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Bir başka ifadeyle, model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştırır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 79).

CFI 0 ile 1 arasında değerler alır, yüksek değerler iyi uyumun göstergesidir. CFI değeri 0.97 olduğunda söz konusu uyumun bağımsız modele göre göreceli olarak iyi olduğu belirtilmektedir. Eğer aldığı değer 0.95'ten daha büyük ise kabul edilebilir bir uyum söz konusudur. NNFI ile karşılaştırıldığında CFI örneklem büyüklüğünden daha az etkilenen bir uyum indeksidir (Aydın, 2010: 32).

NFI (Normlaştırılmış uyum indeksi): CFI'a alternatif olarak Bentler ve Bonett tarafından geliştirilmiştir. Örneklem sayısı ile pozitif ilişkilidir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. 0-1 arasında değişen değerler alır. 0.95 ile 1 arasında NFI değerine sahip bir modelin iyi uyum içinde olduğu, 0.90 ile 0.95 arasında NFI değerine sahip bir modelin kabul edilebilir uyum içinde olduğu söylenebilir (Aydın, 2010: 32). NFI'nın dezavantajı örnek sayısından etkilenmesidir. Modeldeki parametre sayısının artmasıyla doğru orantılı olarak artar. Bu da doğru olmayan bir modelin kabulüyle sonuçlanabilir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 79).

Yapısal eşitlik modelinde uyum indekslerinin kriterleri ve kabulü için kesme noktaları aşağıdaki şekilde toplu olarak verilmiştir.

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
P değeri	$0.05 \leq p \leq 1$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

Şekil 3.3: Standart Uyum İyiliği Ölçütleri

Kaynak: Ergin, 2010: 33

3.9. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLARI

Çalışmanın bu kısmında TRA2 bölgesinde yer alan Kars, Iğdır, Ardahan ve Ağrı illerinde imalat ve sağlık sektöründeki girişimcilere uygulanan anketlerden elde edilen bulgulara yer verilecektir.

3.9.1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Araştırmanın çalışma grubunu 234 erkek ve 58 kadın oluşturmaktadır. İllere göre dağılımlara bakıldığında çalışmayı Kars, Iğdır, Ardahan ve Ağrı illerinden elde edilen 292 işletme oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubuna ait cinsiyet ve illerin betimsel istatistikleri Tablo 3.13’de verilmiştir.

Tablo 3.13 : Cinsiyete Göre Betimsel İstatistikler

<i>CİNSİYET</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>ERKEK</i>	234	80,1
<i>KADIN</i>	58	19,9
<i>TOPLAM</i>	292	100

Araştırma TRA2 bölgesindeki Kars, Iğdır, Ardahan ve Ağrı illerini kapsamaktadır. Araştırmaya katılan illere bakıldığında en yüksek katılımın 117 işletme ve %40,1 ile Kars'a ait olduğu, en düşük katılımın ise 39 işletme ile %13,4 ile Ardahan'da olduğu görülmüştür (Tablo 3.14).

Tablo 3.14: İllere Göre Betimsel İstatistikler

İLLER	N	%
KARS	117	40,1
IĞDIR	63	21,6
ARDAHAN	39	13,4
AĞRI	73	25,0
TOPLAM	292	100

Araştırmanın çerçevesinde elde edilen diğer bağımsız değişkenlere ait betimsel istatistikler ve tablolar ise şu şekildedir:

Bölgedeki girişimcilerin yaş dağılımına bakıldığında %26,4 ile 36-42 yaş ranjının en yüksek olduğu, % 4,1 ile 57 ve üstü yaş grubunun ise en düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 3.15 : Yaş Dağılımına Ait Betimsel İstatistikler

YAŞ	N	%
21-27 Yaş	28	9,6
28-35 Yaş	70	24,0
36-42 Yaş	77	26,4
43-49 Yaş	74	25,3
50-56 Yaş	31	10,6
57 ve üstü yaş	12	4,1
TOPLAM	292	100

Bölgedeki girişimcilerin iş deneyimlerine ait analiz sonuçları tablo 3.16' daki gibidir.

Tablo 3.16 : Bir İşte Çalışma Sürelerine Ait Betimsel İstatistikler

ÇALIŞMA SÜRELERİ	N	%
<i>3 Yıldan Az</i>	19	6,5
<i>3-10 Yıl</i>	118	40,4
<i>11-20 Yıl</i>	117	40,1
<i>21 ve üzeri</i>	38	13,0
TOPLAM	292	100

Girişimcilerin yapmış oldukları iş ile ilgili çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların en yüksek %40,4 ile 3-10 yıl arasında bu işte çalıştıkları, buna karşılık 19 kişinin (% 6,5) 3 yıldan daha az bir süre iş deneyimine sahip oldukları görülmüştür.

4 ildeki girişimcilerin eğitim düzeylerinin ilköğretim, lise, yüksekokul/üniversite ve lisansüstü şeklindeki dağılımlarına bakıldığında, ilköğretim düzeyindeki girişimcilerin oranı %10,3, lise düzeyinde olanların oranı %34,6, yüksekokul/üniversite düzeyinde olanlar %30,8 ve lisansüstü eğitime sahip olanların oranı ise %24 oldukları görülmüştür (Tablo 3.17).

Tablo 3.17 : Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikler

EĞİTİM DURUMU	N	%
<i>İlköğretim</i>	30	10,3
<i>Lise</i>	101	34,6
<i>Yüksekokul / Üniversite</i>	90	30,8
<i>Lisansüstü</i>	71	24,3
TOPLAM	292	100

3.9.2.Firmaların Yapısal Özelliklerine Ait Bulgular

TRA2 bölgesinde faaliyette bulunan firmaların yapısal özelliklerine ait analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

TRA2 bölgesinde gerçekleştirilen bu çalışma iki farklı sektör olan imalat ve sağlık sektörüne uygulanmış ve imalat sektörü de kendi içerisinde 8 sanayi koluna ayrılmıştır.

Tablo 3.18 : Faaliyet Alanı / Sektöre Ait Betimsel İstatistikler

FAALİYET ALANI	N	%
<i>Gıda Sanayi</i>	70	24,0
<i>Konfeksiyon ve Deri Sanayi</i>	9	3,1
<i>Yapı Elemanları İmalat Sanayi</i>	27	9,2
<i>Madeni Eşya Sanayi</i>	10	3,4
<i>Plastik ve Plastik Ürünleri Sanayi</i>	9	3,1
<i>Un ve Unlu Mamuller Sanayi</i>	7	2,4
<i>Orman Ürünleri Sanayi</i>	10	3,4
<i>Petrol ve Kimya Sanayi</i>	4	1,4
<i>Sağlık Sektörü</i>	146	50,0
TOPLAM	292	100

Sonuçlar değerlendirildiğinde sağlık sektöründe faaliyette bulunanların oranı %50'dir. Geriye kalan dağılıma bakıldığında ise en yüksek oranla gıda sanayinin (%24) yer aldığı, en düşük %1,4 ile petrol ve kimya sanayinde olduğu görülmüştür (Tablo 3.18).

Tablo 3.19 : İşletmenin Sahiplik Biçimine Göre Betimsel İstatistikler

SAHİPLİK BİÇİMİ	N	%
<i>Tek Kişi İşletmesi</i>	195	66,8
<i>Adi Şirket</i>	1	0,3
<i>Kolektif Şirket</i>	2	0,7
<i>Anonim Şirket</i>	19	6,5
<i>Limited Şirket</i>	75	25,7
TOPLAM	292	100

Katılımcıların çalıştığı işletmelerin sahiplik biçimine bakıldığında %66,8 ile tek kişi işletmesi olduğu görülmektedir. Oranın yüksek olması, sağlık sektöründe faaliyette bulunan işletme sayısının fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Tek kişi

işletmelerini %25,7'lik oranla limitet şirketler, %6,5 ile anonim şirketler ve %0,3 ile adi şirketler takip etmektedir (Tablo 3.19).

Tablo 3.20 : İşletmelerin Çalışan Sayılarına Ait Betimsel İstatistikler

<i>ÇALIŞAN SAYISI</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1 – 9	203	69,5
10 – 49	76	26,0
50 – 249	12	4,5
TOPLAM	292	100

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin çalışan sayılarına bakıldığında bünyesinde 1 ile 9 arasında personel istihdam eden işletmelerin oranı %69,5, 10 ile 49 arasında personel istihdam eden işletmeler %26 ve 50 ile 249 personel istihdam eden işletmelerin oranı ise %4,5 olduğu görülmüştür (Tablo 3.20).

Tablo 3.21 : Şirketlerin Faaliyet Sürelerine Ait Betimsel İstatistikler

<i>FAALİYET SÜRELERİ</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1-5 Yıl	46	15,8
6-10 Yıl	78	26,7
11-25 Yıl	141	48,3
26 ve üzeri	27	9,2
TOPLAM	292	100

Araştırmada yer alan işletmelerin faaliyette bulundukları sürelerle bakıldığında işletmelerin %48,3'ü 11-25 yıl arasında, %26,7'i 6 ile 10 yıl arasında, %15,8'i 1 ile 5 yıl arasında ve %9,2 ile 26 ve üzeri yıl arasında faaliyet gösterdiği görülmüştür (Tablo 3.21).

Tablo 3.22 : İşe Başlamadan Önce/Sonra Herhangi Bir Formel Eğitim Alınıp Alınmadığına Dair Betimsel İstatistikler

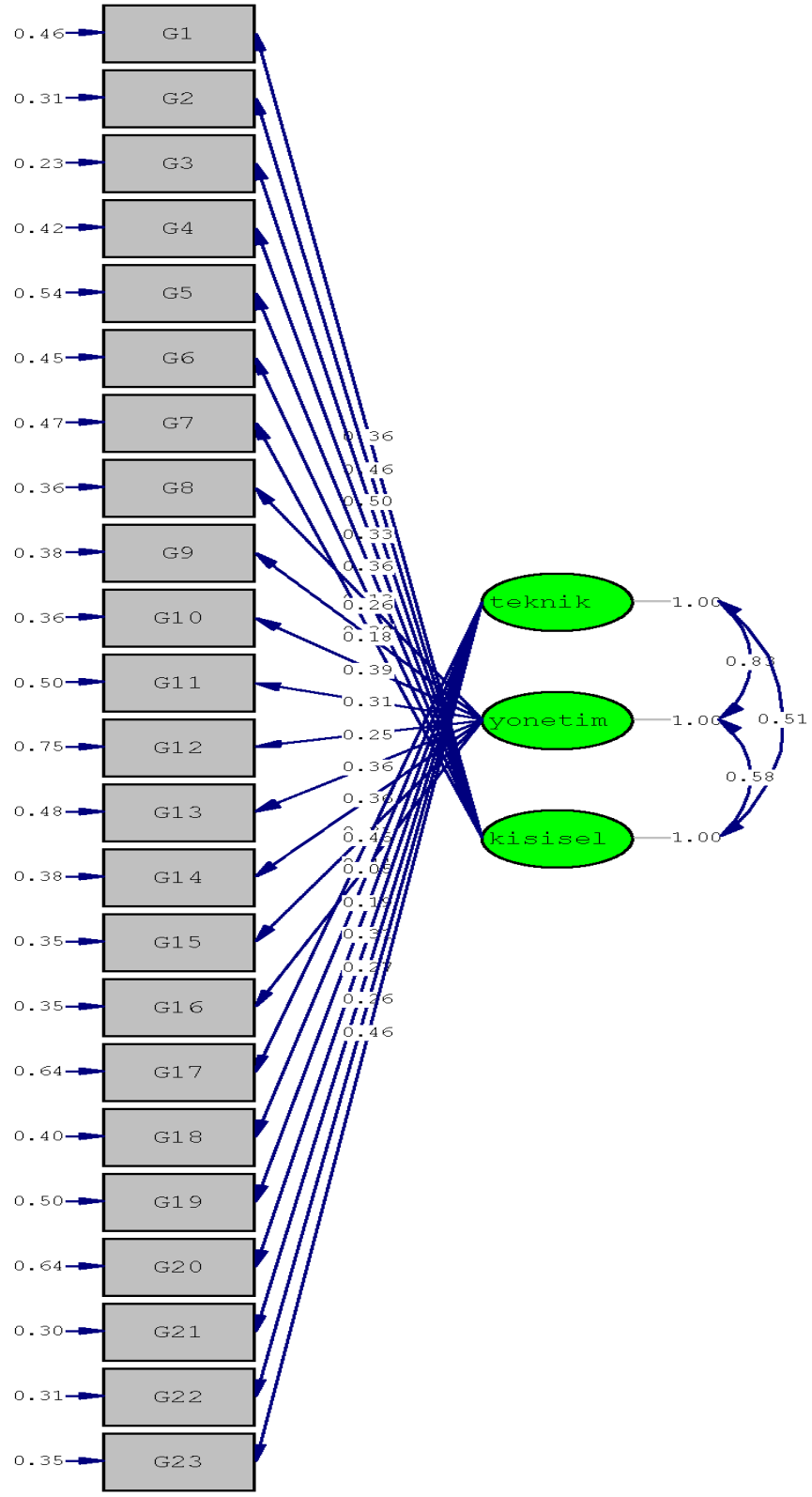
<i>İŞE BAŞLAMADAN ÖNCE İŞ İLE İLGİLİ EĞİTİM ALINIP ALINMADIĞI DURUMU</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Evet	76	26,0
Hayır	216	74,0
TOPLAM	292	100

Katılımcıların; “İşe başlamadan önce/sonra herhangi bir formel eğitim aldınız mı?” sorusuna verdikleri yanıtı bakıldığında girişimcilerin %26’sının konuyla ilgili eğitim aldığı, geriye kalan %74’ünün ise konuya ilişkin herhangi bir eğitim yada kurs almadığı görülmüştür (Tablo 3.22).

3.9.3.Girişimcilik Becerileri ve Rekabet Sürecine Ait Bulgular

Bu bölümde, girişimcilik becerilerine ve rekabet sürecine ait araştırma sonucunda elde edilen bulgular alt problemlere göre verilmiş ve bunlara dayalı yorumlar yapılmıştır.

Girişimcilik becerisini yordayan modele ilişkin oluşturulan yapısal modelinin uyum değerlerine ait path diyagramı Şekil 3.4 ’te gösterilmiştir.



Şekil 3.4 : Girişimcilik Modeli İçin Path Diyagramı

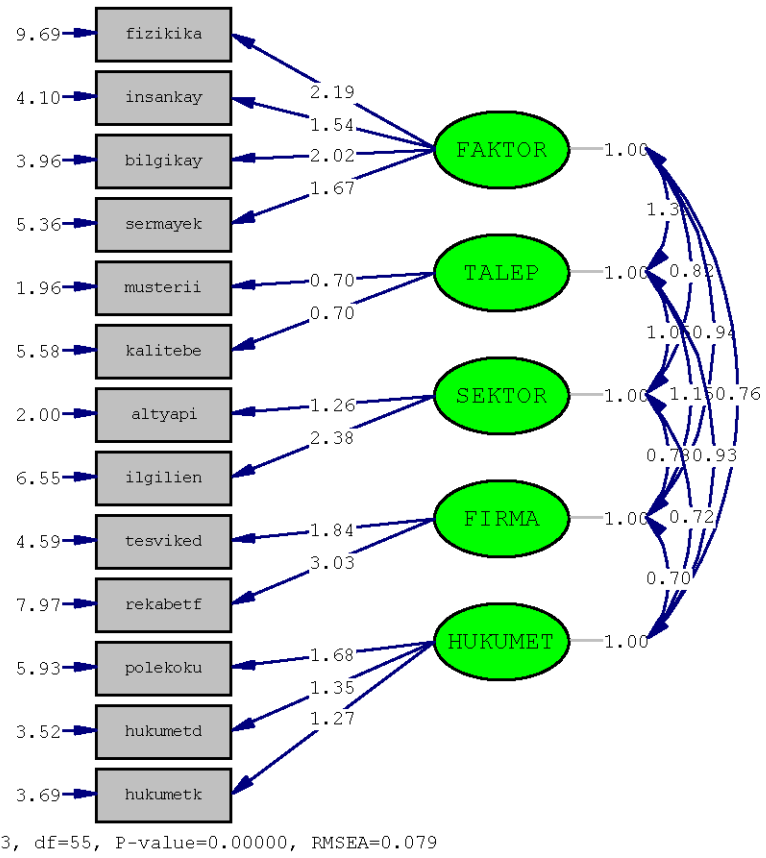
Tablo 3.23 : Girişimcilik Becerilerine Ait Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri

	<i>Uyum İndeksleri</i>							
	χ^2	<i>df</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>
<i>Yapısal Model</i>	604,09	224	0,076	0,94	0,95	0,91	0,96	0,91

Oluşturulan modele ilişkin ki-kare değeri $\chi^2 = 604,09$, $sd=224$, $p=0,00$ ve *RMSEA* değeri 0,076 olarak bulunmuştur. Yukarıda belirtilen uyum indekslerine bakılarak girişimcilik için kurulan YEM çalışmasının uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır (*RMSEA*=0,076).

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$

Rekabet gücü alt boyutlarını yordayan Model 1'e ilişkin oluşturulan yapısal modele ait uyum değerlerine ait path diyagramı Şekil 3.5'de gösterilmiştir.



Şekil 3.5 : Rekabet Gücünün Alt Boyutlarına Ait Path Diyagramı

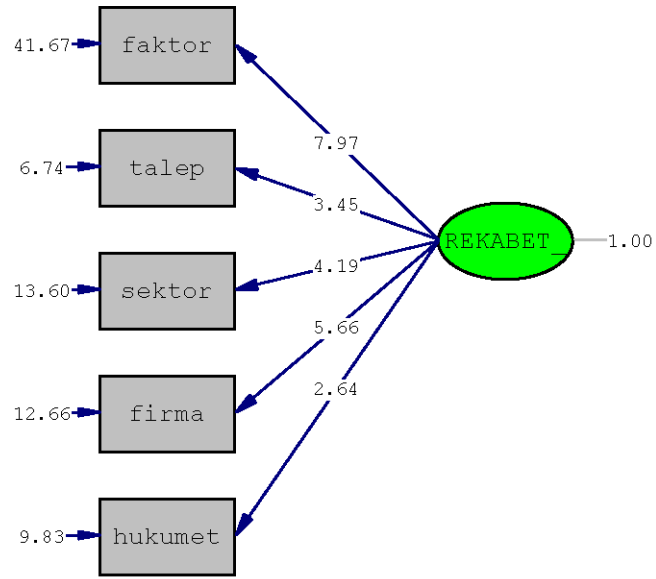
Tablo 3. 24 : Model 1'e ait Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri

	<i>Uyum İndeksleri</i>							
	χ^2	df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI	NNFI
Yapısal Model	242,23	55	0,079	0,96	0,97	0,92	0,89	0,94

Oluşturulan modele ilişkin ki-kare değeri $\chi^2 = 242,23$, sd=55, p=0,00 ve RMSEA değeri 0,079 olarak bulunmuştur. Yukarıda belirtilen uyum indekslerine bakılarak Model 1 için kurulan YEM çalışmasının uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır (RMSEA=0,079).

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$

Yapılan literatür çalışmaları sonucunda rekabet gücü gizil değişkenini yordayan Model 2'ye ait path diyagramı Şekil 3.6'da gösterilmiştir.



Chi-Square=7.02, df=4, P-value=0.13461, RMSEA=0.051

Şekil 3.6 : Rekabet gücü Gizil Değişkenlerine Ait Path Diyagramı

Tablo 3.25 : Model 2'ye ait Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri

	<i>Uyum İndeksleri</i>							
	χ^2	df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI	NNFI
Yapısal Model	7,02	4	0,051	0,99	0,99	0,96	0,99	0,99

Oluşturulan modele ilişkin ki-kare değeri $\chi^2 = 7,02$, sd=4, p=0,00 ve RMSEA değeri 0,051 olarak bulunmuştur. Yukarıda belirtilen uyum indekslerine bakılarak

Model 2 için kurulan YEM çalışmasının uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır (RMSEA=0,051).

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$

Çalışmamızın konusunu oluşturan girişimcilik becerileri ve rekabet sürecine yönelik olarak oluşturulan modellerin uygulanabilirliği test edildikten sonra, araştırmanın ana sorusuna açıklık getirmek adına ortaya konulan ana ve alt hipotezlerin sonuçlarına yönelik bulgular aşağıdaki gibidir.

H₁: Girişimcilik becerileri (kişisel becerileri, yönetim becerileri, teknik beceriler) rekabet gücünü yordar.

H_{1a}- *Girişimcilik Becerileri (Kişisel, yönetim ve teknik beceriler) girdi ve faktör koşullarını yordamaktadır.*

Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler değişkenlerin göre faktör koşullarının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.26’da verilmiştir.

Tablo 3.26 : Girişimcilik Becerilerinin Girdi ve Faktör Koşullarına Olan Etkisi

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Regresyon</i>	321,999	7	1229,264	23,725	0,000
<i>Artık Değer</i>	3223,216	270	51,813		
TOPLAM	3545,215	277			

* $R=0,056$, $R^2=0,03$, $p<0,01$.

Girişimcilik becerileri ile girdi/faktör koşulları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmakla birlikte bu beceriler (kişisel, yönetim ve teknik) girdi ve faktör koşullarını yüksek düzeyde etkilemektedir. Adı geçen üç değişken birlikte faktör koşullarının toplam varyansının yaklaşık % 3’ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde yordayıcı değişkenin faktör koşulları

üzerindeki önem sırası, kişisel beceri, yönetim becerisi ve teknik beceridir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre de her üç değişkenin faktör koşulları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Tablo 3.27).

Tablo 3.27 : Girişimcilik Becerilerinin Girdi ve Faktör Koşullarına Olan Etkisi t-testi Sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı B	Standart Katsayı β	R	R^2
<i>Sabit</i>	75,121		0,056	0,03
<i>Kişisel</i>	0,169	0,049		
<i>Yönetim</i>	-0,113	-0,033		
<i>Teknik</i>	-0,103	-0,067		

H_{1b}- *Girişimcilik Becerileri (Kişisel, yönetim ve teknik beceriler) talep durumunu yordamaktadır.*

Girişimcilik Becerileri (Kişisel, yönetim ve teknik beceriler) değişkenlerin göre talep durumunu yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.28’de verilmiştir.

Tablo 3.28 : Girişimcilik Becerilerinin Talep Koşullarına Olan Etkisi

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Regresyon</i>	102,488	7	34,163	1,848	0,139
<i>Artık Değer</i>	5017,938	270	18,486		
TOPLAM	5120,426	277			

Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler değişkenleri ile birlikte talep durumu değişkeninin anlamlı bir ilişki olmadığı ve girişimcilik becerilerinin talebi etkilemediği görülmüştür. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre de her üç değişkenin talep durumu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir (Tablo 3.29).

Tablo 3.29 : Girişimcilik Becerilerinin Talep Koşullarına Olan Etkisi t-testi Sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı B	Standart Katsayı β	R	R^2
<i>Sabit</i>	36,719		0,137	0,19
<i>Kişisel</i>	-0,103	-0,071		
<i>Yönetim</i>	-0,065	-0,053		
<i>Teknik</i>	-0,081	-0,053		

H_{1c}- *Girişimcilik Becerileri (Kişisel, yönetim ve teknik beceriler) destekleyici ve ilgili endüstrileri yordamaktadır.*

Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler değişkenlerin göre destekleyici ve ilgili endüstrileri yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3. 30’da verilmiştir.

Tablo 3.30 : Girişimcilik Becerilerinin Destekleyici ve İlgili Endüstrilere Olan Etkisi

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Regresyon</i>	46,316	7	15,439	0,494	0,687
<i>Artık Değer</i>	8503,967	270	31,279		
TOPLAM	8550,283	277			

Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler değişkenleri ile destekleyici ve ilgili endüstri değişkenlerinin anlamlı bir ilişki olmadığı ve girişimcilik becerilerinin destekleyici ve ilgili endüstrileri etkilemediği görülmüştür. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre de her üç değişkenin destekleyici ve ilgili endüstrileri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

H_{1d}- *Girişimcilik Becerileri (Kişisel, yönetim ve teknik beceriler) firma stratejileri ve rekabet durumunu yordamaktadır.*

Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceri değişkenlerinin firma stratejilerinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.31’de verilmiştir.

