

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
TEKNOLOJİ VE SANAYİ İKTİSADI DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UYGULAMALI GİRİŞİMCİLİK VE TÜRKİYE
ÖRNEĞİ

Natig SEYİDOV

2501171803

TEZ DANIŞMANI:

Doç. Dr. Abdulkadir TUNA

İSTANBUL – 2020

ÖZ

UYGULAMALI GİRİŞİMCİLİK VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

NATİQ SEYİDOV

Bu çalışmada, girişimciliğin genel çerçevesi, girişimcilik uygulamaları ve Türkiye'deki girişimcilik sorunları ele alınmıştır. Birinci bölüm diye ayırdığımız girişimciliğin genel çerçevesinde öncelikle girişimcilik kavramının 19. Yüzyıl ve Öncesinden şimdiki zamana kadar ki tarihlerde girişimcilik ve girişimci kavramları incelendi. Bu kavramlardan bahsedildiği zaman girişimcinin özelliklerinin vurgulanılması gerekmektedir. Bazı tezler girişimcinin doğulduğunu bazı tezler ise girişimci olunabileceğini savunuyorlar. Girişimci, yaratıcı düşünceye açık, risk almayı seven, risk almayı başaran, belli bir vizyonu olan, zorlu dönemlerde iyimserliğinden taviz vermeyen bir karaktere sahip olmalıdır. Bununla beraber birinci bölümde, girişimcilik türleri de incelenmiştir.

İkinci bölümde, uygulamalı girişimcilik ve aşamaları geniş bir şekilde açıklanmıştır. Öncelikle uygulamalı girişimcilik eğitiminin birçok kıtalarda ve ülkelerde nasıl ele alındığı belirtilmiş ve girişim kurmanın modern yolları incelenmiştir. Girişim kurmak için en az 3-6 ay süresi gerekmektedir. Bu süre zarfında bulunan fikrin gelişimi sağlanılmalı, fikrin hitap edecek pazarda var olan sorunu ne denli çözdüğü araştırılmalı, bu fikrin çözümü olan fikrin teknolojik altyapısı hazırlanılmalı ve pazar nitel ve nicel olarak araştırılmalıdır. Bu araştırmalardan sonra taslak konulara geçilir. İş Modeli Kanvansında bulunan bütün yapılar, hizmet kanalının hazırlanması ve kilit kaynakların belirlenmesi de gerekmektedir. Müşteri sorunu yoksa yaratılan ürünü almasında da bir motivasyonu yok demektir. Bu yüzden sorun-çözüm, çözüm-ürün, ürün-pazar integrasyonlarının alınması gerekmektedir. Ayrıca müşteri edinme sürecinin haritası çıkarılmalı satış yol haritası çıkartılmalıdır.

Son bölümde ise Türkiye’de girişimciliğin tarihsel gelişimi dönemsel olarak ele alınmış ve Türkiye’deki girişimcilerin hataları belirtilmiştir. Türkiye’de girişimcilerin bazı hataları genel olsa da bazı hatalar bölgesel olarak tanımlanabilir.

Türkiye’de kadın olmak çok zordur. Bu yüzden Türkiye’de kadın girişimciliğin sorunları da toplumsal nedenlere dayanır.

En sonda girişimci potansiyel arkadaşların belli bir aşamayı geçtikten sonra ve takımlarını oluşturduktan sonra yardım alabilecekleri kurumlar, girişimcilik eğitimleri ve girişimci destekleri organizasyonları belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik, İş Modeli, Müşteri Keşfi, Müşteri Doğrulama.

ABSTRACT

Applied Entrepreneurship and Samples from Turkey

Natig SEYIDOV

In this research paper, the study of entrepreneurship, entrepreneurship practices, and entrepreneurship problems in Turkey were defined. In general framework of entrepreneurship, which we have distinguished as the first part, the concepts of an entrepreneurship and entrepreneurship were examined from the 19th century to the present. When these concepts are mentioned, the characteristics of the entrepreneur should be emphasized. Some these argue is included that the entrepreneur has been born, and the rest one that can be entrepreneur future. Entrepreneur should have a character who prefers creative thinking, likes to take and manage risks, has a certain vision and does not compromise on optimism in trouble. The types of entrepreneurship were analysed in the first part of research paper.

Applied entrepreneurship and its stages are explained in the second part. First of all, It is stated how applied entrepreneurship education is handled in many continents, countries and modern ways of establishing an enterprises. Launching new ventures require at least 3-6 months. During this period, idea that founded by entrepreneurs should be developed, needed to measure how it is solved the problem in existing market, the technological infrastructure of the idea needed to prepared and the whole market which targets idea should be analysed by qualitatively and quantitatively. Topics which were saved as a draft become to be started. In order to identify key resources and provide service channel all structures of Business model Canvas are required to prepare. If there is no exact customer problem, it means there is no motivation in purchasing the specific product. Therefore, problem-solution, solution-product, product-market fits have to be measured when it launches. On the other hand Customer acquisition process and sales roadmap should be created.

Historical development of entrepreneurship within periodically were discussed and mistakes of Turkish Entrepreneur were indicated by dividing into the regionally in the last chapter.