Tablo 3.31: Girişimcilik Becerilerinin Firma Stratejileri ve Rekabet Durumuna Olan Etkisi

	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Regresyon</i>	347,682	7	115,894	2,638	0,049
<i>Artık Değer</i>	12650,547	270	43,926		
TOPLAM	12998,229	277			

* $R=0,164$, $R^2=0,027$, $p<0,01$

Girişimcilik becerileri (Kişisel, yönetim ve teknik beceri) değişkenleri ile firma stratejileri arasında olumlu bir ilişki olmakla birlikte girişimcilerin bu becerileri firma stratejilerini yüksek düzeyde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Adı geçen üç değişken birlikte firma stratejilerinin toplam varyansının yaklaşık %27'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde yordayıcı değişkenin firma stratejilerinin üzerindeki önem sırası, kişisel beceri, yönetim becerisi ve teknik beceridir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre de her üç değişkenin firma stratejilerinin üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Tablo 3.32).

Tablo 3.32: Girişimcilik Becerilerinin Firma Stratejileri ve Rekabet Durumuna Olan Etkisi t-testi Sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı B	Standart Katsayı β	R	R^2
<i>Sabit</i>	57,105		0,164	0,027
<i>Kişisel</i>	0,266	0,118		
<i>Yönetim</i>	0,06	0,034		
<i>Teknik</i>	-0,385	-0,163		

H_{1e}- Girişimcilik Becerileri (Kişisel, yönetim ve teknik beceriler) hükümet politikalarını yordamaktadır

Tablo 3.33 : Girişimcilik Becerilerinin Hükümet politikalarına Olan Etkisi

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
<i>Regresyon</i>	19,995	7	6,665	0,395	0,757
<i>Artık Değer</i>	4862,125	270	16,882		
TOPLAM	4882,120	277			

Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler değişkenlerin göre hükümet politikalarını yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3.33’de verilmiştir.

Kişisel girişimcilik becerileri, yönetim becerileri ve teknik beceriler değişkenleri ile hükümet politikaları değişkenlerinin anlamlı bir ilişki vermediği görülmüştür. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre de her üç değişkenin hükümet politikaları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir (Tablo 3.34).

Tablo 3.34 : Girişimcilik Becerilerinin Firma Stratejileri ve Rekabet Durumuna Olan Etkisi t-testi Sonuçları

	Standart Olmayan Katsayı B	Standart Katsayı β	R	R²
<i>Sabit</i>	30,774		0,064	0,004
<i>Kişisel</i>	0,073	0,053		
<i>Yönetim</i>	-0,051	-0,043		
<i>Teknik</i>	0,053	0,037		

H₂: Girişimcilerin Kişisel Girişimcilik Becerilerine göre

H_{2a}. Kişisel girişimcilik becerileri ile girdi ve faktör koşulları arasındaki ilişki vardır.

H_{2b}. Kişisel girişimcilik becerileri ile talep koşulları arasındaki ilişki vardır.

H_{2c}. Kişisel girişimcilik becerileri ile destekleyici ve ilgili endüstriler arasındaki ilişki vardır.

H₂d. Kişisel girişimcilik becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasındaki ilişki vardır.

H₂e. Kişisel girişimcilik becerileri ile hükümet politikaları arasındaki ilişki vardır.

Tablo 3.35’de girişimcilerin kişisel becerileri ile rekabet gücünü oluşturan girdi ve faktör koşulları, talep koşulları, destekleyici ve ilgili endüstriler, firma stratejileri ve rekabet durumu ile hükümet politikaları arasındaki ilişkiler belirtilmiştir.

Tablo 3.35 : Kişisel Girişimcilik Becerileri ile Rekabet Gücü Faktörleri Arasındaki İlişki

	<i>Girişimcilerin Kişisel Becerileri</i>	
	<i>Pearson Korelasyon</i>	<i>p (0,01)</i>
<i>Girdi ve faktör koşulları</i>	0,650	0,001*
<i>Talep koşulları</i>	-0,702	0,084
<i>Destekleyici ve İlgili Endüstriler</i>	-0,510	0,42
<i>Firma Stratejileri ve Rekabet Durumu</i>	0,015	0,001*
<i>Hükümet Politikaları</i>	0,520	0,001*

Tablo 3.35 incelendiğinde, girişimcilerin kişisel becerileri ile girdi ve faktör koşulları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,650$; $p<0,01$). Katılımcı girişimcilerin kişisel becerilerinin (karar verme ve risk alma, yenilikçi olma, değişime uyumlu olma, kararlı olma, disiplinli olma, anlayışlı ve hoşgörülü olma ve planlama ve hedef oluşturma becerileri) artması ya da azalmasıyla girdi ve faktör koşullarının artması ve azalması arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye dayalı olarak girişimcilerin kişisel becerilerinin arttığı durumlarda girdi ve faktör koşullarının da orta düzeyde artacağı söylenebilir.

Girişimcilerin kişisel becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,015$; $p<0,01$). Katılımcı girişimcilerin kişisel becerilerinin (karar verme ve risk alma, yenilikçi olma, değişime uyumlu olma, kararlı olma, disiplinli olma, anlayışlı ve hoşgörülü olma ve planlama ve hedef oluşturma becerileri) artması ya da azalmasıyla

firma stratejileri ve rekabet durumunun artması ve azalması arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye dayalı olarak girişimcilerin kişisel becerilerinde düşük düzeyde olsa bile, gerçekleşecek bir olumlu değişim firmaların firma stratejileri ve rekabet durumuna düşük ama olumlu bir yansıması olacaktır.

Girişimcilerin kişisel becerileri ile hükümet politikaları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,520$; $p<0,01$). Girişimcilerin kişisel becerilerinin artması ya da azalmasıyla hükümetin izleyeceği politikalar arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye bağlı olarak girişimcilerin kişisel becerilerinde meydana gelecek olan olumlu değişimler, hükümetlerin izleyeceği politikalara yansiyacak ve bu alanlarda daha olumlu sonuçların oluşmasına olanak sağlayacaktır.

Girişimcilerin kişisel becerileri ile talep koşulları ($r= -0,702$; $p>0,01$) ve destekleyici ve ilgili endüstriler arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,510$; $p>0,01$).

H₃: Girişimcilerin Yönetim Becerilerine göre

H_{3a}. Girişimcilerin yönetim becerileri ile girdi ve faktör koşulları arasında ilişki vardır.

H_{3b}. Girişimcilerin yönetim becerileri ile talep koşulları arasında ilişki vardır

H_{3c}. Girişimcilerin yönetim becerileri ile destekleyici ve ilgili endüstriler arasında ilişki vardır.

H_{3d}. Girişimcilerin yönetim becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında ilişki vardır.

H_{3e}. Girişimcilerin yönetim becerileri ile hükümet politikaları arasında ilişki vardır.

Tablo 3.36'da girişimcilerin yönetim becerileri ile rekabet gücünü oluşturan girdi ve faktör koşulları, talep koşulları, destekleyici ve ilgili endüstriler, firma stratejileri ve rekabet durumu ile hükümet politikaları arasındaki ilişkiler belirtilmiştir.

Tablo 3.36 : Girişimcilerin Yönetim Becerileri ile Rekabet Gücü Faktörleri Arasındaki İlişki

	<i>Girişimcilerin Yönetim Becerileri</i>	
	<i>Pearson Korelasyon</i>	<i>p (0,01)</i>
<i>Girdi ve faktör koşulları</i>	-0,720	0,000*
<i>Talep koşulları</i>	-0,106	0,071
<i>Destekleyici ve İlgili Endüstriler</i>	-0,061	0,298
<i>Firma Stratejileri ve Rekabet Durumu</i>	0,650	0,000*
<i>Hükümet Politikaları</i>	-0,310	0,725

Tablo 3.36 incelendiğinde, girişimcilerin yönetim becerileri (etkili karar verebilme, iyi insan ilişkileri kurabilme, etkili yönetim modeli sergileyebilme, mali konularda yeterlik, sonuçlara katlanabilme ve kabullenme, pazarlık ve müzakereci olma, motivasyon ve koordinasyon sağlama) ile girdi ve faktör koşulları arasında yüksek düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,720$; $p<0,01$). Dolayısıyla yönetsel becerileri yüksek olan girişimciler faktör koşullarını olumsuz olarak algılamıştır. Yani girişimcilerin yönetim becerileri arttıkça aynı oranda girdi ve faktör koşullarının azaldığı söylenebilir.

Girişimcilerin yönetim becerileri (etkili karar verebilme, iyi insan ilişkileri kurabilme, etkili yönetim modeli sergileyebilme, mali konularda yeterlik, sonuçlara katlanabilme ve kabullenme, pazarlık ve müzakereci olma, motivasyon ve koordinasyon sağlama) ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,650$; $p<0,01$). Katılımcı girişimcilerin yönetim becerilerinin artması ya da azalmasıyla firma stratejileri ve rekabet durumunun artması ve azalması arasında pozitif düzeyli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye dayalı olarak girişimcilerin yönetsel becerilerinde meydana gelecek pozitif yönlü bir değişim, firma stratejileri ve rekabet durumuna da aynı oranda yansarak olumlu bir değişim yaratacağı söylenebilir.

Girişimcilerin yönetim becerileri ile talep koşulları ($r=-0,106$; $p>0,01$), destekleyici ve ilgili endüstriler ($r=-0,061$; $p>0,01$) ve hükümet politikaları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-0,310$; $p>0,01$).

H₄: Girişimcilerin Teknik Becerilerine göre

H_{4a}. Girişimcilerin teknik becerileri ile girdi ve faktör koşulları arasında ilişki vardır.

H_{4b}. Girişimcilerin teknik becerileri ile talep koşulları arasında ilişki vardır

H_{4c}. Girişimcilerin teknik becerileri ile destekleyici ve ilgili endüstriler arasında ilişki vardır.

H_{4d}. Girişimcilerin teknik becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında ilişki vardır.

H_{4e}. Girişimcilerin teknik becerileri ile hükümet politikaları arasında ilişki vardır.

Tablo 3.37’de girişimcilerin teknik becerileri ile rekabet gücünü oluşturan girdi ve faktör koşulları, talep koşulları, destekleyici ve ilgili endüstriler, firma stratejileri ve rekabet durumu ile hükümet politikaları arasındaki ilişkiler belirtilmiştir.

Tablo 3.37 : Girişimcilerin Teknik Becerileri ile Rekabet Gücü Faktörleri Arasındaki İlişki

	<i>Girişimcilerin Teknik Becerileri</i>	
	<i>Pearson Korelasyon</i>	<i>p (0,01)</i>
<i>Girdi ve faktör koşulları</i>	-0,510	0,001*
<i>Talep koşulları</i>	-0,101	0,084
<i>Destekleyici ve İlgili Endüstriler</i>	-0,590	0,000*
<i>Firma Stratejileri ve Rekabet Durumu</i>	-0,680	0,000*
<i>Hükümet Politikaları</i>	0,036	0,541

Tablo 3.37 incelendiğinde, girişimcilerin teknik becerileri (yazı ve raporlama teknikleri, mesleki yeterliliğe sahip olma, teknik donanıma sahip olma, bilişim ve iletişim sistemlerini yönetme, etkili iletişim kurabilme, etkili sosyal ilişkiler geliştirebilme, takım kurma ve yönetebilme) ile girdi ve faktör koşulları arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,510$; $p<0,01$). Dolayısıyla teknik yönden becerileri yüksek olan girişimciler girdi ve faktör koşullarını olumsuz olarak algılamıştır. Yani girişimcilerin teknik becerileri arttıkça, girdi ve faktör koşullarına karşı olan ilişkilerinin azaldığı söylenebilir.

Girişimcilerin teknik becerileri ile destekleyici ve ilgili endüstriler arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,590$; $p<0,01$). Dolayısıyla teknik yönden becerileri yüksek olan girişimciler destekleyici ve ilgili endüstrilerin sağlamış oldukları koşulları olumsuz olarak algılamıştır. Yani girişimcilerin teknik yönden becerilerinin artması, destekleyici ve ilgili endüstrilerin sağlamış oldukları koşullara karşı olan ilişkilerini azaltmaktadır.

Girişimcilerin teknik becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,680$; $p<0,01$). Dolayısıyla teknik yönden becerileri yüksek olan girişimciler firma stratejileri ve rekabet durumu sağlamış oldukları koşulları olumsuz olarak algılamıştır. Yani girişimcilerin teknik becerilerini kullanabilme başarısı arttıkça, firma stratejileri ve rekabet durumuna karşı olan ilişkileri azaltmaktadır.

Girişimcilerin teknik becerileri ile talep koşulları ($r=-0,101$; $p>0,01$) ve hükümet politikaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r= 0,036$; $p>0,01$).

H₅: Firmanın rekabet gücü, faaliyet alanına, sahiplik biçimine, çalışan sayısına ve faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

Firmaların faaliyet gösterdiği sektörün rekabet gücüne etkisini ölçme adına yapılan analiz bulgularına ait sonuçlar Tablo 3.38’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.38 : Faaliyet Alanına Göre Rekabet Gücü ANOVA Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<i>Gruplararası</i>	260,582	8	32,573	0,617	0,764	-
<i>Grupiçi</i>	14948,253	269	52,821			
TOPLAM	15208,836	277				

Tablo 3.38’e bakıldığında katılımcıların faaliyet alanlarına göre rekabet gücü puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür ($F=0,617$, $p>0,01$). Bu bulgu, firma alanlarının rekabet gücü sonuçlarını farklılaştırmadığı yani firmaların faaliyet gösterdikleri alanlarının rekabet gücüne bir etkisinin olmadığını göstermektedir (Tablo 3.38).

Firmaların hukuki yapılarının (sahiplik biçimlerinin) rekabet sürecinde etkili olup olmadığına yönelik analiz bulguları Tablo 3.39’da gösterilmiştir.

Tablo 3.39 : Sahiplik Biçimine Göre Rekabet Gücü ANOVA Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<i>Gruplararası</i>	64,732	8	16,183	0,307	0,873	-
<i>Grupiçi</i>	15144,103	269	52,767			
TOPLAM	15208,836	277				

Tablodaki verilerin analizine bakıldığında, katılımcıların sahiplik biçimlerine göre rekabet gücü puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür ($F=0,307$, $p>0,01$). Bu bulgu, firmaların hukuki yönden sahiplik biçimlerinin rekabet gücü sonuçlarını farklılaştırmadığı yani işletmenin anonim, limitet, adi ya da tek kişi işletmesi olmasının rekabet süreci içerisinde rekabet gücüne bir etkisinin olmadığını göstermektedir (Tablo 3.39).

Firmaların bünyesinde çalıştırdığı personel sayısının rekabet sürecinde firmaya üstünlük sağlayıp sağlamadığına ilişkin bulgular Tablo 3.40’da görülmektedir.

Tablo 3.40 : Çalışan Sayısına Göre Rekabet Gücü ANOVA Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<i>Gruplararası</i>	165,042	8	55,014	1,053	0,369	-
<i>Grupiçi</i>	15043,794	269	52,235			
TOPLAM	15208,836	277				

Tablo 3.40’a bakıldığında katılımcıların çalışan sayısına göre rekabet gücü puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür ($F=1,053$, $p>0,01$). Bu bulgu, çalışan sayısının rekabet gücü sonuçlarını farklılaştırmadığı yani çalışan sayısının rekabet gücüne bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

İşletmelerin kuruluş sürecinden itibaren sergiledikleri faaliyet sürelerinin kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadıklarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 3.41’de gösterilmiştir.

Tablo 3.41 : Faaliyet Süresine Göre Rekabet Gücü ANOVA Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<i>Gruplararası</i>	163,771	8	54,590	1,045	0,373	-
<i>Grupiçi</i>	15045,064	269	52,240			
TOPLAM	15208,836	277				

Tablo 3.41’ de elde edilen bulgulara bakıldığında katılımcıların faaliyet süresine göre rekabet gücü puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür ($F=1,045$, $p>0,01$). Bu bulgu faaliyet süresinin rekabet gücü sonuçlarını farklılaştırmadığı, işletmelerin ekonomik yapıda göstermiş olduğu faaliyet süresinin rekabet gücüne bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

H₆: Girişimcilerin yaşı, çalışma süresi, cinsiyet, eğitim durumu ve işle ilgili aldığı formel eğitim durumu girişimcilik becerilerinde farklılığa yol açmaktadır.

Firmaların Rekabet üstünlüğü elde etmesinde girişimcilerin yaş ortalamasının etkili olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 3.42’de gösterilmiştir.

Tablo 3.42 : Yaşa Göre Girişimcilik Becerileri ANOVA Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<i>21-27 Yaş</i>	95,2	8,5	0,917	0,470	-
<i>28-35 Yaş</i>	93,6	7,1			
<i>36-42 Yaş</i>	94,7	6,7			
<i>43-49 Yaş</i>	93,1	7,5			
<i>50-56 Yaş</i>	93,0	7,5			
<i>57 ve üstü yaş</i>	91,9	5,2			
TOPLAM	93,78	7,2			

Tablo 3.42’de katılımcıların yaş dağılımlarına göre girişimcilik beceri puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür ($F=0,917$, $p>0,01$). Bu bulgu, aynı zamanda normal zamanlarda doğru olarak bilinen, kişiler olgunlaştıkça yani yaşları ilerledikçe sahip oldukları tecrübelerle bağlı olarak becerilerinin gelişeceği düşüncesinin de yanlış olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla firma yönetiminde başarının kaynağı olarak gösterilebilen becerilerinin kişinin yaşı ile bağlantılı olmadığı görülmektedir.

Girişimcilerin çalışma sürelerinin girişimcilik becerilerinde farklılaşmaya etkisi var mı? TRA2 Bölgesinde faaliyette bulunan girişimcilerin bu soruya vermiş oldukları cevaplara yönelik analiz bulguları Tablo 3.43’de gösterilmektedir.

Tablo 3.43 : Çalışma Süresine Göre Girişimcilik Becerileri ANOVA Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<i>3 Yıldan Az</i>	94,6	7,7	0,335	0,800	-
<i>3-10 Yıl</i>	93,4	7,4			
<i>11-20 Yıl</i>	93,7	6,6			
<i>21 ve üzeri</i>	94,5	8,1			
TOPLAM	93,7	7,2			

Tablo 3.43’e bakıldığında katılımcıların çalışma süresi dağılımlarına göre girişimcilik beceri puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür ($F=0,335$, $p>0,01$). Bu bulgu, çalışma süresinin girişimcilik becerilerine bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Girişimcilerin eğitim durumlarının girişimcilik becerilerinin sergilenmesindeki etkisine yönelik analiz sonuçları Tablo 3.44’de görülmektedir.

Tablo 3.44 : Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Becerileri ANOVA Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<i>İlköğretim</i>	91,5	4,3	2,779	0,041	İlköğretim-Lise Lise-Yüksekokul/Üniversite
<i>Lise</i>	92,9	6,7			
<i>Yüksekokul / Üniversite</i>	94,3	8,4			
<i>Lisansüstü</i>	95,3	6,9			
TOPLAM	93,7	7,2			

Tablo 3.44'e bakıldığında katılımcıların eğitim durumlarına göre girişimcilik beceri puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür ($F=2,779$, $p<0,01$). Bu farklılaşmanın İlköğretim-Lise arasında, lise eğitimi alanların lehine ($\bar{X}_{Lise} - \bar{X}_{İlköğretim} = 1,41$), Yüksekokul/Üniversite-Lise arasında ise Yüksekokul/Üniversite lehine ($\bar{X}_{Y/Üni} - \bar{X}_{Lise} = 1,4$) görülmüştür.

Tablo 3.45 : Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Becerileri Post-Hoc Tablosu

I Eğitim	J Eğitim	Ortalama Farklar (I-J)	Standart Hata	P
<i>İlköğretim</i>	<i>Lise</i>	-1,41	1,41	0,000
	<i>Yüksekokul / Üniversite</i>	-2,82	1,52	0,376
	<i>Lisansüstü</i>	-3,82	1,51	0,089
<i>Lise</i>	<i>İlköğretim</i>	1,41	1,48	0,916
	<i>Yüksekokul / Üniversite</i>	-1,41	1,03	0,000
	<i>Lisansüstü</i>	-2,41	1,10	0,183

Girişimcilerin girişimcilik faaliyetine başlamadan önce bu konuya yönelik eğitim alıp almadıklarına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.46'da gösterilmiştir.

Tablo 3.46 : İşle İlgili Aldığı Formel Eğitime Göre Girişimcilik Becerileri t-Testi Sonuçları

	<i>Ortalama</i>	<i>Std Sapma</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Evet</i>	93,2	6,3	-1,812	0,385
<i>Hayır</i>	91,4	4,2		

Tablo 3.46’da katılımcıların işle ilgili aldığı formel eğitime göre girişimcilik beceri puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür ($t=-1,812$, $p>0,01$). Bu bulgu, formel eğitimin dışında iş ile ilgili bir eğitim almanın ya da almamanın girişimcilik becerilerine bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Sahip olunan Girişimcilik becerilerinin başarılı bir şekilde uygulamaya konulmasında cinsiyetin herhangi bir etkiye sahip olup olmadığına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.47’de gösterilmiştir.

Tablo 3.47 : Cinsiyete Göre Girişimcilik Becerileri t-Testi Sonuçları

	<i>Ortalama</i>	<i>Std Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
<i>Erkek</i>	93,7	7,1	-0,331	0,741
<i>Kadın</i>	94,1	8,1		

Tablo 3.47’ye bakıldığında katılımcıların cinsiyetlerine göre girişimcilik beceri puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür ($t= -0,331$, $p>0,01$). Bu bulgu, kişisel, yönetsel ve teknik yönden girişimcilerin sahip olduğu becerilerin cinsiyetle bir ilişkisinin olmadığı, bu becerilerin uygulanması tamamıyla erkek ve kadınların kişilik özelliklerine ve uygulama becerilerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Erkek ve kadınların girişimcilik becerilerinde bir farklılık söz konusu olabilir mi? düşüncesine cevap aradığımız bu sorudan elde edilen sonuç; cinsiyetin girişimcilik becerilerine bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.48 : Girişimcilerin Kişisel, Yönetsel ve Teknik Becerilerinin Cinsiyete Göre Girişimcilik Becerileri Ölçeğinden Aldıkları Puan Ortalamaları

	<i>Kişisel Beceri Ortalaması</i>	<i>Yönetim Beceri Ortalaması</i>	<i>Teknik Beceri Ortalaması</i>
<i>Erkek</i>	28,98	35,86	28,87
<i>Kadın</i>	28,70	36,51	28,84

Girişimcilerin sahip oldukları kişisel, yönetsel ve teknik becerilerin cinsiyete göre ortalamalarının ele alındığı tablo 3.48’ de girişimcilerin almış oldukları puanların anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Dolayısıyla

girişimcilerin sahip oldukları bu becerilerin uygulanması sonucunda elde edilen başarı tamamıyla kişisel beceri ve yeteneklere bağlı olup, cinsiyetin girişimcilik becerilerine bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

TRA2 bölgesini kapsayan Kars, Iğdır, Ardahan ve Ağrı illerindeki faaliyette bulunan girişimcilerin illere göre eğitim durumları Tablo 3.49’da gösterilmektedir.

Tablo 3.49 : İller Bazında Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Becerileri ANOVA Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std Sapma</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
<i>Kars</i>	93,1	7,2	3,762	0,011	KARS-IĞDIR IĞDIR-ARDAHAN
<i>Iğdır</i>	96,4	6,8			
<i>Ardahan</i>	92,2	5,6			
<i>Ağrı</i>	93,5	7,7			
TOPLAM	93,7	7,2			

Tablo 3.49’a bakıldığında illere göre girişimcilik beceri puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür ($F=3,762$, $p<0,01$). Bu farklılaşmanın Kars ve Iğdır arasında Iğdır ili lehine ($\bar{X}_{Iğdır} - \bar{X}_{Kars} = 3,3$), Iğdır-Ardahan arasında ise Iğdır lehine ($\bar{X}_{Iğdır} - \bar{X}_{Ardahan} = 4,2$) görülmüştür. Dolayısıyla Iğdır ilinde faaliyette bulunan girişimcilerin eğitim düzeylerinin diğer illerdeki girişimcilerin eğitim düzeylerinden daha yüksek olduğu söylenebilir. Eğitim durumuna göre girişimcilik becerilerinin İller bazındaki karşılaştırılmasına yönelik Post-Hoc tablosu Tablo 3.50’de görülmektedir.

Tablo 3.50 : Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Becerileri Post-Hoc Tablosu

I Eğitim	J Eğitim	Ortalama Farklar (I-J)	Standart Hata	P
<i>Kars</i>	<i>Iğdır</i>	-3,30	1,11	0,020
	<i>Ardahan</i>	0,77	1,31	0,999
	<i>Ağrı</i>	-0,47	1,06	0,999
<i>Iğdır</i>	<i>Kars</i>	3,30	1,11	0,020
	<i>Ardahan</i>	4,08	1,45	0,032
	<i>Ağrı</i>	2,83	1,22	0,130

İmalat ve sağlık sektörüne yönelik olarak TRA2 bölgesinde gerçekleştirilen bu çalışmada, girişimcilik becerilerinin sektörel bazda herhangi bir farklılık gösterip göstermediği, iş ile ilgili alınmış olan formel eğitimin veya herhangi bir kursun becerilerde bir avantaj oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlayıp sağlamadığı yönündeki araştırma sonucu Tablo 3.51’de gösterilmiştir.

Tablo 3.51 : Sektörel Bazda İşle İlgili Aldığı Formel Eğitime Göre Girişimcilik Becerileri t-Testi Sonuçları

	<i>Ortalama</i>	<i>Std Sapma</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
<i>İmalat Sektörü</i>	93,23	6,03	3,849	0,051
<i>Sağlık Sektörü</i>	94,33	8,2		

Tablo 3.51’e bakıldığında imalat sektörü ile sağlık sektörünün girişimcilik beceri puanlarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür ($t=3,849$, $p>0,01$). Bu bulgu, girişimcilerin elde ettikleri başarının içerisinde bulunduğu sektöre bağlı olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla girişimci sahip olduğu kişisel, yönetsel ve teknik becerilerini etkin bir şekilde kullandığı sürece başarı çitasını sürekli olarak yükseltebilecek bir ortam yakalayacaktır. Sonuç itibari ile araştırmaya katılan girişimcilerin imalat ya da sağlık sektöründe olmaları girişimcilik becerilerine bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

TRA2 Bölgesinde faaliyette bulunan girişimcilerin sahip oldukları kişisel, yönetsel ve teknik beceriler ile rekabet sürecinde etkili olan faktörlerin bölgeyi kapsayan dört ildeki (Kars, Ardahan, Iğdır ve Ağrı) değerlendirmesine bakıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

Tablo 3.52 : TRA2 Bölgesindeki Girişimcilerin Kişisel Girişimcilik Becerilerine Ait Frekans Dağılımı

GİRİŞİMCİLİK		Ort	Ss	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok iyi	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	KİŞİSEL BECERİLER												
1	Karar verme ve risk alma becerisi	4,14	0,77	0	0	6	2,1	51	17,5	131	44,9	104	35,6
2	Yenilikçi olma becerisi	4,25	0,72	0	0	4	1,4	36	12,3	136	46,6	116	39,7
3	Değişime uyumlu olma becerisi	4,20	0,69	0	0	2	0,7	41	14	146	50	103	35,3
4	Kararlı olma becerisi	4,12	0,73	0	0	3	1	52	17,8	143	49	94	32,2
5	Disiplinli olma becerisi	4,02	0,82	0	0	8	2,7	71	24,3	121	41,4	92	31,5
6	Anlayışlı ve hoşgörülü olma becerisi	4,21	0,68	0	0	3	1	35	12	152	52,1	102	34,9
7	Planlama ve hedef oluşturma becerisi	3,99	0,75	3	1	5	1,7	49	16,8	169	57,9	66	22,6

Bölge illerindeki girişimcilerin sahip olduğu kişisel beceriler değerlendirildiğinde, girişimcilerin yenilikçi bir yapıya sahip oldukları, anlayışlı ve hoşgörü yönleri ile değişime karşı uyumlu oldukları görülmektedir. Buna karşılık girişimcilerin planlama ve hedef belirleme sürecindeki becerilerinin daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 3.52).

Girişimcilerin yönetim becerilerine yönelik ortalama dağılımları Tablo 3.53’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.53 : TRA2 Bölgesindeki Girişimcilerin Yönetim Becerilerine Ait Frekans Dağılımı

GİRİŞİMCİLİK		Ort	Ss	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok iyi	
YÖNETİM BECERİLERİ				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Etkili karar verebilme becerisi	4,08	0,66	0	0	1	0,3	49	16,8	168	57,5	74	25,3
2	İyi bir insan ilişkileri kurabilme becerisi	4,26	0,64	0	0	3	1	23	7,9	162	55,5	104	35,6
3	Etkili yönetim modeli sergileyebilme becerisi	3,88	0,72	0	0	4	1,4	83	28,4	150	51,4	55	18,8
4	Mali konularda yeterlilik becerisi	3,93	0,77	1	0,3	6	2,1	74	25,3	143	49	68	23,3
5	Sonuçlara katlanabilme ve kabullenebilme becerisi	3,80	0,90	5	1,7	17	5,8	72	24,7	136	46,6	62	21,2
6	Pazarlık ve müzakereci olma becerisi	4,02	0,78	3	1	6	2,1	50	17,1	156	53,4	77	26,4
7	Motivasyonu sağlama becerisi	4,08	0,71	1	0,3	2	0,7	51	17,5	157	53,8	81	27,7
8	Koordinasyonu sağlama becerisi	4,02	0,67	0	0	3	1	53	18,2	172	58,9	64	21,9
9	Organizasyonu sağlama becerisi	3,94	0,72	1	0,3	7	2,4	58	19,9	169	57,9	57	19,5

Araştırmaya katılan girişimcilerin yönetim becerilerine bakıldığında ise; insanlar ile iyi ilişkiler kurma, etkili karar verme ve çalışma sürecinde kendini ve ekibini motive etme becerilerinin iyi olduğu, verilen kararlar neticesinde ortaya çıkan sonuçlara katlanabilme ve bunları kabullenme yönlerinin zayıf olduğu görülmektedir (Tablo 3.53).

Girişimcilerin teknik becerilerine yönelik yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.54' de gösterilmiştir.

Tablo 3.54 : TRA2 Bölgesindeki Girişimcilerin Teknik Becerilerine Ait Frekans Dağılımı

GİRİŞİMCİLİK		Ort	Ss	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok iyi	
TEKNİK BECERİLER				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Etkili yazı ve raporlama tekniklerini bilme becerisi	3,66	0,92	3	1	26	8,9	93	31,8	115	39,4	55	18,8
2	Mesleki yeterliliğe sahip olma becerisi	4,44	0,64	0	0	0	0	23	7,9	118	40,4	151	51,7
3	Teknik donanımına sahip olma durumu	4,30	0,73	0	0	1	0,3	44	15,1	113	38,7	134	38,7
4	Bilişim ve iletişim sistemlerini yönetme becerisi	3,98	0,86	3	1	11	3,8	60	20,5	133	45,5	85	29,1
5	Etkili iletişim kurabilme becerisi	4,28	0,61	0	0	1	0,3	21	7,2	164	56,2	106	36,3
6	Etkili sosyal ilişkileri geliştirebilme becerisi	4,19	0,61	1	0,3	2	0,7	20	6,8	186	63,7	83	28,4
7	Etkili takım kurabilme ve yönetebilme becerisi	4,01	0,74	2	0,7	6	2,1	50	17,1	163	55,8	71	24,3

Bölgede faaliyette bulunan girişimcilerin teknik beceri yönleri analiz edildiğinde, girişimcilerin yapmış oldukları işle ilgili mesleki yeterliliğe sahip olma becerileri ile teknik donanım ve iletişim becerilerinin yüksek olduğu, ancak faaliyetlerin yazılması ve rapora dökülmesi ile bilişim sistemlerinin yönetme becerilerinin düşük olduğu görülmektedir (Tablo 3.54).

Firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak olan faktörlerden ilki girdi ve faktör koşullarıdır. Bu koşullar fiziki kaynaklar, insan kaynakları, bilgi kaynakları ve sermaye kaynakları olmak üzere dört ayrı alt bileşenden oluşmaktadır. Girişimcilerin rekabet sürecinde bu dört faktör arasından hangisinin daha önemli olduğu yönündeki ifadelerini gösteren ortalamalar Tablo 3.55’de gösterilmiştir.

Tablo 3.55 : Rekabet Sürecinde Etkili Olan Girdi ve Faktör Koşullarına Ait Frekans Dağılımları

1.Fiziki Kaynaklar		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Yerel demiryolları altyapısının kalitesi	3,50	1,14	21	7,2	36	12,3	66	22,6	115	39,4	54	18,5
2	Yerel liman altyapı kalitesi	3,02	1,32	53	18,2	51	17,5	66	22,6	82	28,1	40	13,7
3	Yerel hava taşımacılığının kalitesi	3,02	1,25	44	15,1	61	20,9	66	22,6	88	30,1	33	11,3
4	Yerel karayolu taşımacılığı kalitesi	4,36	0,70	1	0,3	2	0,7	25	8,6	128	43,8	136	46,6
5	Elektrik arzı kalitesi	4,57	0,68	1	0,3	3	1	17	5,8	80	27,4	191	65,4
6	Yerel iletişim kanallarının (telefon/faks/internet)mevcudiyeti	4,61	0,56	0	0	0	0	0	3,8	93	31,8	188	64,4
2.İnsan Kaynakları		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Bölgede Bilim adamları ve Mühendislerin Mevcudiyeti	4,20	0,86	8	2,7	5	1,7	22	7,5	143	49,0	114	39,0
2	Yerli firmaların İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirmesine yaptıkları yatırım	4,15	0,80	5	1,7	3	1,0	35	12,0	148	50,7	101	34,6
3	Bölgedeki İşletme/İktisat Fakültelerinin kalitesi	3,71	0,99	8	2,7	25	8,6	75	25,7	121	41,4	63	21,6
4	Kamu Okullarının kalitesi	3,92	0,90	5	1,7	12	4,1	66	22,6	128	43,8	81	27,7
5	Nitelikli işgücü	4,65	0,73	5	1,7	2	0,7	8	2,7	60	20,5	217	74,3
3. Bilgi Kaynakları		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Yeni teknoloji geliştirmenin bir kaynağı olarak Yabancı Doğrudan Yatırımlar	3,42	1,03	19	6,5	31	10,6	83	28,4	127	43,5	32	11,0
2	Bilimsel kuruluşların bölgedeki mevcudiyeti	4,00	0,78	4	1,4	8	2,7	42	14,4	169	57,9	69	23,6
3	Yerli firmaların Ar-Ge Harcamaları	4,05	0,86	6	2,1	5	1,7	48	16,4	141	48,3	92	31,5
4	Yerel uzman araştırma ve eğitim hizmetlerinin varlığı	4,01	0,84	4	1,4	8	2,7	54	18,5	141	48,3	85	29,1
5	Araştırma yapmada Üniversite- Sanayi İşbirliği	4,24	0,88	5	1,7	4	1,4	43	14,7	104	35,6	136	46,6
4.Sermaye Kaynakları		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Kredi elde etme kolaylığı	3,78	0,92	7	2,4	18	6,2	68	23,3	139	47,6	60	20,5
2	Bölgesel risk sermayesi kurumlarının mevcudiyeti	2,80	1,21	59	20,2	56	19,2	77	26,4	84	28,8	16	5,5
3	Yabancı sermaye pazarlarına giriş kolaylığı	2,99	1,36	64	21,9	39	13,4	63	21,6	87	29,8	39	13,4

Firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak faktörlere bakıldığında, girdi ve faktör koşulları arasında en önemli faktörün nitelikli iş gücü olduğu görülmektedir. Elektrik arz kalitesi, iletişim kanallarının etkinliği ve bölgedeki üniversitelerin

araştırma sürecinde sanayi ile işbirliği oluşturma etkinlikleri firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak diğer önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bununla beraber risk sermayesi kurumlarının bölgedeki mevcudiyeti ve yabancı sermaye pazarlarına giriş kolaylığı gibi faktörlerin ise rekabet sürecinde firmalara rekabet üstünlüğü sağlamada daha az katkı sağladığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir (Tablo 3.55).

Firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak olan elmas modelinin ikinci faktörü talep koşullarıdır. Talep koşulları, mevcut ve geleceğin müşterilerinin ihtiyaçları ve alıcıların kalite beklentisi konusundaki gelişmişliği ve talep yoğunluğu olmak üzere iki ayrı alt bileşenden oluşmaktadır. TRA2 bölgesinde faaliyet gösteren girişimcilerin rekabet sürecinde hangi faktörün daha önemli olduğu yönündeki ifadelerini gösteren ortalamalar Tablo 3.56'da gösterilmiştir

Tablo 3.56 : Rekabet Sürecinde Etkili Olan Talep Koşullarına Ait Frekans Dağılımları

1.Mevcut ve Geleceğin Müşterilerinin İhtiyaçları		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Bölgesel satışların büyüklüğü	4,23	0,87	8	2,7	4	1,4	25	8,6	130	44,5	125	42,8
2	Uluslararası pazarların genişliği	3,63	1,23	28	9,6	25	8,6	52	17,8	109	37,3	78	26,7
2. Alıcıların kalite beklentisi konusundaki gelişmişliği ve Talep Yoğunluğu		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Gelişmiş ürünlerin yurtdışından tedariki konusunda hükümetin politik kararları	4,00	0,90	11	3,8	5	1,7	36	12,3	160	54,8	80	27,4
2	Alıcı beğenilerinin gelişmişliği ve yenilik veya fiyat değişkeni temelindeki seçimleri	4,14	0,88	10	3,4	2	0,7	29	9,9	148	50,7	103	35,3
3	Standartlara uygun ürünlerin talep edilme düzeyleri	4,12	0,85	5	1,7	5	1,7	45	15,4	132	45,2	105	36,0
4	Pazarlama faaliyetlerinin genişliği	4,38	0,76	3	1,0	4	1,4	19	6,5	119	40,8	147	50,3
5	Müşteri odaklı faaliyet gösterme düzeyi	4,53	0,70	3	1,0	1	0,3	14	4,8	93	31,8	181	62,0

Rekabet üstünlüğü sağlamada talep koşullarını oluşturan faktörlere bakıldığında, en önemli faktörün müşteri istek ve arzularına göre faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olduğu görülmektedir. Bunun yanında pazarlama faaliyetlerinin etkinliği, alıcıların ürünlere karşı olan ilgileri ve araştırmacılığı gibi faktörler rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olan faktörler arasında yer almaktadır (Tablo 3.56).

Firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak olan elmas modelinin üçüncü faktörü ilgili ve destekleyici endüstrilerdir. Altyapı ve ilgili endüstriler olmak üzere iki ayrı alt başlıktan oluşmaktadır. Girişimcilerin rekabet sürecinde bu konu ile ilgili hangi faktörün daha önemli olduğu yönündeki ifadelerini gösteren ortalamalar Tablo 3.57’de gösterilmiştir.

Tablo 3.57 : Rekabet Sürecinde Etkili Olan İlgili ve Destekleyici Endüstrilere Ait Frekans Dağılımları

1. Altyapı		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Bankaların finansal açıdan sağlamlığı	3,80	0,90	4	1,4	17	5,8	76	26,0	130	44,5	65	22,3
2	Ülkenin teknolojiadaki pozisyonu	4,30	0,83	2	0,7	7	2,4	37	12,7	102	34,9	144	49,3
3	Genel olarak altyapının kalitesi	4,45	0,73	1	0,3	5	1,7	21	7,2	99	33,9	166	56,8
2. İlgili Endüstriler		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	İnternet hizmet sağlayıcılar arasındaki rekabet durumu	3,72	0,80	4	1,4	13	4,5	84	28,8	152	52,1	39	13,4
2	Yerel tedarikçilerin mevcudiyeti	4,21	0,77	2	0,7	5	1,7	34	11,6	139	47,6	112	38,4
3	Yerel tedarikçilerin verimliliği	4,21	0,81	5	1,7	1	0,3	39	13,4	129	44,2	118	40,4
4	Kümelenme(Cluster) oluşumlarının gelişme durumu/varlığı	3,91	0,83	6	2,1	4	1,4	68	23,3	147	50,3	67	22,9
5	Ürün ve süreç işbirliğinin genişliği	4,02	0,75	2	0,7	2	0,7	61	20,9	149	51,0	78	26,7
6	Aksam ve parçaların bölgedeki bulunabilirliği	4,54	0,70	2	0,7	3	1,0	14	4,8	90	30,8	183	62,7
7	Üretim sürecinde kullanılan makinelerin bölgede bulunabilirliği	4,51	0,79	3	1,0	5	1,7	21	7,2	75	25,7	188	64,4
8	Sektörün bölgede uluslararası firmalarla rekabet etmek zorunda kalması	3,26	1,39	50	17,1	37	12,7	58	19,9	81	27,7	66	22,6

İlgili ve destekleyici sektörlerin rekabet süreci içerisindeki etkilerine bakıldığında, öne çıkan en önemli faktörler arasında üretim sürecinde kullanılan makine ve teçhizatın ve yedek aksamların bölgede bulunması, yerel tedarikçilerin mevcudiyeti ve bu tedarikçilerin faaliyetlerinde ortaya koydukları verimli çalışmalar, girişimciler tarafından firmalara rekabet sürecinde avantaj sağlayacak faktörler olarak düşünülmektedir. Firmanın faaliyette bulunduğu sektörün uluslararası alanda faaliyette bulunan diğer firmalar ile rekabet içerisinde olması ve internet hizmet

sağlayıcılar arasındaki rekabet durumu ise, girişimcilere göre rekabet sürecinde daha az etkili olan faktörler olarak ifade edilmiştir (Tablo 3.57).

Firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak olan elmas modelinin dördüncü faktörü firma stratejileri ve firmalar arası rekabet durumudur. Yatırımı Teşvik Edici Faktörler ve Rekabet Faktörü olmak üzere iki ayrı alt başlıktan oluşmaktadır. Girişimcilerin rekabet sürecinde bu konu ile ilgili hangi faktörün daha önemli olduğu yönündeki ifadelerini gösteren ortalamalar Tablo 3.58’de gösterilmiştir

Tablo 3.58 : Rekabet Sürecinde Etkili Olan Firma Stratejileri ve Firmalar Arası Rekabet Durumuna Ait Frekans Dağılımları

1.Yatırımı Teşvik Edici Faktörler		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin geliştirilmesinde Hükümetin başarısı	4,00	0,78	6	2,1	5	1,7	36	12,3	180	61,6	65	22,3
2	Fikri hakların koruma altına alınması	3,75	0,82	5	1,7	17	5,8	63	21,6	169	57,9	38	13,0
3	Firmaların kuruluş prosedürleri konusundaki yükleri	3,74	0,80	2	0,7	12	4,1	93	31,8	138	47,3	47	16,1
4	Anti-tröst/tekelci oluşumları engellemeye yönelik politikaların başarısı	3,44	1,04	16	5,5	35	12,0	83	28,4	121	41,4	37	12,7
5	İşçi-İşveren ilişkilerinde işbirliği	3,77	1,01	9	3,1	22	7,5	71	24,3	116	39,7	74	25,3
2.Rekabet Faktörü		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Firma düzeyindeki yenilik	4,29	0,71	1	0,3	2	0,7	30	10,3	136	46,6	123	42,1
2	Firma düzeyinde teknolojiyi hazmetme/içselleştirme kapasitesi	4,24	0,77	0	0	8	2,7	36	12,3	127	43,5	121	41,4
3	Yerel rekabetin yoğunluğu	4,06	0,72	1	0,3	3	1,0	53	18,2	155	53,1	80	27,4
4	Yerel/bölgesel temelli rekabetin boyutu	4,01	0,74	1	0,3	6	2,1	5	1,8	157	53,8	73	25,0
5	Şirket faaliyetlerinin yerinden yönetimi	4,07	0,71	0	0	5	1,7	50	17,1	157	53,8	80	27,4
6	Doğal rekabet avantajının varlığı (hammadde, işgücü maliyet avantajı)	4,35	0,71	0	0	5	1,7	26	8,9	124	42,5	137	46,9
7	İhracatçı firmaların değer zincirini kullanma durumları	3,77	0,86	3	1,0	19	6,5	75	25,7	140	47,9	55	18,8
8	Markalaşma derecesi	4,52	0,71	2	0,7	2	0,7	19	6,5	88	30,1	181	62,0
9	Gizli ticaret engelleri	4,05	0,89	6	2,1	8	2,7	48	16,4	134	45,9	96	32,9

TRA2 bölgesindeki girişimcilere göre firma stratejileri ve firmalar arası rekabet durumunu oluşturan faktörlerin rekabet üstünlüğü sağlamadaki

değerlendirmelerine bakıldığında, firma yada ürün ve hizmet bazında markalaşabilme, hammadde ve işgücü maliyetleri yönünden rakiplerine üstünlük sağlayan işletmelerin ve firma düzeyinde sürekli olarak gerçekleştirilen yeniliğin rekabet üstünlüğü sağlamada çok önemli faktörler olduğunu, antitröst faaliyetlere karşı oluşabilecek engelleme politikalarının başarısı ve ihracatçı firmaların değer zinciri kullanma durumları daha az rekabet avantajı sağlayacak faktörler olarak nitelendirilmektedir (Tablo 3.58).

Rekabet sürecinde firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak olan elmas modelinin son faktörü ise hükümet politikaları ve destek ve kontrolleridir. Politik ve ekonomik kuruluşlar, hükümet destekleri ve hükümet kontrolleri olmak üzere üç ayrı alt başlıktan oluşmaktadır. Girişimcilerin rekabet sürecinde bu üç bileşken arasından hangisinin daha önemli olduğu yönündeki ifadelerini gösteren ortalamalar Tablo 3.59'da gösterilmiştir

Tablo 3.59 : Rekabet Sürecinde Etkili Olan Hükümet politikaları ve Destek ve Kontrollerine Ait Frekans Dağılımları

1.Politik ve Ekonomik Kuruluşlar		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Yargı bağımsızlığı	3,96	0,92	5	1,7	15	5,1	55	18,8	129	44,2	88	30,1
2	Yasal veya politik değişmelerin firmalar üzerindeki etkileri	4,21	0,86	5	1,7	7	2,4	33	11,3	124	42,5	123	42,1
3	Diğer firmaların neden olduğu yolsuzluk/rüşvetin maliyeti	4,01	0,93	10	3,4	5	1,7	50	17,1	135	46,2	92	31,5
4	Devlet yetkililerinin yetkinliği/uzmanlığı	4,14	0,73	1	0,3	3	1,0	44	15,1	150	51,4	94	32,2
5	Bürokratik işlemlerin kapsamı	3,96	0,84	3	1,0	9	3,1	65	22,3	136	46,6	79	27,1
2.Hükümet Destekleri		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Hükümet sübvansiyonlarının gerçek ihtiyaç sahiplerine ulaşamaması	4,30	0,78	3	1,0	1	0,3	36	12,3	117	40,1	135	46,2
2	Firmaların Ar- Ge becerilerinin gelişmesi hususunda hükümet desteği	4,40	0,73	0	0	4	1,4	30	10,3	103	35,3	155	53,1
3	Hükümetin bilgi ve İletişim teknolojileri konusundaki önceliklendirme tutumu	4,32	0,74	1	0,3	2	0,7	37	12,7	116	39,7	136	46,6
4	Hükümetin firmaların Ar-Ge faaliyetlerine yönelik olarak vergi indirimine gitme tutumu	4,45	0,81	4	1,4	4	1,4	24	8,2	85	29,1	175	59,9
3. Hükümet Kontrolleri		Ort	Ss	Hiç önemli Değil		Biraz Önemli		Orta Önemli		Çok Önemli		Tam Önemli	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Finansal kurumlarla ilgili düzenleme ve kontroller	3,86	0,78	4	1,4	3	1,0	79	27,1	149	51,0	57	19,5
2	Gizli ticari engellerin neden olduğu sorunlar	3,75	0,87	5	1,7	18	6,2	72	24,7	148	50,7	49	16,8
3	Finansal/mali varlıklar ve zenginliğin hukuki güvence altında olması	3,73	0,80	1	0,3	17	5,8	86	29,5	143	49,0	45	15,4
4	Firmaların yerine getirmek zorunluluğunda olduğu bürokratik düzenlemelerin aşırılığı	3,79	0,77	1	0,3	7	2,4	96	32,9	136	46,6	52	17,8

Hükümet politikaları-destek ve kontrollerini oluşturan faktörlerin rekabet sürecine olan etkilerinin analizinde ise; girişimcilerin bu süreçte hükümet tarafından özellikle AR-GE yönünden desteklenmesi gerektiğini, AR-GE'ye yapılan yatırım giderlerinin vergiden düşürülmesi, firmaların hükümetçe sübvansiyon edilmesi rekabet sürecinde firmaları daha güçlü kılacağı girişimciler tarafından düşünülmektedir. Bununla beraber faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde bürokratik işlemlerin ve

düzenlemelerin aşırılığı, finansal varlıklar ve zenginliğin hukuki güvence altına alınması faktörleri ise rekabet avantajı sağlamada daha az etkiye sahip olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir (Tablo 3.58).

TRA2 bölgesinde faaliyet gösteren girişimcilerin iller bazındaki kişisel, yönetsel ve teknik becerilerine göre almış oldukları puanlar ve değişkenlere ait ortalama değerlendirmeleri ise şu şekildedir:

a. Kişisel Girişimcilik Becerileri

Kars, Iğdır, Ardahan ve Ağrı illerindeki girişimcilerin kişisel girişimcilik becerilerine yönelik analiz bulguları şu şekildedir:

Tablo 3.60 : Girişimcilerin Karar Verme ve Risk Alma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

KİŞİSEL GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Karar verme ve risk alma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			6	5,1%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Orta	4,04	0,85	22	18,8%	4,25	0,72	10	15,9%	4,03	0,71	9	23,1%	4,26	0,69	10	13,7%
	İyi			50	42,7%			27	42,9%			20	51,3%			34	46,6%
	Çok İyi			39	33,3%			26	41,3%			10	25,6%			29	39,7%

Karar verme ve risk alma becerisi yönünden yapılan değerlendirmede Ağrı (4,26) ve Iğdır (4,25) ilinde bulunan girişimcilerin bu yöndeki becerilerinin diğer illere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek puanları değerlendirildiğinde değişkenlere ait ortalama değerlerin bölge illerinin tümünde 4 ‘ün üzerinde olduğu yani karar verme ve risk alma becerilerinin iyi olduğunu göstermektedir (Tablo 3.60).

Tablo 3.61 : Girişimcilerin Yenilikçi Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

KİŞİSEL GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Yenilikçi olma beceresi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			3	2,6%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Orta	4,18	0,79	19	16,2%	4,38	0,66	6	9,5%	4,41	0,59	2	5,1%	4,15	0,68	9	12,3%
	İyi			49	41,9%			27	42,9%			19	48,7%			41	56,2%
	Çok İyi			46	39,3%			30	47,6%			18	46,2%			22	30,1%

Girişimcilerin yenilikçi olma becerilerine bakıldığında Ardahan’da faaliyette bulunan girişimcilerin diğer illerdeki girişimcilere nazaran yeniliğe daha açık oldukları görülmektedir. Ölçek puanları değerlendirildiğinde değişkenlere ait ortalama değerlerin bölge illerinin tümünde 4 ‘ün üzerinde olması, buradaki girişimcilerin yeniliğe açık olduklarını ve bu becerilerinin iyi olduğunu göstermektedir (Tablo 3.61).

Tablo 3.62 : Girişimcilerin Değişime Uyumlu Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

KİŞİSEL GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Değişime uyumlu olma beceresi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			1	0,9%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Orta	4,21	0,71	16	13,7%	4,29	0,66	7	11,1%	4,03	0,71	9	23,1%	4,19	0,70	9	12,3%
	İyi			57	48,7%			31	49,2%			20	51,3%			38	52,1%
	Çok İyi			43	36,8%			25	39,7%			10	25,6%			25	34,2%

Girişimcilerin ekonomik yapıda meydana gelen gelişmelere karşı tutum ve davranışları değerlendirildiğinde Iğdır ilinde (4,29) faaliyette bulunan girişimcilerin diğer illerdeki girişimcilere göre değişime karşı daha uyumlu oldukları görülmektedir. Genel değerlendirmede tüm illerin ortalamalarının 4’ün üzerinde olması, girişimcilerin bu becerilerinin iyi olduğunun bir göstergesidir (Tablo 3.62).

Tablo 3.63 : Girişimcilerin Kararlı Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

KİŞİSEL GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				İĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Kararlı olma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			1	0,9%			0	0,0%			1	2,6%			1	1,4%
	Orta	4,13	0,73	21	17,9%	4,40	0,66	6	9,5%	3,92	0,74	9	23,1%	3,99	0,72	16	21,9%
	İyi			57	48,7%			26	41,3%			21	53,8%			39	53,4%
	Çok İyi			38	32,5%			31	49,2%			8	20,5%			17	23,3%

Katılımcıların kararlı olma becerilerine bakıldığında Iğdır ve Kars illerinde faaliyette bulunan girişimcilerin iyi (4'ün üzerinde), Ardahan ve Ağrı illerinin ise orta (4'ün altında) düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.64 : Girişimcilerin Disiplinli Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

KİŞİSEL GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				İĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Disiplinli olma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			3	2,6%			1	1,6%			2	5,1%			2	2,7%
	Orta	3,97	0,78	28	23,9%	4,24	0,78	10	15,9%	3,59	0,88	20	51,3%	4,12	0,80	13	17,8%
	İyi			55	47,0%			25	39,7%			9	23,1%			32	43,8%
	Çok İyi			31	26,5%			27	42,9%			8	20,5%			26	35,6%

Kişisel girişimcilik becerilerinden bir diğeri ise disiplinli olma becerisidir. TRA2 bölgesindeki girişimcilerin bu becerilerine yönelik ortalama değerlerine bakıldığında Kars ve Ardahan illerindeki girişimcilerin orta düzeyde, Iğdır ve Ağrı illerinin de ise iyi olduğu görülmektedir (Tablo 3.64).

Tablo 3.65 : Girişimcilerin Anlayışlı ve Hoşgörülü Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

KİŞİSEL GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				İĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Anlayışlı ve hoşgörülü olma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			1	0,9%			1	1,6%			1	2,6%			0	0,0%
	Orta	4,18	0,68	15	12,8%	4,24	0,76	9	14,3%	4,21	0,73	4	10,3%	4,23	0,61	7	9,6%
	İyi			63	53,8%			27	42,9%			20	51,3%			42	57,5%
	Çok İyi			38	32,5%			26	41,3%			14	35,9%			24	32,9%

Girişimcilerin anlayışlı ve hoşgörülü olma becerilerine bakıldığında Iğdır’da faaliyette bulunan girişimcilerin diğer illerdeki girişimcilere nazaran hoşgörü oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak ölçek puanları değerlendirildiğinde değişkenlere ait ortalama değerlerin bölge illerinin tümünde 4 ‘ün üzerinde olması, buradaki girişimcilerin anlayışlı ve hoşgörülü olma becerilerinin iyi olduğunu göstermektedir (Tablo 3.65).

Tablo 3.66 : Girişimcilerin Planlama ve Hedef Oluşturma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

KİŞİSEL GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				İĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Planlama ve hedef oluşturma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			2	3,2%			0	0,0%			1	1,4%
	Kötü			3	2,6%			0	0,0%			1	2,6%			1	1,4%
	Orta	3,97	0,72	23	19,7%	4,08	0,85	8	12,7%	3,82	0,56	7	17,9%	4,05	0,78	11	15,1%
	İyi			66	56,4%			34	54,0%			29	74,4%			40	54,8%
	Çok İyi			25	21,4%			19	30,2%			2	5,1%			20	27,4%

Katılımcıların planlama ve hedef oluşturma becerilerinin ölçek puanları değerlendirildiğinde ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Iğdır ve Ağrı illerindeki girişimcilerin Kars ve Ardahan’daki girişimcilere göre daha iyi oldukları görülmektedir (Tablo 3.66).

b. Girişimcilerin Yönetim Becerileri

Bölge illerindeki girişimcilerin yönetsel becerilerine ilişkin analiz sonuçları ve yorumları şu şekildedir:

Tablo 3.67 : Girişimcilerin Etkili Karar Verebilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİşİMCİLERİN YÖNETİM BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				İĞDİR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Etkili karar verebilme becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Orta	4,03	0,67	24	20,5%	4,13	0,63	9	14,3%	4,03	0,54	5	12,8%	4,14	0,71	11	15,1%
	İyi			65	55,6%			37	58,7%			28	71,8%			38	52,1%
	Çok İyi			28	23,9%			17	27,0%			6	15,4%			23	31,5%

Girişimcilerin yönetim becerileri arasında yer alan etkili karar verebilme becerilerine yönelik ölçek puanları değerlendirildiğinde değişkenlere ait ortalama değerlerin bölge illerinin tümünde 4 ‘ün üzerinde olması, buradaki girişimcilerin etkili karar verebilme becerilerinin iyi olduğunu göstermektedir (Tablo 3.67).

Tablo 3.68 : Girişimcilerin İyi İnsan İlişkileri Kurabilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİşİMCİLERİN YÖNETİM BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				İĞDİR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
İyi bir insan ilişkileri kurabilme becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			2	1,7%			1	1,6%			0	0,0%			0	0,0%
	Orta	4,15	0,69	14	12,0%	4,29	0,61	2	3,2%	4,49	0,64	3	7,7%	4,29	0,56	4	5,5%
	İyi			66	56,4%			38	60,3%			14	35,9%			44	60,3%
	Çok İyi			35	29,9%			22	34,9%			22	56,4%			25	34,2%

Girişimcilerin iyi insan ilişkileri kurabilme becerilerine bakıldığında Ardahan’da faaliyette bulunan girişimcilerin diğer illerdeki girişimcilere nazaran insanlar ile daha iyi ilişkiler kurabildiği görölmektedir. Ancak ölçek puanları değerlendirildiğinde değişkenlere ait ortalama değerlerin bölge illerinin tümünde

4'ün üzerinde olması, buradaki girişimcilerin insanlar ile diyaloga girme becerilerinin iyi olduğunu göstermektedir (Tablo 3.68).

Tablo 3.69 : Girişimcilerin Etkili Yönetim Modeli Sergileyebilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN YÖNETİM BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Etkili yönetim modeli sergileyebilme becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			2	1,7%			0	0,0%			0	0,0%			2	2,7%
	Orta	3,87	0,70	31	26,5%	4,06	0,69	13	20,6%	3,67	0,66	17	43,6%	3,84	0,76	22	30,1%
	İyi			64	54,7%			33	52,4%			18	46,2%			35	47,9%
	Çok İyi			20	17,1%			17	27,0%			4	10,3%			14	19,2%

Katılımcıların etkili yönetim modeli sergileyebilme becerilerinin ölçek puanları değerlendirildiğinde Iğdır ilindeki girişimcilerin ortalamalarının (4,06) diğer illere göre iyi olduğu görülmektedir. Bunun yanında Kars, Ağrı ve Ardahan illerindeki girişimcilerin ölçek puanlarının ortalama değerlerinin 4'ün altında olması bu becerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir (Tablo 3.69).

Tablo 3.70 : Girişimcilerin Mali Konularda Yeterlilik Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN YÖNETİM BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Mali konularda yeterlilik becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			1	1,6%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			3	2,6%			0	0,0%			1	2,6%			2	2,7%
	Orta	3,93	0,75	28	23,9%	3,97	0,86	18	28,6%	3,72	0,69	13	33,3%	4,00	0,76	15	20,5%
	İyi			60	51,3%			25	39,7%			21	53,8%			37	50,7%
	Çok İyi			26	22,2%			19	30,2%			4	10,3%			19	26,0%

Katılımcıların mali konularda yeterlilik becerilerinin ölçek puanları değerlendirildiğinde ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Değerlere ait ortalamaların 4'ün altında olması girişimcilerin mali konular ile ilgili alanlarda becerilerin orta seviyede olduğunu göstermektedir (Tablo 3.70).

Tablo 3.71 : Girişimcilerin Sonuçlara katlanabilme ve kabullenebilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN YÖNETİM BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				İĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Sonuçlara katlanabilme ve kabullenebil me becerisi	Çok Kötü			2	1,7%			1	1,6%			0	0,0%			2	2,7%
	Kötü			7	6,0%			4	6,3%			3	7,7%			3	4,1%
	Orta	3,79	0,90	29	24,8%	3,84	0,94	15	23,8%	3,64	0,84	14	35,9%	3,86	0,90	14	19,2%
	İyi			55	47,0%			27	42,9%			16	41,0%			38	52,1%
	Çok İyi			24	20,5%			16	25,4%			6	15,4%			16	21,9%

Girişimcilerin almış oldukları kararların sonuçlarına katlanabilme ve bunu kabullenme becerilerine ait ölçek puanları ortalamalarına bakıldığında bölge illerinde faaliyette bulunan girişimcilerin bu becerilerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bölge girişimcilerinin ortaya çıkan sonuçları kabullenme ve bunlara katlanabilme yönünden iradelerinin pek güçlü olmadığı söylenebilir (Tablo 3.71).

Tablo 3.72 : Girişimcilerin Pazarlık ve Müzakereci Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN YÖNETİM BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				İĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Pazarlık ve müzakereci olma becerisi	Çok Kötü			2	1,7%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Kötü			2	1,7%			1	1,6%			1	2,6%			2	2,7%
	Orta	4,04	0,86	23	19,7%	4,16	0,70	8	12,7%	3,95	0,69	7	17,9%	3,90	0,75	12	16,4%
	İyi			52	44,4%			34	54,0%			24	61,5%			46	63,0%
	Çok İyi			38	32,5%			20	31,7%			7	17,9%			12	16,4%

Bölgede faaliyette bulunan girişimcilerin pazarlık ve müzakereci olma becerilerine bakıldığında Iğdır ve Kars illerindeki girişimcilerin iyi düzeyde, Ardahan ve Ağrı illerindeki girişimcilerin ise pazarlık ve müzakereci olma becerilerinin orta seviyede olduğu görülmektedir (Tablo 3.72).

Tablo 3.73 : Girişimcilerin Motivasyon Sağlama Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN YÖNETİM BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Motivasyonu sağlama becerisi	Çok Kötü			1	0,9%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			0	0,0%			0	0,0%			1	2,6%			1	1,4%
	Orta	4,10	0,69	16	13,7%	4,05	0,75	16	25,4%	4,10	0,72	5	12,8%	4,05	0,72	14	19,2%
	İyi			69	59,0%			28	44,4%			22	56,4%			38	52,1%
	Çok İyi			31	26,5%			19	30,2%			11	28,2%			20	27,4%

Girişimcilerin motivasyon sağlayabilme becerilerine ait ölçek puanları ortalamalarına bakıldığında bölge illerinde faaliyette bulunan girişimcilerin bu becerilerinin iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuç bölge girişimcilerinin gerek kendilerini gerekse de organizasyon içerisinde yer alan diğer kişileri motive etmede etkili bir performans sergileyebileceklerini göstermektedir.

Tablo 3.74 : Girişimcilerin Koordinasyon ve Organizasyon Sağlama Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN YÖNETİM BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Koordinasyo nu sağlama becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			1	0,9%			1	1,6%			0	0,0%			1	1,4%
	Orta	3,98	0,64	22	18,8%	4,13	0,73	10	15,9%	3,77	0,58	12	30,8%	4,11	0,66	9	12,3%
	İyi			72	61,5%			32	50,8%			24	61,5%			44	60,3%
	Çok İyi			22	18,8%			20	31,7%			3	7,7%			19	26,0%
Organizasyon u sağlama becerisi	Çok Kötü			1	0,9%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			2	1,7%			2	3,2%			0	0,0%			3	4,1%
	Orta	3,99	0,73	19	16,2%	3,98	0,73	11	17,5%	3,82	0,56	10	25,6%	3,88	0,78	18	24,7%
	İyi			70	59,8%			36	57,1%			26	66,7%			37	50,7%
	Çok İyi			25	21,4%			14	22,2%			3	7,7%			15	20,5%

Katılımcıların yapmış oldukları faaliyetler arasında koordinasyon sağlama becerilerine bakıldığında, Iğdır ve Ağrı illerindeki girişimcilerin bu beceriyi uygulamada Ardahan ve Kars illerindeki girişimcilerden daha başarılı oldukları

görülmektedir. Girişimcilerin organizasyon sağlama becerilerine yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde ise bölge illerinde faaliyet sergileyen girişimcilerin ölçek ortalamalarının 4'ün altında olduğu, yani organizasyonel yönlerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 3.74).

c. Girişimcilerin Teknik Becerileri

Bölge illerindeki girişimcilerin teknik becerilerine ilişkin analiz sonuçları ve yorumları şu şekildedir:

Tablo 3.75 : Girişimcilerin Etkili Yazı ve Raporlama Tekniklerini Bilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN TEKNİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Etkili yazı ve raporlama tekniklerini bilme becerisi	Çok Kötü			2	1,7%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Kötü			11	9,4%			3	4,8%			5	12,8%			7	9,6%
	Orta	3,68	0,96	34	29,1%	3,97	0,84	14	22,2%	3,46	0,88	16	41,0%	3,48	0,87	29	39,7%
	İyi			46	39,3%			28	44,4%			13	33,3%			28	38,4%
	Çok İyi			24	20,5%			18	28,6%			5	12,8%			8	11,0%

Girişimcilerin teknik becerileri arasında yer alan etkili yazı ve raporlama tekniklerini kullanabilme becerilerine yönelik ölçek puanları değerlendirildiğinde değişkenlere ait ortalama değerlerin bölge illerinin tümünde 4 'ün altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu durum bölge girişimcilerinin yazı yazma ve faaliyetlerine yönelik raporlama tekniklerini çok da etkili kullanmadıklarını göstermektedir (Tablo 3.75).

Tablo 3.76 : Girişimcilerin Mesleki Yeterliliğe Sahip Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN TEKNİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Mesleki yeterliliğe sahip olma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Orta	4,40	0,66	11	9,4%	4,43	0,64	5	7,9%	4,49	0,60	2	5,1%	4,48	0,63	5	6,8%
	İyi			48	41,0%			26	41,3%			16	41,0%			28	38,4%
	Çok İyi			58	49,6%			32	50,8%			21	53,8%			40	54,8%

Girişimcilerin yapmış oldukları iş ile ilgili mesleki yeterlilik becerilerine bakıldığında, değişkenlere ait ortalama değerlerin bölge illerinin tümünde 4 ‘ün üzerinde ve çok iyi bir seviyede olduğu görülmektedir. Bu sonuç girişimcilerin yapmış oldukları iş ile ilgili gerekli bilgi ve donanımına sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 3.76).

Tablo 3.77 : Girişimcilerin Teknik donanıma sahip Olma Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN TEKNİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Teknik donanıma sahip olma durumu	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			0	0,0%			0	0,0%			1	2,6%			0	0,0%
	Orta	4,28	0,68	15	12,8%	4,40	0,66	6	9,5%	4,15	0,87	9	23,1%	4,33	0,78	14	19,2%
	İyi			54	46,2%			26	41,3%			12	30,8%			21	28,8%
	Çok İyi			48	41,0%			31	49,2%			17	43,6%			38	52,1%

Bölge girişimcilerinin teknik donanım yönünden becerilerine bakıldığında değişkenlere ilişkin ortalama değerlerin bölge illerinin tümünde 4 ‘ün üzerinde ve çok iyi bir seviyede olduğu görülmektedir. Bu sonuç girişimcilerin yapmış oldukları iş ile ilgili gerekli teknik donanıma sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 3.77).

Tablo 3.78 : Girişimcilerin Bilişim ve İletişim Sistemlerini Yönetme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN TEKNİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Bilişim ve iletişim sistemlerini yönetme becerisi	Çok Kötü			2	1,7%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Kötü			4	3,4%			3	4,8%			2	5,1%			2	2,7%
	Orta	3,90	0,88	28	23,9%	4,10	0,80	8	12,7%	4,18	0,91	7	17,9%	3,90	0,84	17	23,3%
	İyi			53	45,3%			32	50,8%			12	30,8%			36	49,3%
	Çok İyi			30	25,6%			20	31,7%			18	46,2%			17	23,3%

Katılımcıların bilişim ve iletişim sistemlerini kullanabilme ve yönetebilme becerilerine ilişkin ölçek puanlarından çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde Iğdır ve Ardahan illerindeki girişimcilerin ortalamalarının 4'ün üzerinde ve iyi olduğu, bunun yanında Kars ve Ağrı illerindeki girişimcilerin ölçek puanlarının ortalama değerleri 4'ün altında olması bu beceriye tam anlamıyla hakim olunmadığını göstermektedir (Tablo 3.78).

Tablo 3.79 : Girişimcilerin Etkili İletişim Kurabilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN TEKNİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Etkili iletişim kurabilme becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			1	0,9%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Orta	4,15	0,65	14	12,0%	4,44	0,56	2	3,2%	4,54	0,55	1	2,6%	4,22	0,53	4	5,5%
	İyi			68	58,1%			31	49,2%			16	41,0%			49	67,1%
	Çok İyi			34	29,1%			30	47,6%			22	56,4%			20	27,4%

Girişimcilerde bulunması gereken en önemli beceri çeşitlerinden biri de iletişim becerisidir. Firmaların gerek iç gerekse dış faaliyetlerinde elde edeceği başarının temelinde iyi ve etkin bir iletişim süreci yatmaktadır. TRA2 bölgesindeki girişimcilerin bu becerilere sahip olma ve bunları kullanabilme durumlarına bakıldığında ortalama değerlerinin 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç

bölge girişimcilerinin iletişim becerilerini etkin kullandıklarını ve bu yönden iyi bir seviyede olduklarını göstermektedir (Tablo 3.79).

Tablo 3.80 : Girişimcilerin Etkili Sosyal İlişkiler Geliştirebilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN TEKNİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Etkili sosyal ilişkileri geliştirebilme becerisi	Çok Kötü			1	0,9%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			2	1,7%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Orta	4,03	0,68	13	11,1%	4,41	0,53	1	1,6%	4,38	0,54	1	2,6%	4,15	0,52	5	6,8%
	İyi			77	65,8%			35	55,6%			22	56,4%			52	71,2%
	Çok İyi			24	20,5%			27	42,9%			16	41,0%			16	21,9%

Girişimcilerin teknik becerileri arasında yer alan önemli becerilerden biri de etkili olabilecek sosyal ilişkiler geliştirebilmek yani sosyal bir yapıya sahip olmaktır. Bölge girişimcilerinin bu konudaki becerilerine yönelik ölçek puanları değerlendirildiğinde değişkenlere ait ortalama değerlerin bölge illerinin tümünde 4 ‘ün üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu durum bölge girişimcilerinin sosyal bir yapıya sahip olduklarını ve buna bağlı olarak sosyal ilişkiler kurabilme becerilerinin iyi olduğu söylenebilir (Tablo 3.80).

Tablo 3.81 : Girişimcilerin Etkili Takım Kurabilme ve Yönetebilme Becerilerinin İller Bazında Dağılımı

GİRİŞİMCİLERİN TEKNİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Etkili takım kurabilme ve yönetebilme becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			1	1,6%			0	0,0%			1	1,4%
	Kötü			5	4,3%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Orta	4,04	0,75	15	12,8%	4,14	0,76	8	12,7%	3,90	0,64	10	25,6%	3,90	0,78	17	23,3%
	İyi			67	57,3%			34	54,0%			23	59,0%			39	53,4%
	Çok İyi			30	25,6%			20	31,7%			6	15,4%			15	20,5%

Girişimcilerin faaliyetlerinde başarı elde etme adına oluşturmuş oldukları ekiplere birer takım olma olgusunu yerleştirebilmesi olumlu sonuçlar almasında etkili bir düşüncedir. Çünkü takım içerisinde yer alan üyeler, ben kavramı yerine biz

kavramını kullanacak, buda örgüt içerisinde birlik ve beraberlik duygusunun oluşmasına olanak sağlayacaktır. Bölge girişimcilerin bu konudaki becerilerine bakıldığında Iğdır ve Kars illerinde faaliyette bulunan girişimcilerin bu alandaki becerilerini Ardahan ve Ağrı illerindeki girişimcilerden daha etkin kullandıkları görülmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişim sürecinin çok hızlı yaşandığı bir dönemden geçilmektedir. Dünya genelinde meydana gelen bu gelişme ve değişimler hem tüketici davranışlarını hem de işletmeleri mikro ve makro düzeyde etkilemektedir. Bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanılması, teknolojik gelişmeler ile sağlanan verimlilik artışları, pazarlardaki bütünleşmeler, ürün çeşitliliği, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi, günümüz işletmelerinin farklı davranışlar sergilemelerine neden olmuştur. Her gün yeni bir gelişmenin yaşandığı böyle bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve güçlü olmaları, faaliyet alanları itibariyle piyasadaki rekabet avantajı sağlayacak unsurları iyi analiz etmelerine ve buna bağlı olarak kendilerini başarıya götürebilecek stratejiler belirlemelerine bağlıdır.

Tarihi süreç içerisinde ülkelerin ve toplumların birbirlerine karşı güç gösterilerine bakıldığında, üstünlük kurma mücadelesinin genellikle askeri alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Günümüzde ise dünya genelinde meydana gelen bu gelişme ve değişimler güç mücadelesinde de değişime neden olmuş ve ekonomi, yeni temel güç göstergeleri arasında önemli bir yer edinmiştir. Güçlü ve başarılı bir ekonomiye sahip olmak bütün dünya ülkelerinin ulaşmak istediği temel hedefler arasında yer almaktadır. Ancak bu başarı sadece devlet tarafından sağlanabilecek bir olgu olmamakla birlikte, devletin bu süreç içerisinde tek başına toplumun ihtiyaçlarını giderebilecek mal ve hizmeti sağlayabilmesi de mümkün değildir. O halde ekonomik alandaki gelişmenin ülke tabanına yayılmasını sağlayacak ve bu hizmetleri yapacak araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreçte rol oynayan baş aktörler ise girişimcilerdir.

Girişimcilik kavramı, ekonomik gelişme sürecinin temel dinamiği olmuştur. Yaratmış olduğu refah seviyesi gerek bireysel gerekse de toplumsal manada yaşam kalitesini önemli ölçüde artırmış ve bu yönüyle de geçmişten bu güne kadar farklı bilim alanlarının inceleme konusu olmuştur. Girişimciler, ekonomilere canlılık getiren lokomotifler konumunda olup, müşterilerin düşüncelerinden yararlanarak ya da yaratıcılıklarını kullanarak yeni ürün ve hizmetlerin üretilip piyasaya sunulmasında, yeni pazarların gelişmesinde öncü rol üstlenmektedirler. Dolayısıyla

girişimciler, var olan ile yetinmeyen, sürekli olarak yenilik arayışında olan, değişime önderlik yapmayı kendilerine görev bilen ve harekete geçiren kişilerdir. Ayrıca, girişimciler toplumun ihtiyaçlarını tespit eden, bu amaçla yatırım yapan ve bunun sonucunda toplumsal refah düzeyinin arttırılmasında önemli rol oynayan aktörlerdir. Çünkü yapılan yatırımların sonucunda; işsizlik oranı düşmekte, gelir seviyesi yükselmekte, bireylerin ve toplumun genel olarak refah düzeyinde iyileşmeler görülmektedir. Bu nedenlerden dolayıdır ki; bir ülkenin ya da bölgenin sahip olduğu girişimcilik gücü, o ülkenin ya da bölgenin ekonomik gücünü de ortaya koyan ve aynı zamanda ülke ya da işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Bu çerçeve içerisinde yapılmış olan çalışmada, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırılmasında (İBBS) 2.Düzey Bölgesi içerisinde yer alan ve TRA2 bölgesi olarak ifade edilen Ağrı, Kars, Iğdır ve Ardahan illerinde faaliyet gösteren imalat ve hizmet işletmeleri girişimcilerinin sahip oldukları becerilerin firmaların rekabet sürecinde oynadıkları roller incelenmiştir. Bununla birlikte bölgede faaliyet gösteren bu sektörlerle rekabet sürecinde üstünlük sağlayacak girişimcilik becerileri olan kişisel, yönetsel ve teknik becerilerden hangisinin ya da hangilerinin daha etkin olduğu hem il hem de bölge bazında ele alınarak, ulusal rekabet gücünün tespitinde kullanılan faktörler ile ilişkileri ele alınmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçları kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Çalışma grubu içerisinde erkek girişimci oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Çalışmaya en fazla katılım Kars ilinde olmuştur.
- Bölge girişimcilerin yaş dağılımı orta seviyededir.
- Girişimcilerin iş ile ilgili tecrübeleri ağırlıklı olarak 3 ile 20 yıl arasında değişmektedir.
- TRA2 bölgesindeki girişimcilerin eğitim durumlarının yüksek olduğu görülmektedir.

- Çalışma grubunu oluşturan işletmelerin hukuki yapılarına bakıldığında en yüksek oranı tek kişi işletmeleri oluşturmaktadır.
- En fazla istihdam mikro ölçekli işletmelerde görülmektedir.
- İşletmelerin faaliyette bulundukları süre ağırlıklı olarak 11 ile 25 yıl arasında değişmektedir.
- Bölge girişimcilerinin büyük bir oranı formel eğitimleri dışında herhangi bir eğitim almamıştır.
- Girişimcilik becerileri, rekabet süreci faktörlerinden girdi ve faktör koşulları ile firma stratejileri ve rekabet durumu üzerinde etkili olurken diğer faktörleri etkilememektedir.
- Girişimcilerin kişisel becerileri ile girdi ve faktör koşullar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Girişimcilerin kişisel becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında pozitif, fakat düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Girişimcilerin kişisel becerileri ile hükümet politikaları arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Girişimcilerin yönetim becerileri ile girdi ve faktör koşullar arasında yüksek düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Girişimcilerin yönetsel beceriler ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Girişimcilerin yönetsel becerileri ile talep koşulları, destekleyici ve ilgili endüstriler arasında ilişkiye rastlanmamıştır.
- Girişimcilerin teknik becerileri ile girdi ve faktör koşulları, destekleyici ve ilgili endüstriler, firma stratejileri ve rekabet durumları arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Girişimcilerin teknik becerileri ile talep koşulları ve hükümet politikaları arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

- İşletmenin rekabet gücü elde etmesinde sektörel yapının, sahiplik biçiminin, personel sayısının ve faaliyet süresinin herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.
- Girişimcilerin kişisel, yönetsel ve teknik becerilerinin uygulama sürecindeki başarısında demografik özelliklerin herhangi bir etkisi yoktur.
- Girişimcilerin girişimcilik becerilerinin farklılaşmasında aldıkları formel eğitimin etkili olduğu görülmektedir.
- Girişimcilerin formal eğitimleri dışında alınan eğitimlerin girişimcilik becerilerinin farklılaşmasında etkili olmadığı görülmüştür.
- Girişimcilerin girişimcilik becerileri bölgesel düzeyde iyi olduğu görülmektedir.
- Firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacak faktörler yönünden bölgenin yetersiz koşullara sahip olduğu görülmektedir.
- Girişimcilerin kişisel yönetsel ve teknik becerilere sahip olma ve uygulamada bölge illeri arasında farklılık olduğu görülmüştür.

Çalışma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında yukarıda sıralamış olduğumuz sonuçlara yönelik değerlendirmeler ve sunulan öneriler aşağıdaki gibidir:

TRA2 bölgesinde faaliyette bulunan işletme girişimcilerinin demografik özelliklerine yönelik elde edilen bulgulara bakıldığında, anket uygulanan 292 işletme girişimcisinin 234' ü erkek, 58'i kadındır. Çalışma grubu içerisinde kadın girişimci oranının düşük olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni bölgede kadının çalışması konusunda kapalı bir kültürel anlayışın egemen olmasıdır. Bununla birlikte bölgede faaliyette bulunan işletmelerin çoğu aile şirketleri niteliğindedir. Aile şirketlerinde liderlik devrinde genellikle erkek çocuklara öncelik tanınmakta, kız çocukları ikinci plana itilmektedir. İşletme sahiplerinin liderlik seçiminde kız çocukları aleyhine ayrımcılık yapmamaları başarılı kadın girişimcilerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca son yıllarda bölge illerinde üniversitelerin açılması, KOSGEB tarafından belirli dönemler içerisinde girişimcilik eğitimlerinin verilmesi ve bu

alanda öngörülecek bir faaliyetin teşvikler ile desteklenmesi kadınların iş hayatındaki rolünü etkileyeceği kanaatindeyiz.

Yapılmış olan ankete katılım oranı açısından illere göre sıralama yapıldığında en fazla katılımın Kars'a ait olduğu görülmektedir. Kars ilini Ağrı, Iğdır ve Ardahan illeri takip etmektedir. Geçmişten günümüze değin geçen sürede bölge ekonomisinin tarım ve hayvancılığa dayalı olması bölgede sanayiye yeterli düzeyde önem verilmemesine neden olmuştur. Ayrıca ağır iklim koşulları ve hammaddenin yetersiz olması, alt yapı ve güvenlik gibi sorunlar sanayinin yeterli düzeyde gelişmemesindeki bir diğer önemli faktördür.

Bölgedeki girişimcilerin yaş dağılıma bakıldığında genç ve orta yaş grubu girişimcilerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu sonuç sanayileşme sürecinin gelişmekte olduğu bölge illeri için avantaj sağlayabilecek bir durumdur. Bunun yanında genç kesim girişimcilerin girişimcilik konusunda bilgilendirilmesi ve cesaretlendirilmesi sanayileşme sürecine ayrıca bir ivme kazandıracaktır.

Ekonomik alanda faaliyette bulunan işletmelerin başarısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biride girişimcilerin yapmış oldukları iş ile ilgili elde ettikleri tecrübelerdir. Çalışmaya katılan girişimcilerin yapmış oldukları iş ile ilgili çalışma sürelerine bakıldığında ağırlıklı olarak 3 ile 20 yıl arasında bir çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Bu süre içerisinde elde edilen tecrübelerin girişimcilik becerileri ile birleştirilmesi işletmeleri rekabet sürecinde avantajlı kılacaktır.

Bütün alanlarda olduğu gibi girişimcilik sürecinde de eğitim oldukça önemli olan konulardan biridir. TRA2 bölgesindeki girişimcilerin eğitim durumlarının düşük olmadığı görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan girişimcilerin ekonomide, sektörlerinde ve faaliyet pazarlarında meydana gelen gelişmeleri takip ederek değişim ve gelişmeleri değerlendirmesi ve buna göre hareket tarzı belirlemesi kendilerine büyük avantaj sağlayacaktır. Ekonomide eğitim düzeyi düşük olan girişimcilerin kurmuş oldukları işletmeler faaliyetlerini devam ettirse bile küresel rekabet ortamında bilginin acımasızca arttığı ve sürekli değişim yaşandığı bir

ortamda ilerlemeleri kolay değildir. Geleneksel bilgi ve tecrübeler ile hareket eden bu tür işletmeler belki de belli bir süreden sonra bu ortama adaptasyon sağlayamadan faaliyetlerine son vermek zorunda kalacaklardır. Bu nedenle bölgede faaliyette bulunan girişimcilere belirli dönemler dâhilinde sektörel bazda kullanabilecekleri bilgilerin üniversiteler ve KOSGEB tarafından verilmesi tehdit oluşturan bu durumu avantaja dönüştürebilecektir.

Çalışmamız imalat ve hizmet (sağlık) sektöründe faaliyette bulunan girişimcileri kapsamaktadır. Hizmet sektörü içerisinde sağlık alanında faaliyette bulunan işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir. Sağlık grubunda yer alan işletmeler eczaneler, özel hastaneler ve kamu kurumlarında çalışmayan ve özel muayenehanesi olan doktorlar ve veterinerlerden oluşmaktadır. Bu sektörde katılım oranı en yüksek olan grup eczanelerdir. İmalat sektörüne baktığımızda da ise sekiz farklı üretim grubunda faaliyette bulunan girişimcilerin oluşturduğu ve yoğunluğun gıda üretim sanayi alanında olduğu görülmektedir. Bölge ekonomisinin tarım ve hayvancılık ağırlıklı olması sanayinin de özellikle süt ve süt ürünleri yönünde gelişmesine neden olmuştur. Özellikle Kars ve Ardahan illerinde faaliyette bulunan işletmelerin büyük bir çoğunluğu bu grupta yer almakta ve ürettikleri ürünler bu illerin ekonomisinde önemli bir pay oluşturmaktadır. Ancak son dönemlerde gerek bölgenin sahip olduğu konum, gerekse de hükümet politikaları hayvancılığın bölgedeki durumunu olumsuz etkilemiştir. Bu olumsuzluk hayvancılık ve hayvansal ürünler alanda faaliyet gösteren işletmelerin hammadde yetersizliği nedeniyle düşük kapasitede çalışmalarına neden olmaktadır. Bölgede huzur ve güven ortamının oluşması ve yaylaların tekrar kullanılmaya başlaması, merkezi hükümetin bu alanlardaki teşvik politikaları hayvancılığın tekrar ivme kazanmasına ve hammadde yönünden yaşanan sıkıntıların giderilmesine olanak sağlayacaktır. Bu nedenle; başta Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının bölgede bulunan birimlerinin etkin çalışma sergilemesi, üniversitelerin bölge ihtiyacına bağlı olarak bünyelerindeki fakültelerin etkinliğini arttırma ve sanayi ile işbirliği içerisinde olması bölgenin makûs talihini değiştireceği kanaatindeyiz.

Bölgedeki işletmelerin hukuki yapılarına yönelik elde edilen sonuçlara bakıldığında tek kişi işletme oranının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni sağlık sektöründe faaliyette bulunan işletme grubunun ağırlıklı olarak şahıs işletmesi olmasıdır. Bölgede şahıs işletmelerinden sonra en fazla tercih edilen hukuki yapı limitet şirketlerdir. İşletmelerin istihdam durumlarına ait sonuçlara bakıldığında en fazla istihdamın mikro ölçekli işletme grubunda olduğu görülmektedir. Bölgede faaliyette bulunan işletmelerin mikro ve küçük ölçekli işletme ağırlıklı olması istihdamın da genelde bu işletmeler tarafından sağlandığını göstermektedir. İşletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında bölge işletmelerinin genelde genç oldukları (11-25 yıl) görülmektedir. Girişimcilerin sektörel bazda elde edebilecekleri bilgi ve tecrübelerini müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kullanarak kaliteli, ucuz mal ve hizmetler üreterek rakiplerinden farklı uygulamalar sergileyerek müşteride fayda yaratması, yaşam sürelerinin daha uzun olmasına olanak sağlayacaktır.

Bölgedeki girişimcilerin büyük bir kesimi (% 74) formel eğitimleri dışında alanları ile ilgili herhangi bir eğitim almamıştır. Bu sonuç bölgedeki girişimcilerin mevcut durumlarını yeterli gördükleri, kendilerini geliştirmeye yönelik eğitici faaliyetlere oldukça az ilgi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Oysaki son dönemlerde gerek ülke genelini gerekse de bölgeyi temel alan ve burada faaliyette bulunan girişimcilere yönelik bilgilendirme toplantıları, çalıştaylar ve kurslar düzenlenmektedir. Bölgede bu alana yönelik olarak faaliyet gösteren kurumların girişimcileri eğitim faaliyetlerine yönlendirmeleri bu alandaki zaafı kapatacaktır. Böylece girişimcilerin formel eğitim dışındaki eğitimlere katılarak mevcut yapılarında yaratacakları değişim diğer faaliyetlerine de yansıtacak ve geleneksel tutum ve davranışlarından uzak yeniliğe ve değişime açık bir kesimin oluşmasına olanak sağlayacaktır.

Girişimcilerin demografik özellikleri ile işletmelerin yapısal özelliklerine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden sonra çalışmanın ana sorusuna cevap bulmak adına hazırlanmış olan hipotezlerden elde edilen sonuçlar ve değerlendirmeler ise şu şekildedir:

Girişimcilik becerileri ile rekabet süreci arasında genel bir değerlendirme yapıldığında; girişimcilerin sahip oldukları kişisel, yönetsel ve teknik becerilerin rekabet sürecinde, firmalara üstünlük sağlayacak faktörler arasında yer alan girdi ve faktör koşulları ile firma stratejileri ve rekabet durumu üzerinde etkili olurken talep koşulları, destekleyici ve ilgili endüstriler ile hükümet politikaları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Girişimcilerin sahip oldukları kişisel, yönetsel ve teknik beceriler ile rekabet süreci faktörleri arasındaki ilişkilere bakıldığında elde edilen sonuçlar ve öneriler şu şekildedir:

Girişimcilerin kişisel becerileri ile girdi ve faktör koşulları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre girişimcilerin kişisel becerilerinde meydana gelecek olumlu bir değişim girdi ve faktör koşullarını da olumlu etkileyecektir. Girdi/faktör koşulları bünyesindeki fiziki kaynaklar, insan kaynakları, bilgi kaynakları ve sermaye kaynaklarının girişimciler tarafından daha iyi algılanması ve özellikle günümüzün en önemli rekabet araçları olan nitelikli iş gücü, ulaşım ve iletişim ağının etkin bir şekilde kullanılması firmalara rekabet sürecinde üstünlük sağlayacaktır. Bununla birlikte girişimcilerin kişisel becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında pozitif fakat düşük düzeyde, hükümet politikaları ile arasında ise olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişki düzeyinin düşük ya da orta düzeyli olması girişimcilerin kişisel becerilerinde meydana gelecek az yada orta düzeydeki olumlu bir değişimin rekabet sürecindeki değişkenler üzerinde az yada orta düzeyde bir etki oluşturacağı anlamındadır. Girişimcilerin kişisel becerileri ile talep koşulları, destekleyici ve ilgili endüstriler arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Girişimcilerin yönetim becerileri (etkili karar verebilme, iyi insan ilişkileri kurabilme, etkili yönetim modeli sergileyebilme, mali konularda yeterlik, sonuçlara katlanabilme ve kabullenme, pazarlık ve müzakereci olma, motivasyon ve koordinasyon sağlama) ile rekabet gücünü etkileyen faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında, girişimcilerin yönetim becerileri ile girdi ve faktör koşulları arasında yüksek düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre

girişimcilerin yönetsel becerileri geliştikçe girdi ve faktör koşullarının rekabet sürecindeki etkisi azalmaktadır. Ayrıca girişimcilerin yönetsel becerileri ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında da pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Girişimcilerin yönetim becerilerini etkin kullanması ve bu becerilerini sürekli olarak geliştirmeleri firma stratejilerini ve özellikle rekabet faktörü değişkenlerini daha etkin kullanma olanağı sağlayacaktır. Bunun yanında girişimcilerin yönetsel becerileri ile diğer rekabet faktörleri olan talep koşulları, destekleyici ve ilgili endüstriler ve hükümet politikaları arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Girişimcilerin teknik becerileri (yazı ve raporlama teknikleri, mesleki yeterliliğe sahip olma, teknik donanıma sahip olma, bilişim ve iletişim sistemlerini yönetme, etkili iletişim kurabilme, etkili sosyal ilişkiler geliştirebilme, takım kurma ve yönetebilme) ile rekabet gücünü etkileyen faktörler arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları ise şu şekildedir: Girişimcilerin teknik becerileri ile girdi ve faktör koşulları, destekleyici ve ilgili endüstriler ile firma stratejileri ve rekabet durumu arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre girişimcilerin teknik becerilerinde meydana gelen olumlu değişmeler ve bu değişimin uygulamaya aktarılması firma rekabetinde daha etkili olurken, rekabet sürecindeki değişkenlere olan başvuruların azalmasına neden olmuştur. Bunun yanında girişimcilerin teknik becerileri ile diğer rekabet faktörleri olan talep koşulları ve hükümet politikaları arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Günümüzde işletmelerin başarısını etkileyen birçok i ve dış faktörlerden bahsedilebilir. Özellikle küreselleşme süreci ile oluşan yeni evre, işletmeleri, toplumu ve ulusal çevreyi dolaylı bir şekilde etkilerken, rekabet çevresini de doğrudan etkilemektedir. Ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki ve politik gibi dış evre faktörlerinin yanında işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu müşteriler, satıcılar, rakipler ve diğer kuruluşlar gibi i faktörler işletmelerin faaliyetlerinde başarıya ulaşmasında etkin rol oynayarak işletmelere rekabet sürecinde belirli avantajlar sağlarlar.

Rekabet üstünlüğü elde etmede firmaların sahip oldukları çalışan sayısı, faaliyet alanı, hukuki yapısı ve işletmenin faaliyet süresi gibi firmaların yapısal özelliklerinin rekabet gücüne etkisini ölçtüğümüz çalışmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara yönelik değerlendirmeler şöyledir:

İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektörel yapının firmanın rekabet gücüne herhangi bir etkisinin olmadığı, işletmelerin kuruluş sürecinde veya daha sonraki dönemlerde seçmiş oldukları hukuki yapıları ile rekabet gücü arasındaki ilişkiye bakıldığında, firmanın seçtiği sahiplik biçiminin firmaya rekabet sürecinde bir üstünlük sağlamadığı görülmüştür. Firmanın sahip olduğu personel sayısının rekabet gücünü elde etmedeki durum analizinde, sahip olunan personel sayısının rekabet sürecinde etkili olmadığı görülmektedir. Firmaların personel yönünden rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi nitelikli, üretken, yeniliğe açık ve sürekli araştırma yapan personele sahip olması ile mümkündür. Faaliyet süresinin rekabet gücü elde etmede herhangi bir etkisinin olup olmadığına bakıldığında, işletmelerin ekonomik yapıda göstermiş olduğu faaliyet süresinin rekabet gücüne bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Girişimciler risk alan ve diğer insanların göremediği yada düşünemediği olguları gören ve düşünen yaratıcı özellikli kişilerdir. Bu özellikler girişimcileri diğer insanlardan ayıran temel çizgidir. Bu ayırt edici çizginin çizilebilmesi girişimcilerin sahip oldukları becerileri uygulama sürecinde göstermiş olduğu başarıya bağlıdır. TRA2 bölgesinde faaliyette bulunan girişimcilerin sahip oldukları becerilerin uygulama sürecindeki başarısında demografik özelliklerin herhangi bir payı var mıdır? sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Girişimcilerin kişisel, yönetsel ve teknik yönden belli becerilere sahip olması ve bu becerileri etkili yada etkisiz bir şekilde kullanarak başarılı yada başarısız bir sonuç almasında yaş faktörünün etkili olmadığını göstermiştir. Bu sonuç girişimcilerin her yaşta başarıyı ya da başarısızlığı tadabileceğini ortaya koymaktadır. Girişimcilerin çalışma süreleri ile becerilere sahip olma ve uygulama sürecine bakıldığında aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Buna göre becerilerin etkin bir şekilde uygulanmasından elde edilebilecek olumlu ya da olumsuz bir sonucun çalışma

süresine bağlı olmadığı, bu durumun yeni kurulan bir işletmede olabileceği gibi uzun süreli bir yaşam sürdürmüş işletmede de yaşanabileceğini ortaya koymaktadır. Girişimcilerin başarıyı elde etmelerinde geçmiş dönemlerde edindikleri tecrübelerin rolü muhakkak ki önemlidir. Ancak günümüz ekonomilerinde bu tecrübeler belirli dönemlerde yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle piyasa koşullarının nabzını iyi tutabilen, elde ettiği verileri iyi analiz eden ve buna kendi bilgi ve becerilerini ekleyerek hareket edecek girişimcilerin daha başarılı olacağı düşüncesindeyiz. Girişimcilik becerilerinin farklılık göstermesinde girişimcilerin cinsiyeti ve eğitim durumlarının etkisine bakıldığında, girişimcilerin sahip oldukları kişisel, yönetsel ve teknik becerilerin uygulamasında elde edilecek sonuçların, cinsiyet yönünden özellikle erkek ya da kadın olma gibi bir ayrıma gerek olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla girişimcilik sürecinde elde edilen başarının ya da başarısızlığın cinsiyet ile ilgisi olmadığı, bu becerilerin uygulanması tamamıyla erkek ve kadınların kişilik özelliklerine ve uygulama becerilerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Girişimcilik becerilerinin farklılaşmasında ilköğretim, lise, yüksekokul/üniversite ve lisansüstü eğitim almış olanlar arasında etki derecesine göre bir karşılaştırma yapıldığında eğitim seviyesinin girişimcilik becerilerinin uygulanmasında, farklılaşma yarattığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim seviyeleri yüksek olan girişimciler tüm alanlarda olduğu gibi becerileri uygulama sürecinde de farklılığını ortaya koyacaktır. Girişimcilerin formel eğitimlerinin dışında iş ile ilgili almış oldukları eğitimler, katılmış oldukları kursların girişimcilerin kişisel, yönetsel ve teknik becerilerin farklılaşmasında yaratmış olduğu etkiye bakıldığında, bu alanda alınan ek eğitimlerin girişimcilerin becerilerinde herhangi bir farklılık yaratmadığını göstermiştir. İşle ilgili alınmış olan formel eğitimin sektörel bazda bir farklılık yaratıp yaratmadığına bakıldığında ise; girişimcilerin sahip olduğu becerilerin sergilenmesinde sektörel bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bilindiği üzere girişimciler belirli özellikler itibari ile diğer insanlardan farklı davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar aynı zamanda onların kişisel özelliklerini ve becerilerini ortaya koymaktadır. Sürekli olarak değişen bir yapı içerisinde devam eden yaşantımız bu becerilerin de sürekli olarak güncellenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle bölge girişimcilerine uygulanan formel eğitim dışındaki eğitim ve

kursların, girişimcilerin ilgi odağının dışında kaldığı yada zayıf noktalar dikkate alınmadan gerçekleştirilen eğitimler olduğu düşüncesindeyiz. Oysaki bölge içerisinde bu becerilerin üstün ve zayıf yönlerinin tespit edilerek ona göre gerekli olan eğitimlerin ilgili kurumlar ve bölge üniversitelerinin ilgili fakülteleri tarafından planlanması ve uygulanması bu becerilerin uygulanmasında farklılaşmanın oluşmasına olanak sağlayacağı düşüncesindeyiz. Bu nedenle girişimcilik becerilerinin bölge içerisindeki durumlarını ortaya koyması açısından yapılan bu çalışma, bölge girişimcilerinin girişimcilik becerilerinin bölge ve il bazında üstün ve zayıf yönlerinin ele alındığı ilk çalışma olması hasebiyle de ayrıca önem arz etmektedir.

TRA2 bölgesinde faaliyette bulunan girişimcilerin, girişimcilik becerilerine yönelik elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, girişimcilerin genel olarak kişisel, yönetsel ve teknik yönden girişimcilik becerilerinin bölge şartlarına göre iyi olduğu görülmektedir. Ancak TRA2 bölgesinin İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflamasında (İBBS) 26 bölge içerisinde 25. sırada yer alması, bölge girişimcilerin ortaya koyduğu girişimcilik becerileri performansının diğer bölge girişimcilerinin ortaya koyduğu performanstan daha düşük olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu performans düşüklüğü bölgenin içerisinde bulunduğu bölgesel-yapısal konumdan kaynaklandığı ifade edilebilir. Bölge ekonomisinin tarım ve hayvancılığa dayalı olması ve bunun da son dönemlerde istikrarsız seyir göstermesi, coğrafik koşullar, bölgede belirli dönemlerde yaşanan terör faaliyetleri, ulaşım sıkıntıları ve hammadde yetersizliği, eğitim, sağlık ve diğer sosyo-kültürel faaliyetler nedeniyle bölge nüfusunun sürekli olarak göç vermesi ve bunun sonucunda yaşanan nitelikli işgücü ihtiyacı gibi itici faktörler bölge sanayisinin gelişmemesine ve buralara yeterli düzeyde yatırımların yapılmamasına neden olmuştur.

Bölgenin sahip olduğu bütün bu olumsuz koşullara karşılık son dönemlerde bölge illerine yönelik gerçekleştirilen ancak yeterli düzeyde olmayan çalışmalar bölgenin çehresini bir nebze de olsa düzelteceği kanaatini uyandırmaktadır. Bölge illerinde sanayi yatırımlarına olanak sağlayacak Organize Sanayi Bölgelerinin kurulması ve buradaki girişimcilere yönelik KOSGEB ve Serhat Kalkınma Ajansı

(SERKA) tarafından sunulan eğitim programları ve hazırlanan teşvik projeleri bu alana yönelik yapılan olumlu çalışmalardır. Ayrıca bölge illerinde kurulan üniversiteler ve bu üniversiteler bünyesinde açılan ya da açılma gayreti gösterilen fakültelerin eğitim ve danışmanlık konusunda göstereceği çaba, üniversite-sanayi alanındaki işbirliği eksikliğini gidereceğini ve bununla bölgeye olumlu katkılar sağlayacağı düşüncesindeyiz.

Bölgede yaşanan bu olumsuz koşullar ve yetersizlikler firmaların rekabet sürecinde de etkisini göstermektedir. M.Porter'in Elmas modelinde yer alan rekabet gücü değişkenleri temel alınarak bölgede elde edilen veriler değerlendirildiğinde girişimcilerin rekabet üstünlüğü sağlamada en önemli faktörün nitelikli işgücüne sahip olmak olduğunu ifade etmektedirler. Bunun yanında; firmalara rekabet sürecinde üstünlük sağlayacak olan diğer faktörler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Elektrik arz kalitesi, iletişim kanallarının etkinliği ve bölgedeki üniversitelerin araştırma sürecinde sanayi ile işbirliği oluşturma,
- Müşteri istek ve arzularına göre faaliyetlerin gerçekleştirilmesi
- Üretim sürecinde kullanılan makine ve teçhizat ile yedek parça ve aksesuarların bölgede bulunması, yerel tedarikçilerin mevcudiyeti ve bu tedarikçilerin faaliyetlerinde ortaya koydukları verimli çalışmalar,
- Firma ya da ürün ve hizmet bazında markalaşabilme, hammadde ve işgücü maliyetleri yönünden rakiplerine üstünlük sağlayan işletmelerin ve firma düzeyinde sürekli olarak gerçekleştirilen yeniliğin rekabet üstünlüğü sağlama
- Hükümet tarafından özellikle AR-GE yönünden yapılacak destekler, AR-GE'ye yapılan yatırım giderlerinin vergiden düşürülmesi ve firmaların hükümetçe sübvansede edilmesi,

Yukarıda sıralanan faktörler işletmelere rekabet sürecinde üstünlük sağlayarak daha güçlü bir yapıya sahip olma yolunu açacaktır. TRA2 bölgesine ait bir önceki paragrafta ele alınan özellikler nedeniyle bölge işletmelerinin en önemli sorunu nitelikli iş gücünün olmayışıdır. Bilindiği üzere günümüz şartlarında işletmelerin sahip oldukları en önemli değerlerden biri bünyesinde bulundurduğu insan kaynağıdır. Nitelikli iş gücüne sahip olmayan işletmelerin bilgi ve iletişim

sürecini etkili kullanması mümkün değildir. Firmaların müşteri odaklı bir anlayış sergilemesi, firma destek ve teşvik programlarının takibi, rekabet gücü elde etmenin en önemli aktörü olan yenilik faaliyetleri ve daha birçok eylemin temel taşı bilgi oluşturmaktadır. Bilginin rekabet sürecinde etkin bir şekilde kullanılması ise nitelikli insan kaynağı sayesinde olmaktadır. TRA2 bölgesinde beyin göçü yaşanan en önemli sıkıntılardan biridir. Kalifiye personel eğitim aldığı alan ile ilgili çalışma alanı bulamadığı veya gelecek göremediğinden bölgeden ayrılmak zorunda kalmaktadır. Bölgede yapılacak olan yatırımlar bölgeyi hareketlendirecek ve aynı zamanda istihdam sağlayarak göç olgusunun önüne geçilecek ve yetişmiş insan kaynağının bölgede kalması sağlanacaktır.

TRA2 bölgesi sosyo-ekonomik yönden en az gelişen bölgeler arasında yer almaktadır. Bunun temel nedenlerine bakıldığında en önemli sorunlardan biri bölgede ekonomik yönden katma değer yaratacak sektörlerde uzmanlaşma ve standartlaşmanın yeterince sağlanamamasıdır. Firmalar üretim aşamasında belli bir standarttı sağlayamadığı için markalaşmada sorun yaşamakta ve buda pazarlara erişimde ciddi sıkıntılar yaşatmaktadır. Oysaki bölgede bulunan dört ilin de en az bir ülke ile sınırı bulunmakta ve buda dış ticaret açısından bölgeye önemli bir pazar üstünlüğü sağlamaktadır. Bölge girişimcilerin özellikle standartlaşma ve uzmanlaşma konusunda ciddi adımlar atarak AR-GE araştırmalarına önem vermeleri, merkezi yönetimin özellikle bölgeler arasındaki gelişmişlik düzeyine bağlı olarak ve eşitsizlikler temel alınarak gerekli teşviki sağlaması, bölgede kapalı bulunan diğer sınır kapılarının da açılması bölgeye çok büyük avantajlar sağlayacaktır. Özellikle AR-GE çalışmaları ile birlikte girişimciler geleneksellikten ayrılarak inovatif faaliyetlere ağırlık vermeli, markalaşma süreci ile ilgili sorunlarını bir an önce giderilmelidir. Çünkü Kars'ta kurulacak olan Lojistik merkezi, Ankara-Kars hızlı tren projesi ve yine Kars'tan geçecek olan Bakü-Tiflis-Kars (BTK) demiryolu, etüt çalışmaları devam eden Kars-Iğdır-Nahçıvan-İran demiryolu projeleri tamamlanması ile birlikte üretilen ürünlerin bölge dışındaki pazarlarda da boy gösterme olanağı sağlayacaktır. Ayrıca bölgede lojistik merkezinin kurulması, bölge üniversitelerinin öğretim elemanı ve öğrenci kapasitesinin artmasına, bölgenin teknokent kurma gücünü elde etmesine ve üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanmasına imkan sunacaktır.

Bu konu ile ilgili olarak göz ardı edilemeyecek kadar önem arz eden konulardan biride, bölgede faaliyette bulunan KOSGEB, SERKA (Serhat Kalkınma Ajansı), Ticaret ve Sanayi Odaları ve üniversitelerin üstlenmesi gereken rollerdir. Bu kurumlar bölge illerindeki girişimcilere yönelik belirli dönemlerde eğitimler ve kurslar düzenlemekte, bölgede girişimci ruhuna sahip olan kişileri sanayiciliğe yönlendirerek üretici olmaları konusunda teşvik edici çalışmalar yapmaktadırlar. Ayrıca gerek merkezi yönetimin gerekse de hibe programları çerçevesinde projeler hazırlanarak ekonomik yönden destekler sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak girişimcilere yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmalar yeni kurulacak bir işletmenin sadece kuruluş süreci tamamlanıncaya kadar, faaliyette bulunan bir işletme için ise teşvik süreci ile desteklenecek projenin kabul edilmesine kadar sürmekte, bu faaliyetlerin akabinde özellikle uygulama sürecinde girişimcilerin yaşayabileceği hukuki, ekonomik, finansal ve yönetsel sorunlara yönelik gerekli destekler sağlanmamaktadır. Oysaki bu kurumlar bünyesinde istihdam edilmiş donanımlı personeller tarafından, girişimcilere yönelik danışmanlık ve koordinatörlük faaliyetlerinin devamlılığı sağlanarak yönlendirilmeleri, hem ülke ekonomisine, hem kaynak israfına ve hem de girişimcilerin başarısızlığının önüne geçilerek maddi ve manevi sıkıntıların yaşanmamasına olanak sağlayacaktır.

Girişimcilerin kişisel, yönetsel ve teknik becerilerinin TRA2 bölgesini kapsayan illerdeki başarı durumuna yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde; genel olarak girişimcilerin sahip oldukları becerileri uygulamada başarılı oldukları ve başarı ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Ancak iller bazında bir değerlendirme yapıldığında; kişisel girişimcilik becerileri en yüksek olan ilin Iğdır olduğu görülmektedir. Iğdır ilini sırasıyla Ağrı, Kars ve Ardahan illerindeki girişimciler takip etmektedir. Kişisel girişimcilik becerileri içerisinde yer alan değişkenler özellikle rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olabilecek faktörleri bünyesinde bulundurduğu için girişimcilerin bu alandaki becerilerinin başarı çıtasını daha da yükseltmeleri tavsiye edilebilir.

Girişimcilerin yönetsel becerilerindeki başarıları değerlendirildiğinde; yönetsel becerisi en yüksek olan girişimcilerin Iğdır ilinde olduğu, bu ili sırasıyla Ağrı, Kars ve Ardahan illerindeki girişimcilerin başarısı izlemektedir. Ancak girişimcilerin yönetsel becerilerini uygulamada orta düzeyde bir başarı grafiği

sergilendiği görülmektedir. Bir organizasyonun başarısı sağlıklı ve etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bunun gerçekleşebilmesi ise; yönetsel alanda görev alan kişilerin yöneticilik niteliklerine sahip olması ve bu nitelikleri oluşturan becerilerin etkili kullanılmasına bağlıdır. Son dönemlerde bilişim ve iletişim teknolojisinde yaşanan değişim süreci her alanda kendisini hissettirdiği gibi yöneticilik anlayışını da değiştirmiştir. Riske girmeyen ve statükoyu koruyan yönetim anlayışı yerine, değişim sürecini doğru algılayan ve buna uyum gösteren, risk üstlenen ve üstlendiği bu riski doğru bir şekilde yöneten, vizyon ve misyon sahibi olan, kurumsallaşma, takım çalışması, müşteri memnuniyeti, rekabet ve kaliteye önem veren ve bunları ön plana çıkaran bir yönetim anlayışına geçilmiştir. Bölge girişimcilerinin de yönetsel anlamda bu değişimi bir an önce gerçekleştirmeleri rekabet sürecinde kendilerine büyük avantajlar sağlayacaktır.

Girişimcilerin teknik becerilerindeki başarı ortalamasına bakıldığında Iğdır ilindeki girişimcilerin diğer beceri türlerinde olduğu gibi, teknik becerilere sahip olma ve bunları etkili bir şekilde kullanabilme sürecinde de Kars, Ardahan ve Ağrı illerindeki girişimcilerden daha başarılı oldukları görülmektedir. Diğer beceri türlerinde olduğu gibi girişimcilerin teknik becerilere sahip olmaları ve bunları etkin bir şekilde kullanmaları örgütsel bazda büyük üstünlükler sağlayacaktır. Etkili bir iletişim sisteminin kurulması, bilginin zamanında elde edilmesi ve paylaşımı ve örgütteki sosyal ilişkiler etkin bir takım ruhunun oluşmasına olanak sağlayacaktır. Oluşan bu birliktelik ruhu işletme ile birlikte dış çevreyi de etkileyerek daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

TRA2 Bölgesini kapsayan bu çalışmada Kars, Ardahan, Iğdır ve Ağrı illerinde faaliyette bulunan imalat ve hizmet sektöründeki işletmelerin girişimcilik becerileri ve rekabet gücü elde etmelerinde gerekli olan faktörler ortaya konulmaya çalışılarak, gelecekte yapılabilecek çalışmalara ışık tutması amacıyla bölgeye yönelik güncel bilgiler ortaya konulmuştur. Araştırmanın bir pilot araştırma olarak ele alınması, daha sonra farklı bölgelerde ya da bölgeler arasında yapılacak olan araştırmalara da önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

ACUNER, Taner, T.K. ŞAHİN (2002), Entelektüel Sermayenin Ölçülebilirliği Üzerine Heuristic (Sezgisel) bir Araştırma, Antalya; 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi

ADIGÜZEL Muhittin, (2013), “Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesi Ve Türkiye Bağlamında Bir Değerlendirme”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 37

AKBOLAT Mahmut, O.IŞIK (2012), “Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1): 401-424

AKGEMCİ, Tahir, H.K. GÜLEŞ, (2009), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Ankara, Gazi Kitabevi.

AKOLAŞ, Arzu, (2004), “Bilişim Sistemleri ve bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.12, s.29-43

AKSU, İsmail Faruk, (2000), Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişiklikler Çerçevesinde Esneklik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara

AKSU, İsmail Faruk, (2012), Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişikliklerin Çalışma Hayatını Düzenleyen Normlara Yansıması: Esneklik Yaklaşımı, Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Merkezi Rapor No. 1

AKTAN Coşkun Can, (1998), Uluslararası Rekabet Gücü içinde: Türkiye Dünyanın Neresinde? İzmir, EĞİAD Yayını,

AKTAN, C.C., İ.Y. VURAL, (2004), Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Ankara, TİSK yayınları, Rekabet Dizisi: 2, Yayın no: 254

AKYURT, N., ÖZNAZ, D., BALIKÇI M. , ŞEKERCİOĞLU, Y., SARI, O., ALTIKARDEŞ, A., BEKİROĞLU, N. (2009), “Mesleki Eğitimde İletişimin Önemi ve Marmara Üniversitesi Örneği”, I. Uluslararası V. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, 27-29 Mayıs, Konya, s.2372-2392.

ALLEN, John C, Stephanie, Malin,(2007), “Green Entrepreneurship: A Method for Managing Natural Resources”, Society and Natural Resources, 21, s. 828–844

ALPUGAN, Oktay,(1994), Küçük İşletmeler Kavramı: Kuruluş ve Yönetimi, Ankara, Der Yayınları.

ALTAY Bülent, (2006), Avrupa Birliği'nde Rekabet Politikaları, Türkiye Ve Avrupa Birliği'nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Afyon

AMBASTHA, A., K. MOMAYA, (2005), "Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models, Singapore Management" Review 26(1): 45 61.

ANTONCİC, B., R.D. HİSRİCH, (2001), "Intrapreneurship: construct refinement and cross- cultural validation", Journal of Business Venturing, Vol. 16 No.5, s.495-27.

ANTONCİC, B., I. PRODAN, (2008) "Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship And Firm Performance: Testing A Model On Manufacturing Firms". Technovation, 28, , s. 257-265.

ARDAHAN, Faik ,(2011), "Yöneticilerin Oldukları Ve Olmak İstedikleri Yöneticilik İle Alışanların Beklendikleri Yönetici İle Gerçek Yöneticilerinin Yönetmel Özellikleri Arasındaki Farkların Sorgulanması Ve Antalya İli Örneği", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi

ARİÇ, K. Halil. (2013), "Yeni Bir Dış Ticaret Teorisi Olarak Porter'ın Rekabetçi Üstünlükler Teorisi'nin Yapısı", Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(5), 81-97.

ARIKAN, Semra, (2004), Girişimcilik, Ankara, Siyasal Kitabevi

ARIKAN, Semra, (2002), Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Ankara, Siyasal Kitabevi

ARSLANTAŞ, C.C., (2001), "Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 12, Sayı 38, s.17-23.

ASLAN, Nurdan, Nuray, TERZİ, (2006), "Heckscher - Ohlin-Samuelson (HOS) Teorisi ve Teorinin Değerlendirilmesi", Marmara Üniversitesi İ.B.B.F. Dergisi Cilt 21, Sayı 1

AUSTİN, James; Howard STEVENSON ve Jane Wei-SKİLLERN, (2006) "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", Entrepreneurship Theory and Practice, January, s.1-19.

AYDEMİR, B.A.Ç., (2010), "İşletmelerde Hedef Belirleme Ve Etkili İletişimde NLP", Yönetim Bilimleri Dergisi (8: 1).

AYDIN, Başak., (2010), Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı,

AYKAN, Ebru, (2012), “Girişimciliğin Değişen Yüzü: Ekogirişimcilik”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.17, S.3, s.195-212.

AYTAÇ, Ömer, (2006), “Girişimcilik: Sosyo- Kültürel Bir Perspektif, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi S.15

AYYILDIZ H., E. CENGİZ,. (2006), Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, C.11,S.1 s.63-84

BAKAN İsmail, D. PENBECE (2011), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar: (Editör: İ.Bakan), İstanbul, Beta Basım A.Ş.

BAIMAN, R. (2010), “The Infeasibility of Free Trade in Classical Theory: Ricardo’s Comparative Advantage Parable has no Solution”, Review of Political Economy, 22(3): 419-437.

BAL, Yasemin (2012), Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi Ve Bir Araştırma, İstanbul üniversitesi İşletme İktisadi Dergisi Sayı:72

BALCI İnci (2010), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Yeterlikleri Ve Bilimsel Çalışmalardan Yararlanma Düzeyi: Hatay İli Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,

BALTACI Adem., H.BURGAZOĞLU, S.,KILIÇ, (2012), “Türkiye’nin Rekabetçi Sektörleri ve Trakya Bölgesi’nin Payı”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 1-19,

BARCA, M. (2006), “Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü Ve ihracatta Aranan Kriterler / Karşılaşılan Engeller”, İ.T.O, projesi, s:40

Barney, J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, No. 17, pp. 99-120.

BARNEY, J , W.S HESTERLY, (2008), Strategic Management and Competitive Advanyage, Second Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

BARRAGAN, Salvador (2005) Assessing The Power of Porter’s Diamond Model in The Automobile Industry in Mexico After Ten Years of NAFTA, Kanada, Lethbridge University,

BAŞAR, Hüseyin, (2000), Eğitim Denetçisi, Ankara, Pegem Yayıncılık

BAŞAR. M, B.T. TOSUNOĞLU ve A.E. DEMİRCİ, (2001), Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı, Eskişehir, Eskişehir Ticaret Odası, No:14

BAŞAR, Mehmet (2010) Girişimcilik, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Yayınları

BAŞAR, M., T.MÜFTÜOĞLU, Y.ÜRPER, Ve B.T TOSUNOĞLU, (2010), Girişimcilik, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset

BATRA, Amita, Zeba, KHAN, (2005) “Revealed Comparative Advantage: An Analysis for India and China”, Indian Council for Research on International Economic Relations, Working Paper, No: 168

BAYINDIR, Süleyman, (2007), “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, s.241-250

BAYRAÇ, H.Naci. (2003), “Yeni ekonominin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları”, OGU Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı: 1,

BAYRAKTUTAN, Y. (2003), “Bilgi ve Uluslararası Ticaret Teorileri”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2): 175-186.

BEAVER, Graham. (2002), Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development, London, Pentice Hall.

BEKMEZ, Selahattin, Mustafa, TERZİOĞLU, (2008), “Rekabet, Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Ölçme Yöntemleri”, Türkiye Avrupa Birliği Sektörel Rekabet Analizleri- Editör: Selahattin BEKMEZ, Ankara, Nobel Yayınları.

BERBER, Aykut, (2000), “Girişimci ile Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:29, S: 1, s: 23-44

BESLER Senem, (2002),“Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir”, Ankara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 12

BİLGİN, K. U. (2004), Kamu Performans Yönetimi. Ankara: TODAİE. Yayın No:323.

BONTIS, N., W.C.C. Keow and S. Richardson (2000) “Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries”, Journal of Intellectual Capital, 1(1), 85–100.

BOZKURT, Öznur, (2006), “Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerin Önemi”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, 93-111,

BRISTOW, G. (2005). “Everyone’s a ‘winner’: problematising the discourse of regional competitiveness”, Journal of Economic Geography 5 s. 285–304

BROCK, D.D., S. STEİNER, (2010), Social Entrepreneurship: Be the Change, Social Entrepreneurship Program.

BROOKİNG, Annie, (1996), Intellectual Capital, Thomson Business Press: İngiltere

BULUT, Çağrı , A.M., FİŞ, B.,AKTAN, S.,YILMAZ, (2008), “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, Journal of Yasar University, 3(10)

BULUT, Zeki A., (2004), “Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme”, Mevzuat dergisi Sayı:77

BURSALIOĞLU, Ziya, (1991), “Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı: 2:

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., G.ŞEKERCİOĞLU, Ö. ÇOKLUK, (2014), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Ankara: Pegem Akademi

BYGRAVE William D.(2003), The Entrepreneurial Process, http://media.wiley.com/product_data/excerpt/43/04712715/0471271543.pdf (E.T:27/03/2014)

CAN Ahmet(2004), İş planı Değerlendirme Rehberi, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Müdürlüğü, Ankara

CAN, H., A. YAŞAR, D. Y. TUNCER, (2004), Genel İşletmecilik Bilgileri, 15. Baskı, Ankara, Siyasal Kitapevi, BRC Basım Matbaacılık,

CEYLAN, A., N. Demircan, (2002). “Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleri ile İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi’ndeki KOBİ’lerde Yapılan Bir Araştırma”, 21. Yüzyılda KOBİler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, K.K.T.C., Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme Fakültesi,

CHATOUPIS, C. (2007). “Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives”, Studies in Physical Culture and Tourism, Vol:14, No:2, 195 – 204

COCKBURN J., Eckhard S., Massoly C., and Sylvain V., (1998), “Measuring Competitiveness and Its Sources: The Case of Malis Manufacturing Sector” , African Economic Paper; Discussion Paper, No: 16.

CRAIG, James C., GRANT, Robert M. (1993), Strategic management, London: Kogan Pagein association with AMED

CÜCELOĞLU, D. (2001), İyi Düşün Doğru Karar Ver, Remzi Kitabevi: İstanbul

ÇELİK, Adnan; T., AKGEMCİ, (1998), Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım

ÇETİNDAMAR, Dilek (2002), Türkiye’de Girişimcilik, TÜSİAD, Yayın No. 2002-12/340: İstanbul

ÇETİNKAYA Özlem, M., ALPARSLAN,(2011), “Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma,” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.1 s.363-377

ÇETİNKAYA Özlem.(2006), Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tarih Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.8, Sayı.3

ÇİÇEK Recep, İ.C.,DOĞAN, (2009), “Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S I,)

ÇİVİ, Emin, (2001), Rekabet Gücü: Literatür Araştırması, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:8 Say: 2

ÇİVİ Emin, E. D. EROL, (2008), “Ulusal Rekabet Gücünü Arttırma Yolları: Literatür Araştırması”, Yönetim ve Ekonomi dergisi Cilt:15, Sayı:1

ÇİVİ Emin, İ.EROL, T.İNANALI, E.D. EROL, (2008), “Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:1

DAY, G. S. (1984), Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage, Minneapolis: West Publishing Co.

DE BONO, Edward. (2008). Rekabetüstü (sur/petition). Remzi Kitabevi: İstanbul.

DEMİR, Cengiz ., M.K. YILMAZ, (2010), “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, s.69-88.

DEMİRCAN, Nigar (2000), Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze, YTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

DEMİREL, E.T, Nihat AKBIYIK (2009), Girişimcilik ve Küçük işletme Yönetimi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım

DEMİREL, E.T., (2003) Girişimcilik Kültürü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya,.

DENİZ M. Engin, (2003a). “Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9,

DENİZ, İ. (2003b), İletişim Becerileri Eğitiminin İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin İletişim Becerisi Düzeylerine Etkisi, , Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

DENİZALP, Hülya, (2007), Toplumsal Dönüşüm için Sosyal Girişimcilik Rehberi, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi Yayını, Ankara, Odak Ofset Matbaacılık,

DPT,(2003), Türkiye Cumhuriyeti Ön Ulusal Kalkınma Planı (2004-2006), Ankara,

DİNÇER, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, B:5, İstanbul,.Beta Yayınları,

DOĞAN, İpekgil Özlem, M.MARANGOZ, ve M.TOPOYAN, (2003), “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt,5,Sayı.2.

DOĞAN, Özlem İpekgil, (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, İzmir.

DÖKMEN, Üstün, (2000), İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, Sistem Yayıncılık:

DÖM Serpil (2006), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Ankara, Detay Yayıncılık

DUCK, S. Daniei,(1993), "Managing Change: The Art of Balancing", Harvard Business Review, November-December, s. 109-118.

DULUPÇU M. A., (2001), Küresel Rekabet Gücü: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım

DURAK, İbrahim, (2011), “Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması”, Yönetim Bilimleri Dergisi (9: 2)

DURSUN, Y., E.,KOCAGÖZ, (2010), Yapısal Eşitlik Modellemesi Ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 35, Ocak-Temmuz, s.1-17

DURUKAN, Haydar, (2003), “Yönetimde İnsan İlişkileri”, Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi Cilt:11 No:2. 277-284

DURUKAN Tülin , (2006), “Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2,

DÜNDAR, Süleyman, Veysel, AĞCA, (2007), “Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1

DÜNDAR, G. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları

DÜZGÜN, Recep, (2007), “Türkiye’nin Uluslararası Rekabet Gücü: Çok Değişkenli İstatiksel Bir Analiz” Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Say : 23 Y 1 : 2007/2

ECONOMY, Peter, (1994), Business Negotiations Basics, (Çev.E.Sabri YARMALI (2002), İş Hayatında Uzlaşma İlkeleri), İstanbul, Hayat Yayıncılık

EKREN, Nazım, (2000), “Bilgi ve Ekonomik Etkinlik”, Activeline Aylık Bankacılık ve Finans Dergisi, No 6

EMRE, Saliha, (2007), Girişimcilik Kültürü: Hofstede’in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı,

ERCAN, Salih ve İ. GÖKDENİZ, (2009), “Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan”, BİLİG Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 49. ISSN: 1301-0549, Ahmet Yesevi Üniversitesi

ERDEM, Ziya, (2007), “Entelektüel Sermayenin Küresel Ekonomi İçerisindeki Yeri Ve Önemi” Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı:53

ERDEM, Ekrem, A. KÖSEOĞLU, (2014), “Teknolojik Değişim Ve Rekabet Gücü İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Uygulama”, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi Cilt: IX Sayı: I

ERDOĞAN, Zafer, K.DEVELİOĞLU, S.GÖNÜLLÜOĞLU, S.ÖZKAYA, (2006), “Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15

EREN, Erol, (2002), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

EREN, E.,(2009), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

ERGİN, B.M., (2010), Üniversite spor Merkezlerinde algılanan Hizmet Kalitesinin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile İncelenmesi, Yayınlanmamış doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı,

ERKAN, Canan,(1993), Küreselleşme ve Avrupa Topluluğu Karşısında Türkiye'nin Rekabet Yeteneği, Ankara: Takav Matbaacılık,

ERKAN, Birol., (2012), Ülkelerin Karşılaştırmalı Performanslarının Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlük Katsayılarıyla Belirlenmesi: Türkiye-Suriye Örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 15,

EROĞLU, O., A. YALÇIN, (2013), Rekabet ve Mekansal Kuramlara İlişkin Genel Bir Değerlendirme, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 4, Sayı 6

ERVURAL, Sercan, (2005), KOBİ'lerde rekabet Gücü Kriterleri ve Eskişehir Marangoz ve Mobilya Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans tezi, Eskişehir

ESİAD, (Ege Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) Yayını, (1996), No:96, İzmir

FİŞ, A. M., D.,ÇETİNDAMAR, (2007), “Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçede Geçerlemesi”, Yönetim Organizasyon Kongresi, Sakarya,

GARTNER, William B. (1989), “Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question”, Entrepreneurship Theory and Practice.

GOLDFRE, J., (1993), Our Wildest Dreams: Women Entrepreneurs Making Money, Having Fun, Doing Good, Harper Business Publishers, New York.

GÖÇMEN, Selin, (2007), İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen faktörler: “İç girişimcilik”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı Yönetim Organizasyon Programı

GÖRAL, Ramazan, (2007), Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Konya: Yüce Medya Yayın Dağıtım

GÖRÜN, Mustafa, Mustafa, KARA (2010), “Kentsel Dönüşüm Ve Sosyal Girişimcilik Bağlamında Türkiye’de Kentsel Yaşam Kalitesinin Artırılması”, Yönetim Bilimleri Dergisi (8: 2)

GRANT, R. M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review, Spring, pp. 114-134.

GUT, M. D. P. S. Safran, (2002), “Cooperative Learning And Social Stories: Effective Social Skills Strategies For Reading Teachers Reading & Writing Quarterly: Overcoming Learning Difficulties, 18, 87-91.

GÜLER, B. K., (2010), “Sosyal Girişimcilik”, Ankara: Elif Yayınevi,

GÜLEŞ, Hasan Kürşat(2000), Rekabet Üstünlüğü ve Bilişim Teknolojileri, Ankara: Verimlilik dergisi MPM yayınları

GÜNEY, Semra, (2008), Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Ankara: Siyasal Kitapevi

GÜRPINAR Koray, M.SANDIKÇI, (2008), “Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter’ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye’deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin Ve Sonuçlarının Araştırılması”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:15

HATZICHRONOGLU, T. (1996), “Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators”, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1996/05, OECD Publishing.

HEBERT Robert F., Albert N., LINK (2006) “The Entrepreneur As Innovator”, Journal of Technology Transfer, Springer Science, , s: 589.

HİSRİCH, Robert, D., PETERS, Michael P., (1995), “Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise”, 3rd Edition, Irwin Publishing Co., Homewood,

HİSRİCH, Robert D. and Michael P. Peters (1998). Entrepreneurship. Fourth Edition. United States: The McGraw – Hill Book Co.

HISRICH D.R., M.P., PETERS, (2002), Entrepreneurship, Fifth Edition, USA: McGraw-Hill Higher Education,

HODGETTS, Richard M., KURATKO, F., Donald (1992), “Effective Small Business Management”, 4 th. Edition, Dryden Press, s.325–328.

JÖRESKOG, K. G., D.Sorbom, (1993), LISREL 8: User's reference guide [Computer Software manual]. Chicago: Scientific Software

IRELAND, R.D., J.W.,WEBB, (2009) "Crossing The Great Divide Of Strategic Entrepreneurship: Transitioning Between Exploration And Exploitation", Business Horizons, 52, s. 469-479.

IVANOVA, E. ve P. Gibcus. (2003), "The decision-making entrepreneur: Literature review", Electronic working paper series of EIM Business and Policy Research SCALES-paper N200219:1-41

İLTER, Berfu, (2010), Girişimcilik Sürecinde Kadın Girişimcilerin Karşılaştıkları Sorunların Analizi: KAGİDER Örneği, Ankara: Adalat Yayınevi

İNCE, M., E.,OKTAY H.,GÜL, (2004), Bilgi Ve Teknoloji Yönetimi Açısından Teknoparkların İşlevleri Ve Kahramanmaraş Sanayi Profili Açısından Bir Değerlendirme, Kahramanmaraş Sempozyumu. http://www.kahramanmaras.bel.tr/images/stories/Sempozyumlar/kahramanmaras_sempozyumu/c3/37_Mehmet_INCE_Ercan_OKTAY_Hasan_GUL.pdf E.T. 26.06.2014

İNCE, M., A.,BEDÜK, E., AYDOĞAN,(2004), "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 11. Konya

İRAZ, Rıfat, (2005), Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler, Konya:Çizgi Kitabevi

İRMİŞ, Ayşe, L., ÖZDEMİR, (2011), "Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi", Yönetim Bilimleri Dergisi (9:1).

İRMİŞ,A., İ.,DURAK L.,ÖZDEMİR, (2010), Girişimcilik Kültürü Anadolu Girişimciliğinden Örnekler, Ekin Yayın Dağıtım: Bursa

İSLAMOĞLU A.H., Ü. ALNIAÇIK, (2014), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

İŞEVİ Semih A., B., ÇELME, (2005), "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak", Bilgi Dünyası Dergisi, Cilt.6, Sayı.2

KAPLAN, Çetin, (2011), "Kamu Personelinin Disiplin Yönetimi ve Uygulamalarına Bakışı", Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2(1).

KAYA, Ali, (2007), Bilişim ve iletişim bağlamında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları,

KAYA M. Dursun, D., GÜZEL B., ÇUBUKÇU, (2011), “Üniversite öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinin Araştırılması: Atatürk Üniversitesinde bir Araştırma”, Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi 1/2.

KAYGUSUZ, Sait, (2005), “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:7, Sayı:1.

KAYIŞ, Ali, (2010), Girişimcilik Ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü,

KEH H. Tat, Maw Der FOO ve Boon Chang LIM, (2002), “Opportunity Evaluation Under Risky Conditions: The Cognitive Processes Of Entrepreneurs”, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol: 27, No: 2,

KESBİÇ, Y., E., BALDEMİR, S., DOĞAN, (2005), Rekabet Gücünün Ölçümü ve Önemi: Türk Tarım Sektörü İçin Bir Analiz, İstanbul: VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu,

KİBRİTÇİOĞLU, A., (1998), “Porter’ın Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı”, Future's Technologies, Sayı: 48.

KİBRİTÇİOĞLU, A., (1996), “Uluslararası Rekabet Gücü'ne Kavramsal Bir Yaklaşım”, MPM Verimlilik Dergisi, 96/3, s.109-122.

KIEL Jan, R., SMITH, B., UBBELS, (2013), The Impact Of Transport Investments On Competitiveness, European Transport Conference 2013: Germany

KİM, S. H., (2005) , Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 yolu, Çeviren; Ali Çimen, 6. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları

KINCAID, Bonnie L., (2005), Competitive Advantage of Clusters Within Lesser Developed Countries of the South Pacific: An Empirical Case Study Extending the Porter Diamond Model, Capella University,

KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, (2006), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, http://www.iku.edu.tr/userfiles/kongre_kitabi_3.pdf

KOÇ Murat, O. Başar., OZBOZKURT, (2014), “Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme”, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, s.85-91

KOÇEL, Tamer (2010), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık

KORKMAZ, Oya, (2012), “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.XIV, S II)

KOTLER, Philip, (2000), Pazarlama Yönetimi, Çev. Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, Yayın No:1035

KOTLER, P., S.,JATUSRIPTIAK, S.,MAESINCEE, (2000), Ulusların Pazarlanması. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 489. İstanbul.

KOZAK, Meryem Akoğlan, (1997), “Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları ve Etkinlik Algılamaları Analizi”, İstanbul: TUGEV Turizm Geliştirme Vakfı, Turizmde Seçme Makaleler

KÖK, Sabahat B., (2007) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kadın Girişimciliği, Denizli Ticaret Odası Ekonomik Araştırma Serisi Yayın No:1

KRİZNER, I. M., (1997), Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: an Austrian Approach, Journal of Economic Literature, Vol: XXXV, Issue 1, s. 60-85

KRUEGER, N.F.J., (2000), “The Cognitive Infrastructure Of Opportunity Emergence”, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol: 24, No: 3, s: 5-23,

KRUGMAN Paul., (2001),. Politika Taşeronları ve Önemsizleşen Refah, (çev.:Neşenur Domaniç), İstanbul: Literatür Yayıncılık,

KURATKO, Donald F., Richard M., HODGETTS, (1998), Entrepreneurship: A Contemporary Approach : Fourth Edition. USA Published by The Dryden Press

KURATKO, Donald. F. (2007). “Entrepreneurial Leadership in the 21. Century: Guest Editor’s Perspective”, Journal of Leadership and Organisational Studies Vol. 13, No. 4

KURT Mustafa, V.,ACA, S., ERDOĞAN, (2006), “Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.B.F. Dergisi (C.VIII, S.2)

KURTULUŞ Kemal, Z.,BOZBAY, (2011), “Ülke imajı: Japonya ve Çin’in Ülke İmajları Açısından Karşılaştırılması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:40, Sayı/No:2

KUZGUN, Y. (2004). İlgiler Eğitimde Bireysel Farklılıklar. (Edt. Yıldız Kuzgun & Deniz Deryakulu), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KÜCÜK, Ferit, (2008), “Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri”, Kamu-İş Dergisi, C:10, S:1

LEE Jooh, BEHRE Habte-Giorgis (2004). “Emprical Approach to Sequential Relationships Between Firm Strategy, Export Activity, and Performance in US Manufacturing Firms”, International Business Review, 13, 101-129

LEE, Sang M., Suzanne J. PETERSON (2000). “Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness”, Journal of World Business, 35,4, 401-416.

LİTTUNEN, Hannu, (2000), “Entrepreneurship and Characteristics of the Entrepreneurial Personality”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 6,6, s.295-309.

LUECKE, Richard., (2008), Girişimcinin El Kitabı, Harvard Business School (2003), Çev. Ümit Şensoy, T. İş Bankası Kültür Yayınları.

LUNDSTRÖM, Anders; L., STEVENSON, (2001), “Entrepreneurship Policy for the Future: Volume 1 of the Entrepreneurship for the Future Series”, Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm, s.107–130.

MARANGOZ, Mehmet., (2012), Girişimcilik, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

MARKUSEN, J. R. (1992), “ Productivity, Competitiveness, Trade performance and real Income: theNexus Among Four Concepts” , Minister of Supply and Services, Canada, s: 8

McLAUGHLIN, J. D. (1995), “Strengthening Executive Decision Making “, Human Resource Management, Vol: 34, No:3,

MEGEP (Meslekî Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), (2008), Ankara

<http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/buroyonetim/moduller/raporlama.pdf> Erişim 20.01.2014

MESS (2002), Çalışma Sürelerinde Esneklik, İstanbul: MESS Yayın No:378.

MILLER, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, Management Science, 29(7), s. 770–791

MILLER, S.M., (2004), New classical versus neoclassical frameworks: a review of Yang, Journal of Economic Behavior & Organization, Volume 55, Issue 2, s. 175-185

MİRZE, S. K. (2010). İşletme, İstanbul: Literatür Yayıncılık

MORRIS, M. H., D. L., SEXTON, (1996), The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance, Journal of Business Research,. 36 (1),

MOURITSEN, Jan, (2003), “Intellectual Capital and The Capital market: The Circulability of intellectual capital”, Accounting, Auditing-Accountability Journal, vol.16, No.1

MÜFTÜOĞLU M.T., T.,DURUKAN, (2004), Girişimcilik ve KOBİ’LER, Ankara: Gazi Kitabevi

MÜFTÜOĞLU,T.Y.,ÜRPER, M.,BAŞAR, B.T.,TOSUNOĞLU, (2004), Girişimcilik, Editor: Yavuz ODABAŞI, T.C. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını,

NAKTIYOK, Atılhan, O., KÜÇÜK (2004), “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21.

NAKTIYOK, A., (2004), İç Girişimcilik, İstanbul: Beta Yayınları

NAKTIYOK, A., S.K., BAYRAK, (2006) “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.VIII, S.2,

NECİP, Çetin, (2008), “Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri” Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl 2008 (1) Sayı:23.

NEVEN, D. and C. L. M. DROGE (2001), “A Diamond fort he Poor? Assessing Porter’s Diamond Model fort he Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries”,

<http://www.agrifood.info/Agrifood/members/Congress/Congress2001Papers/Symposium/Neven.pdf>

NİLCHİANİ, R., D. E., HASTİNGS, (2007) “Measuring the Value of Flexibility in Space Systems: A Six-Element Framework” Systems Engineering, 10(1).

NURMAKHAMATULY A., S., GÜNEY, (2007), “ Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma” , Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 10Sayı:18

OĞRAK, Abdullah, (2010), Bilgi Teknolojilerinin KOBİ’lerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: İnegöl Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı,

OLAVARRIETA Sergio., Alexander E. ELLINGER,(1997), “Resource-Based Theory and Strategic Logistics Reaserch”, İnternational Journal of Physical Distribution& Logistics Management, Vol27, No 9/10.

OYUR, Emine, N.MERCAN, O.ŞAYLAN, A.Ç.,BURAN, (2012), “İş Ortamında Duyguları İfade Etme Ve İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 1, 2012 ISSN: 1309 -8039

ÖĞÜT, Adem, A.,ŞENDOĞDU, N.,YILMAZ,(2006), “Bilişimci Girişimci Tipolojisi Açısından Bilgi Yönetiminin İlkeleri”. Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi İ.İ.B.F. Uluslararası Girişimcilik Kongresi. Dizi: 11. No: 86. Bişkek. 25-27 Mayıs. s.431.

ÖREN, Kenan., M., BİÇKES (2011), “Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli üzerindeki Etkileri: Nevşehirdeki Yüksek Öğrenim Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.3, s.67-86.

ÖZDEMİR, Asım, (2007), “Eğitim Yöneticisi Adaylarının Sosyal Becerilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2007,13(50)

ÖZDEVECİOĞLU, M. ve A. CİNGÖZ (2009), Sosyal Girişimcilik Ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:32, s. 81-95.

ÖZKAN, Şule, F.,Gündoğdu, Ö.S., Emsen, H., Aksu, S.,Başar (2003), “KOBİ’lerde Girişimcilik-Yenilikçilik, Türkiye’de Gelişmiş ve Azgelişmiş Bölge Düzeyinde Bir Analiz”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:106, Araştırma Serisi No:90, Erzurum.

ÖZKUL, Gökhan, (2008), Girişimcilik Teorileri Ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde (İBBS Düzey 2 TR61 Bölgesinde) İmalat Sanayi Kobi’lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal bilimler enstitüsü İktisat Anabilim Dalı

ÖZTÜRK, İbrahim, (2008), Girişimcilik Raporu, İGİAD Yayınları: İstanbul

PARKER Simon C., (2006), The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship, Cambridge University

PETERAF A. Margaret (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View Strategic Management” Journal, Vol. 14, No. 3.

PETTY, Richard, J., GUTHRIE, (2000), “Intellectual Capital Literature Review, Measurement, Reporting and Management”, Journal of Intellectual Capital, Vol.1, No.2

PINCHOT, Gifford, (1985), Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become entrepreneur, New York, NY: Harper and Row Publishers,

PORTER M. E. (1996). “What is strategy” Harvard Business Review.

PORTER M.E. (1998), The Competitive Advantage of Nations, MacMillan Press Ltd. London.

PORTER M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York

PORTER, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press.

PORTER, M.E, (2000)., Rekabet Stratejileri; Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri (Çev: G.Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık

PORTER, M.E. (1998).,Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction, Free Press, New York

PORTER, M.E. (2003), Rekabet Stratejisi: Sektör Ve Rakip Analiz Teknikleri. (Çev:G.Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık

PORTER, M.E., (2004), “Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index”, Global Competitiveness Report 2003-2004, World Economic Forum, s. 39-56,s. 31;, M.E

PORTER, M.E., (1980), Competitive Strategy, A Division of Macmillan Newyork

PORTER, M.E., (2008). Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık

PORTER, M.E., (1990), Ulusların Rekabet Üstünlüğü, Çeviren :Kıvanç Tanrıyar, Optimist Yayınları: İstanbul

PRAAG, C. V., MIRJAM (1999), “Some Classic Views On Entrepreneurship”, De Economist Vol:147, No. 3

PRESIDENT S COMMISSION on INDUSTRIAL COMPETITIVENESS (1985), Report of the President s Commission on Industrial Competitiveness, Washington.

PROKOPENKO Joseph, (1995), Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı, Ankara: MPM Yayınları,

REKABET EL KİTABI, Rekabet Kurumu, Ankara: Yayın No:238, 2.Baskı, ISBN 978-975-8936-60-I,

ROBBINS, S.P., COULTER, M., (2002), Management, U.S.A., Prentice Hall.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, T.,TOKOL, (2003), İşletme, Bursa:Ezgi Kitapevi

SCHAPER, Michael (2002), “Understanding the Green Entrepreneurship”, Greener Management International, Vol. 38,

SCHULLER B.,Lidbom M.(2009), Competitiveness of Nations in the Global Economy. Is Europe Internationally Competitive?, Economics and Management, 14(1): 934-941

SCIASCIA Salvatore, R. De VITA,(2004)., The Development Of Entrepreneurship Research, Liuc Papers n. 146, Serie Economia aziendale

SHARMA, Abhijit, (2004), “The Indian Economy Since Liberalisation:The Structure and Composition of Exports and Industrial Transformation (1980-2000)”, Industrial Dynamics,Innovation and Development, United Kingdom.

SEGE-2011, (2013), İllerin Ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması: Ankara, Kalkınma Bakanlığı, Bölgesel Gelişme Ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü

SERKA, (2010), TRA2 Düzey II Bölgesi (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars) 2010 – 2013 Bölge Planı.

SEVİÇİN Ahmet,. (2009), “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 10,

SEYİDOĞLU, H. (2001). Uluslararası İktisat: Teori Politika ve Uygulama, İstanbul: Güzem Yayınları

SEYMEN, Dilek Aykut, (2009), Türkiye’nin Dış Ticaret Yapısı ve Rekabet Gücü, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları

SHANE, S., E.A.,LOCKE, C.J.,COLLINS, (2003): “Entrepreneurial Motivation”, Human Resource Management Review, 13: 257–279.

SHİH Chia, Chang; J.L.,RU., C.H.,JUNG, L.H., Hua (2005), Manufacturing Flexibility And Manufacturing Proactiveness: Empirical Evidence From The Motherboard Industry, Industrial Management + Data Systems 105.8

SHOW, G., R.,Brown, P.,Bromiley, (2002), “3M İş Planlamasını Nasıl YenidenYazıyor”, Stratejik İlerlemeler, Çev: Ahmet Kardan, İstanbul: Mess Yayınları,

SİTUMORANGA M., B.,DOHAR, I.R.,MİRZANTİA, (2012), Social entrepreneurship to develop ecotourism, International Conference on Small and Medium Enterprises Development with a Theme “Innovation and Sustainability in SME Development” , Procedia Economics and Finance 4. s.398 – 405

SMITH, A. (1776). Wealth of Nations, Prometheus Books, New York, 1991.

SMYTH, D. Addison (2005) Ireland’s Revealed Comparative Advantage, Quarterly Bulletin 1

SPENCER, Aron S., B.A.,KİRCHHOFF, C.,WHİTE, (2008), Entrepreneurship, Innovation, and Wealth Distribution: The Essence of Creative Destruction International Small Business Journal; 26; 9

STARLING, Kelly, (1999), Success Secret of Young Entrepreneurs, Ebony, Vol: 54 Is: 11,

STEVENSON, Howard H.; D.E. GUMPERT, (1985), “The Heart of Entrepreneurship”, Harvard Business Review, Vol.85.

STEWART, Thomas A. (1997); Entellektüel Sermaye, Kuruluşların Yeni Zenginliği, (Çeviren: Nurettin Elhüseyni), Kontent Kitap, BZD Yayıncılık,

STEWART, Thomas A.,(1991), “Brainpower”, Fortune, Vol. 123 No.11,

SWAYNE, Linda E., W.J.,DUNCAN, P.M.,GİINTER, (2006). Strategic Management ofHealth Care Organization. Fifth edition, Blackwell Publishing

ŞİMŞEK, M.Ş., B.,AKIN, (2003). Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Konya: Çizgi Yayınları

ŞİMŞEK, Şerif M., A., ÖĞÜT (2002), “Yeni Ekonomiye Geçiş Sürecinde Yönetim ve Organizasyon Paradigmasında Yaşanan Dönüşümler: Üst Düzey Yöneticilere Yönelik Eğilim belirleme Araştırması”, Antalya: 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi

TAŞKIN, Harun., M.R.,ADALI, (2004). Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri, İstanbul: Değişim yayınları

TEKİN, Akgün, V. R., EHTİYAR, (2010),”Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı OtellerdeÇalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, Journal of Yasar University, 20(5) 3394-3414

TEKİN M., E.,ÇİÇEK, (2005), “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi

TEKİN, Mahmut, (1999),. Girişimcilik, Konya: Eğitim kitabevi

TEKİN, Mahmut, (2004), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Ankara: Detay Yayıncılık

TEKİN, Mahmut, M.,ZERENLER, (2007). Esnek İşletme, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

THORNBERRY, Neill., (2001). “Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?”, European Management Journal, vol.19 (5), s. 526-533,

TİKİCİ Mehmet,. A.AKSOY.,(2009),. Girişimcilik ve Küçük İşletmeler, Ankara: Nobel Yayıncılık

TİMURÇİN Deniz,. (2010), Türkiye’de KOBİ’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı

TOKATLIOĞLU İbrahim (1999), “İktisadi analizde Rekabet Kavramının Gelişimi”, Ekonomik Yaklaşım Dergisi, Cilt:10, Sayı:33

TOMAK, Serpil (2009), “Girişimci Hevristikleri: Bir Kavramsal Çözümleme”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(2)

TOP Seyfi (2006), Girişimcilik Keşif Süreci, İstanbul: Beta Yayınları

TOPOYAN, Mert (2011), “Tedarik Zinciri Esnekliğine Yönelik Bütünleşik Bir Ölçüm Modeli”, Ege Akademik Bakış, Cilt:11 Sayı:4

TORTOP, Nuri; E.G.,İŞBİR, B.AYKAÇ, H.,YAYMAN,M.A.,ÖZER, (2010), Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı Yayınları

TUNA Y., S.,ÜNLÜ, E., EROĞLU, R.,GÖKDAĞ, S., ERGÜVEN, (2013), İş Ve Yaşamda Motivasyon, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022

TUTAR Hasan (2003), Örgütsel İletişim, Ankara: Seçkin Yayınları

TUTAR Hasan, O.,KÜÇÜK (2003) , Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Ankara: Seçkin yayıncılık

TÜRKKAN E., (2014). "Rekabet Nedir?"
<http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm#rekabet%20nedir> (10.04.2014)

TÜRKKAN, E., (2001), Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı, Ankara: Turan Kitabevi:

TÜİK, Seçilmiş Göstergelerle Kars, (2013).

<http://www.tuik.gov.tr/ilGostergeleri/iller/KARS.pdf>

TÜSİAD, (1997), Rekabet Stratejileri ve en iyi uygulamalar Türk Elektronik Sektörü, İstanbul: TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi 1, Yayın No:12/223

TÜSİAD,(2002), Türkiye’de Girişimcilik, İstanbul: Yayın No. 2002-12/340

UÇAN, M. Y. (2008). Müzakere Yönetimi Ve Bir Model Denemesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ULUENGİN Fusun, Ş.Ö.,EKİCİ, E., TAMER, (2012), Türkiye’nin Küresel Rekabet Düzeyi , TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu REF

ULUENGİN Fusun, Ş.Ö.,EKİCİ, E., TAMER, (2014), Türkiye’nin Küresel Rekabet Düzeyi Küresel Endekslerde Türkiye’nin Rekabet Gücüne İlişkin Bir Değerlendirme, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu REF

ULUYOL, O., (2008)., Girişimcilikte Alternatif Bir Finansman Modeli Olarak Melek Finansman Yöntemi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, s. 43-68.

UZKURT, Cevahir, (2008), Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Yayınları

ÜLGEN Hayri , U., DURNA, (2001),Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetim Etkin Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Araştırma, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: İstanbul

ÜLGEN, Hayri, S.K., MİRZE, (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları

VAROĞLU, A. K., Ü.,SİĞRİ, (2008), İş, yönetim ve diplomasi dünyasında müzakere, Ankara: Siyasal Kitabevi.

WALL, J. A. Jr.,(1985) Negotiation: Theory and Practice, Scott, Foreman ve Company Illinois, London: England,

WHITE, Rupert E., (1998), Daha İyi Nasıl Takım Lideri, (Çeviren: Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları

WICKHAM, Philip A., (2001), Strategic Entrepreneurship, Second Edition, United Kingdom: Prentice Hall,

WORTHINGTON, W. J., J.D., COLLINS, M.A., HITT, (2009) “Beyond Risk Mitigation: Enhancing Corporate Innovation With Scenario Planning”. Business Horizons, 52, , s. 441-450.

YENİÇERİ Ö., M.,İNCE, (2005), Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık

YILDIZ Sebahattin., B.F.,YILDIRIM, (2011), “Kars İlinde Kaşar Ticareti Yapan Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 7

YILMAZ, Veysel, (2004), Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (1), 77–90.

YUTSEVER Gülçimen., C.,ATIŞ, Ş.,YURTSEVER, (2006), Girişimcilik, Adana: Karahan Kitabevi

YÜKÇÜ Süleyman, G., ATAĞAN, (2009), “Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 4

YÜKSEL Esra, E., SARIDOĞAN, (2011), “Uluslararası Ticaret Teorileri Ve Paul Krugman’ın Katkıları”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi , cilt.9, Sayı:35. ISSN 2147-5377 ss.199-206

ZAHRA, S. A., I., FİLATOTCHEV, M.,WRİGHT, (2009) “How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role Of Boards And Absorptive Capacity”. Journal Of Business Venturing, 24, s 248-260.

ZERENLER Muammer, N.,TÜRKER, E.,ŞAHİN, (2007), “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) Ve Yenilik İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, ISSN1302-1796: Konya

<http://www.ihracatdanismanlik.com/ihracatin-onemi/> E.T. 09/06/2014

EKLER

EK 1: Girişimcilik Becerilerin İller Bazında Dağılımı

KİŞİSEL GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Karar verme ve risk alma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			6	5,1%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Orta	4,04	0,85	22	18,8%	4,25	0,72	10	15,9%	4,03	0,71	9	23,1%	4,26	0,69	10	13,7%
	İyi			50	42,7%			27	42,9%			20	51,3%			34	46,6%
	Çok İyi			39	33,3%			26	41,3%			10	25,6%			29	39,7%
Yenilikçi olma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			3	2,6%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Orta	4,18	0,79	19	16,2%	4,38	0,66	6	9,5%	4,41	0,59	2	5,1%	4,15	0,68	9	12,3%
	İyi			49	41,9%			27	42,9%			19	48,7%			41	56,2%
	Çok İyi			46	39,3%			30	47,6%			18	46,2%			22	30,1%
Değişime uyumlu olma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			1	0,9%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Orta	4,21	0,71	16	13,7%	4,29	0,66	7	11,1%	4,03	0,71	9	23,1%	4,19	0,70	9	12,3%
	İyi			57	48,7%			31	49,2%			20	51,3%			38	52,1%
	Çok İyi			43	36,8%			25	39,7%			10	25,6%			25	34,2%
Kararlı olma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			1	0,9%			0	0,0%			1	2,6%			1	1,4%
	Orta	4,13	0,73	21	17,9%	4,40	0,66	6	9,5%	3,92	0,74	9	23,1%	3,99	0,72	16	21,9%
	İyi			57	48,7%			26	41,3%			21	53,8%			39	53,4%
	Çok İyi			38	32,5%			31	49,2%			8	20,5%			17	23,3%
Disiplinli olma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			3	2,6%			1	1,6%			2	5,1%			2	2,7%
	Orta	3,97	0,78	28	23,9%	4,24	0,78	10	15,9%	3,59	0,88	20	51,3%	4,12	0,80	13	17,8%
	İyi			55	47,0%			25	39,7%			9	23,1%			32	43,8%
	Çok İyi			31	26,5%			27	42,9%			8	20,5%			26	35,6%
Anlayışlı ve hoşgörülü olma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			1	0,9%			1	1,6%			1	2,6%			0	0,0%
	Orta	4,18	0,68	15	12,8%	4,24	0,76	9	14,3%	4,21	0,73	4	10,3%	4,23	0,61	7	9,6%
	İyi			63	53,8%			27	42,9%			20	51,3%			42	57,5%
	Çok İyi			38	32,5%			26	41,3%			14	35,9%			24	32,9%
Planlama ve hedef oluşturma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			2	3,2%			0	0,0%			1	1,4%
	Kötü			3	2,6%			0	0,0%			1	2,6%			1	1,4%
	Orta	3,97	0,72	23	19,7%	4,08	0,85	8	12,7%	3,82	0,56	7	17,9%	4,05	0,78	11	15,1%
	İyi			66	56,4%			34	54,0%			29	74,4%			40	54,8%
	Çok İyi			25	21,4%			19	30,2%			2	5,1%			20	27,4%

GİRİŞİMCİLERİN YÖNETİM BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				IĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Etkili karar verebilme becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Orta	4,03	0,67	24	20,5%	4,13	0,63	9	14,3%	4,03	0,54	5	12,8%	4,14	0,71	11	15,1%
	İyi			65	55,6%			37	58,7%			28	71,8%			38	52,1%
	Çok İyi			28	23,9%			17	27,0%			6	15,4%			23	31,5%
İyi bir insan ilişkileri kurabilme becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			2	1,7%			1	1,6%			0	0,0%			0	0,0%
	Orta	4,15	0,69	14	12,0%	4,29	0,61	2	3,2%	4,49	0,64	3	7,7%	4,29	0,56	4	5,5%
	İyi			66	56,4%			38	60,3%			14	35,9%			44	60,3%
	Çok İyi			35	29,9%			22	34,9%			22	56,4%			25	34,2%
Etkili yönetim modeli sergileyebilme becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			2	1,7%			0	0,0%			0	0,0%			2	2,7%
	Orta	3,87	0,70	31	26,5%	4,06	0,69	13	20,6%	3,67	0,66	17	43,6%	3,84	0,76	22	30,1%
	İyi			64	54,7%			33	52,4%			18	46,2%			35	47,9%
	Çok İyi			20	17,1%			17	27,0%			4	10,3%			14	19,2%
Mali konularda yeterlilik becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			1	1,6%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			3	2,6%			0	0,0%			1	2,6%			2	2,7%
	Orta	3,93	0,75	28	23,9%	3,97	0,86	18	28,6%	3,72	0,69	13	33,3%	4,00	0,76	15	20,5%
	İyi			60	51,3%			25	39,7%			21	53,8%			37	50,7%
	Çok İyi			26	22,2%			19	30,2%			4	10,3%			19	26,0%
Sonuçlara katlanabilme ve kabullenebilme becerisi	Çok Kötü			2	1,7%			1	1,6%			0	0,0%			2	2,7%
	Kötü			7	6,0%			4	6,3%			3	7,7%			3	4,1%
	Orta	3,79	0,90	29	24,8%	3,84	0,94	15	23,8%	3,64	0,84	14	35,9%	3,86	0,90	14	19,2%
	İyi			55	47,0%			27	42,9%			16	41,0%			38	52,1%
	Çok İyi			24	20,5%			16	25,4%			6	15,4%			16	21,9%
Pazarlık ve müzakereci olma becerisi	Çok Kötü			2	1,7%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Kötü			2	1,7%			1	1,6%			1	2,6%			2	2,7%
	Orta	4,04	0,86	23	19,7%	4,16	0,70	8	12,7%	3,95	0,69	7	17,9%	3,90	0,75	12	16,4%
	İyi			52	44,4%			34	54,0%			24	61,5%			46	63,0%
	Çok İyi			38	32,5%			20	31,7%			7	17,9%			12	16,4%
Motivasyonu sağlama becerisi	Çok Kötü			1	0,9%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			0	0,0%			0	0,0%			1	2,6%			1	1,4%
	Orta	4,10	0,69	16	13,7%	4,05	0,75	16	25,4%	4,10	0,72	5	12,8%	4,05	0,72	14	19,2%
	İyi			69	59,0%			28	44,4%			22	56,4%			38	52,1%
	Çok İyi			31	26,5%			19	30,2%			11	28,2%			20	27,4%
Koordinasyonu sağlama	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			1	0,9%			1	1,6%			0	0,0%			1	1,4%

[illegible]

GİRİŞİMCİLERİN TEKNİK BECERİLERİ		İLLER															
		KARS				İĞDIR				ARDAHAN				AĞRI			
		Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%	Ort	Ss	N	%
Etkili yazı ve raporlama tekniklerini bilme becerisi	Çok Kötü			2	1,7%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Kötü			11	9,4%			3	4,8%			5	12,8%			7	9,6%
	Orta	3,68	0,96	34	29,1%	3,97	0,84	14	22,2%	3,46	0,88	16	41,0%	3,48	0,87	29	39,7%
	İyi			46	39,3%			28	44,4%			13	33,3%			28	38,4%
	Çok İyi			24	20,5%			18	28,6%			5	12,8%			8	11,0%
Mesleki yeterliliğe sahip olma becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Orta	4,40	0,66	11	9,4%	4,43	0,64	5	7,9%	4,49	0,60	2	5,1%	4,48	0,63	5	6,8%
	İyi			48	41,0%			26	41,3%			16	41,0%			28	38,4%
	Çok İyi			58	49,6%			32	50,8%			21	53,8%			40	54,8%
Teknik donanımına sahip olma durumu	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			0	0,0%			0	0,0%			1	2,6%			0	0,0%
	Orta	4,28	0,68	15	12,8%	4,40	0,66	6	9,5%	4,15	0,87	9	23,1%	4,33	0,78	14	19,2%
	İyi			54	46,2%			26	41,3%			12	30,8%			21	28,8%
	Çok İyi			48	41,0%			31	49,2%			17	43,6%			38	52,1%
Bilişim ve iletişim sistemlerini yönetme becerisi	Çok Kötü			2	1,7%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Kötü			4	3,4%			3	4,8%			2	5,1%			2	2,7%
	Orta	3,90	0,88	28	23,9%	4,10	0,80	8	12,7%	4,18	0,91	7	17,9%	3,90	0,84	17	23,3%
	İyi			53	45,3%			32	50,8%			12	30,8%			36	49,3%
	Çok İyi			30	25,6%			20	31,7%			18	46,2%			17	23,3%
Etkili iletişim kurabilme becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			1	0,9%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Orta	4,15	0,65	14	12,0%	4,44	0,56	2	3,2%	4,54	0,55	1	2,6%	4,22	0,53	4	5,5%
	İyi			68	58,1%			31	49,2%			16	41,0%			49	67,1%
	Çok İyi			34	29,1%			30	47,6%			22	56,4%			20	27,4%
Etkili sosyal ilişkileri geliştirebilme becerisi	Çok Kötü			1	0,9%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Kötü			2	1,7%			0	0,0%			0	0,0%			0	0,0%
	Orta	4,03	0,68	13	11,1%	4,41	0,53	1	1,6%	4,38	0,54	1	2,6%	4,15	0,52	5	6,8%
	İyi			77	65,8%			35	55,6%			22	56,4%			52	71,2%
	Çok İyi			24	20,5%			27	42,9%			16	41,0%			16	21,9%
Etkili takım kurabilme ve yönetebilme becerisi	Çok Kötü			0	0,0%			1	1,6%			0	0,0%			1	1,4%
	Kötü			5	4,3%			0	0,0%			0	0,0%			1	1,4%
	Orta	4,04	0,75	15	12,8%	4,14	0,76	8	12,7%	3,90	0,64	10	25,6%	3,90	0,78	17	23,3%
	İyi			67	57,3%			34	54,0%			23	59,0%			39	53,4%
	Çok İyi			30	25,6%			20	31,7%			6	15,4%			15	20,5%

EK:2 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, TRA2 Bölgesindeki İmalat Sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin “GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNİN FİRMALARIN REKABET GÜCÜNE ETKİSİNİ” belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplarda doğru yada yanlış şeklinde bir değerlendirme yapılmayacaktır. Araştırmacıların siz Girişimci/Yöneticilerden beklentisi, sorulara kendi düşünceleriniz doğrultusunda **samimi cevaplar** vermenizdir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirilecek ve başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederiz.

Öğr.Gör. Yunus ZENGİN
Kafkas Üniversitesi Kağızman MYO

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1.	Yaşınız: 20 veya altı () 21–27 () 28–35 () 36–42 () 43–49 () 50–56 () 57 ve yukarısı ()
2.	Kaç yıldır bu işte çalışmaktasınız? 3 yıldan az () 3–10 yıl () 11–20 () 21 ve üzeri ()
3.	Cinsiyetiniz: Erkek () Bayan ()
4.	Eğitim durumunuz İlköğretim () Lise () Yüksekokul/Üniversite () Lisansüstü ()
5.	Bu işe başlamadan önce veya sonra işle ilgili formel/resmi bir eğitim aldınız mı? Evet () Hayır ()

B. FİRMA BİLGİLERİ

6.	Faaliyet Alanı/Sektör:
7.	Sahiplik Biçimi: Tek Kişi İşletmesi () Adi Şirket () Kollektif () A.Ş. () Limited () Diğer.....
8.	Çalışan Sayısı: () 1–9 () 10–49 () 50–249 () 250 ve üzeri
9.	Faaliyet Süresi () 1–5 () 6–10 () 11–25 () 26 ve üzeri

GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNE YÖNELİK SORULAR

BÖLÜM C: Aşağıdaki ifadeleri kendinize göre 1) Çok Kötü, 2) Kötü, 3) Orta, 4) İyi 5) Çok iyi ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

1) Çok Kötü, 2) Kötü, 3) Orta 4) İyi 5) Çok iyi.	1	2	3	4	5
Karar verme ve risk alma becerisi					
Yenilikçi olma becerisi					
Değişime uyumlu olma becerisi					
Kararlı olma becerisi					
Disiplinli olma becerisi					
Anlayışlı ve hoşgörülü olma becerisi					
Planlama ve hedef oluşturma becerisi					
Etkili karar verebilme becerisi					
İyi bir insan ilişkileri kurabilme becerisi					
Etkili yönetim modeli sergileyebilme becerisi					
Mali konularda yeterlilik becerisi					
Sonuçlara katlanabilme ve kabullenebilme becerisi					
Pazarlık ve müzakereci olma becerisi					
Motivasyonu sağlama becerisi					
Koordinasyonu sağlama becerisi					
Organizasyonu sağlama becerisi					
Etkili yazı ve raporlama tekniklerini bilme becerisi					
Mesleki yeterliliğe sahip olma becerisi					
Teknik donanımına sahip olma durumu					
Bilişim ve iletişim sistemlerini yönetme becerisi					
Etkili iletişim kurabilme becerisi					
Etkili sosyal ilişkileri geliştirebilme becerisi					
Etkili takım kurabilme ve yönetebilme becerisi					

REKABET GÜCÜNE YÖNELİK SORULAR

I. Ülke Düzeyinde Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi (Ulusal rekabet gücünün tespitinde kullanılacak 5 değişkenin göreceli önemlerini toplamaları 100 olacak şekilde yazınız.)

	Değişkenler	Oran %
1.	Girdi/Faktör Koşulları (Fiziki, İnsan, Bilgi, Sermaye Kaynakları)	
2.	Talep Durumu (Bugünün ve geleceğin müşterisinin gereksinimleri bakımından)	
3.	Destekleyici ve İlgili Endüstriler (Fiziki Altyapı, İlgili Sektörler)	
4.	Firma stratejileri ve rekabet durumu (Teşvik edici faktörler, rekabet faktörleri)	
5.	Hükümet (Siyasi ve Ekonomik kurumlar, Hükümet Desteği, Hükümet Kontrolleri)	
	Toplam	100

I.Aşağıdaki Girdi Koşullarının Firmaların Rekabetçi Üstünlük kazanmalarındaki önemini belirleyiniz

1. Fiziki Kaynaklar	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Yerel demiryolları altyapısının kalitesi					
• Yerel liman altyapı kalitesi					
• Yerel hava taşımacılığının kalitesi					
• Yerel karayolu taşımacılığı kalitesi					
• Elektrik arzı kalitesi					
• Yerel iletişim kanallarının (telefon/faks/internet)mevcudiyeti					

2. İnsan Kaynakları	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Bölgede Bilim adamları ve Mühendislerin Mevcudiyeti					
• Yerli firmaların İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirmesine yaptıkları yatırım					
• Bölgedeki İşletme/İktisat Fakültelerinin kalitesi					
• Kamu Okullarının kalitesi					
• Nitelikli işgücü					

3. Bilgi Kaynakları	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Yeni teknoloji geliştirmenin bir kaynağı olarak Yabancı Doğrudan Yatırımlar					
• Bilimsel kuruluşların bölgedeki mevcudiyeti					
• Yerli firmaların Ar-Ge Harcamaları					
• Yerel uzman araştırma ve eğitim hizmetlerinin varlığı					
• Araştırma yapmada Üniversite-Sanayi İşbirliği					

4. Sermaye Kaynakları	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Kredi elde etme kolaylığı					
• Bölgesel risk sermayesi kurumlarının mevcudiyeti					
• Yabancı sermaye pazarlarına giriş kolaylığı					

II. Aşağıdaki Talep Koşullarının Firmaların Rekabetçi Üstünlük kazanmalarındaki önemini belirleyiniz

1. Mevcut ve Geleceğin Müşterilerinin İhtiyaçları	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Bölgesel satışların büyüklüğü					
• Uluslararası pazarların genişliği					

2. Alıcıların kalite beklentisi konusundaki gelişmişliği ve Talep Yoğunluğu	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Gelişmiş ürünlerin yurtdışından tedariki konusunda hükümetin politik kararları					
• Alıcı beğenilerinin gelişmişliği ve yenilik veya fiyat değişkeni temelindeki seçimleri					
• Standartlara uygun ürünlerin talep edilme düzeyleri					
• Pazarlama faaliyetlerinin genişliği					
• Müşteri odaklı faaliyet gösterme düzeyi					

III. Aşağıdaki “İlgili ve Destekleyici Sektörlerin” Firmaların Rekabetçi Üstünlük kazanmalarındaki önemini belirleyiniz

1. Altyapı	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Bankaların finansal açıdan sağlamlığı					
• Ülkenin teknolojiye pozisyonu					
• Genel olarak altyapının kalitesi					

2. İlgili Endüstriler	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• İnternet hizmet sağlayıcılar arasındaki rekabet durumu					
• Yerel tedarikçilerin mevcudiyeti					
• Yerel tedarikçilerin verimliliği					
• Kümelenme(Cluster) oluşumlarının gelişme durumu/varlığı					
• Ürün ve süreç işbirliğinin genişliği					
• Aksam ve parçaların bölgedeki bulunabilirliği					
• Üretim sürecinde kullanılan makinelerin bölgede bulunabilirliği					
• Sektörün bölgede uluslararası firmalarla rekabet etmek zorunda kalması					

IV. Aşağıdaki “Firma Stratejileri ve Firmalar arası Rekabet Durumunun” Firmaların Rekabetçi Üstünlük kazanmalarındaki önemini belirleyiniz

1. Yatırımı Teşvik Edici Faktörler	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin geliştirilmesinde Hükümetin başarısı					
• Fikri hakların koruma altına alınması					
• Firmaların kuruluş prosedürleri konusundaki yükleri					
• Anti-tröst/tekelci oluşumları engellemeye yönelik politikaların başarısı					
• İşçi-İşveren ilişkilerinde işbirliği					

2.Rekabet Faktörü	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Firma düzeyindeki yenilik					
• Firma düzeyinde teknolojiyi hazmetme/içselleştirme kapasitesi					
• Yerel rekabetin yoğunluğu					
• Yerel/bölgesel temelli rekabetin boyutu					
• Şirket faaliyetlerinin yerinden yönetimi					
• Doğal rekabet avantajının varlığı (hammadde, işgücü maliyet avantajı)					
• İhracatçı firmaların değer zincirini kullanma durumları					
• Markalaşma derecesi					
• Gizli ticaret engelleri					

V.Aşağıdaki “Hükümet Politikaları ve Destek ve Kontrollerinin” Firmaların Rekabetçi Üstünlük kazanmalarındaki önemini belirleyiniz.

1.Politik ve Ekonomik Kuruluşlar	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Yargı bağımsızlığı					
• Yasal veya politik değişmelerin firmalar üzerindeki etkileri					
• Diğer firmaların neden olduğu yolsuzluk/rüşvetin maliyeti					
• Devlet yetkililerinin yetkinliği/uzmanlığı					
• Bürokratik işlemlerin kapsamı					
2.Hükümet Destekleri	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Hükümet sübvansiyonlarının gerçek ihtiyaç sahiplerine ulaşamaması					
• Firmaların Ar- Ge becerilerinin gelişmesi hususunda hükümet desteği					
• Hükümetin bilgi ve iletişim teknolojileri konusundaki önceliklendirme tutumu					
• Hükümetin firmaların Ar-Ge faaliyetlerine yönelik olarak vergi indirimine gitme tutumu					

3. Hükümet Kontrolleri	Hiç Önemli Değil	Biraz Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Tam Önemli
• Finansal kurumlarla ilgili düzenleme ve kontroller					
• Gizli ticari engellerin neden olduğu sorunlar					
• Finansal/mali varlıklar ve zenginliğin hukuki güvence altında olması					
• Firmaların yerine getirmek zorunluluğunda olduğu bürokratik düzenlemelerin aşırılığı					

Araştırmaya katkınız için müteşekkirimiz.