Being a woman in Turkey has a lots of obstacles. For that reason, the problem of Turkish woman entrepreneur based on social issues as well.

Finally, the institutions, entrepreneurship trainings and support organizations in Turkey are mentioned where the potential entrepreneur can get an assistance after passing a certain stage of journey and building their team.

Key Words: Entrepreneurship, Applied Entrepreneurship, Business Model, Customer Discovery, Customer Verification.

ÖNSÖZ

Gelişmekte olan ülkelerin temel hedeflerinden biri, ekonomik ve sosyal açıdan toplumun yaşam kalitesini artırarak ekonomik kalkınmayı sağlamaktır. Bu hedeflere ulaşmak için girişimcilik süreçlerinin teşvik edilmesi gerekmektedir. Burada da uygulamalı girişimcilik faaliyetleri dikkate alınmıştır.

Tezin konusunun belirlenmesinde ve hazırlanma sürecinin her aşamasında değerli bilgilerini, tecrübelerini ve zamanlarını benimle paylaşan Sayın hocam Doç.Dr. Abdülkadir TUNA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul Üniversitesi'ndeki eğitimim boyunca ailem benim için her zaman koşulsuz sevgi ve desteklerine güvenilebileceğim sağlam bir dayanak oldu. Özellikle tez döneminde ebeveynlerim olan babam Vügar SEYİDOV'a ve annem Terane SEYİDOVA'ya maddi ve manevi destekleri için sonsuz teşekkürlerimi bildiriyorum.

Çalışma boyunca kendi girişim tecrübesini benden esirgermeyen, özellikle, ikinci bölümde girişim kurma evrelerini, sorun/çözüm uyumunu ve iş modeli tasarlanması konularında yardımcı olan FABO Express CEO'su Ferit AĞAMALIOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Natig SEYİDOV
İSTANBUL, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER TABLOSU.....	x
TABLolar LİSTESİ	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

1.1.Girişimcilik	3
1.1.1. Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi	4
1.1.1.1. 19. Yüzyıl ve Öncesi Girişimcilik.....	4
1.1.1.2. 20. Yüzyılda Girişimcilik	6
1.1.1.3. 21. Yüzyılda Girişimcilik	8
1.2.Girişimci	9
1.2.1. Girişimcinin Özellikleri.....	11
1.2.1.1. Yenilik ve Yaratıcılık	12
1.2.1.2. Kendine Güven	13
1.2.1.3. Vizyon	14
1.2.1.4. Risk Almak	15
1.2.1.5. Liderlik	16
1.2.1.6. Planlama	17
1.2.1.7. İyimserlik.....	17
1.3. Girişimcilik Türleri.....	18
1.3.1. Sosyal Girişimcilik.....	18
1.3.2. Küresel Girişimcilik	20
1.3.3. Kurumsal Girişimcilik.....	21
1.3.4. Ekogirişimcilik.....	23
1.3.5. İç Girişimcilik	24
1.3.6. Kadın Girişimciliği.....	26

1.3.7. Kamu Girişimciliği.....	27
1.4. Girişimcilikte İşletme	29
1.4.1. İşletmenin Tanımı	29

İKİNCİ BÖLÜM

UYGULAMALI GİRİşİMCİLİK VE AşAMALARI

2.1. Uygulamalı Girişimciliğin Genel Tanımı	30
2.1.1. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi	30
2.1.1.1. Küresel Olarak Girişimciliğin Gelişimi.....	31
2.1.1.1.1. ABD` de Girişimcilik	36
2.1.1.1.2. Avrupa`da Girişimcilik	39
2.1.1.1.3. Asya`da Girişimcilik	41
2.1.2. Girişim Kurmanın Yolları	43
2.1.2.1. İş Fikirlerinin Keşfi	44
2.2. Uygulamalı Girişimciliğin Aşamaları.....	47
2.2.1. Müşteri Keşfi Fiziksel Kanallar	49
2.2.1.1. Müşteri`nin Tanımı	51
2.2.1.2. İş Modeli`nin Tasarlanması	52
2.2.1.2.1. Pazar Segmentasyonu Araştırması	55
2.2.1.2.2. Değer Teklifinin Hazırlanması.....	57
2.2.1.2.3. Müşteri Sınıflandırılması	59
2.2.1.2.4. Hizmet Kanalının Hazırlanması.....	61
2.2.1.2.5. Müşteri İlişkilerinin şekillendirilmesi.....	64
2.2.1.2.6. Kilit Kaynakların Belirlenmesi	65
2.2.1.2.7. Fiyatlandırma çerçevesinin Hazırlanması.....	66
2.2.1.3. Sorunun Bulunması	67
2.2.1.3.1. Kilit Kaynakların Test Edilmesi.....	68
2.2.1.3.2. Müşteriyle İletişimin Kurulması	70
2.2.1.3.3. Kısıtlı Asgari Uygulanabilir İş rnnn Oluşturulması.....	71
2.2.1.3.4. Pazar Bilgisinin Elde Edilmesi	71
2.2.1.4. rn şzmnn Bulunması	72
2.2.1.4.1. İş Modeli ve Takımın Güncellenmesi	73

2.2.1.4.2. Müşteri Davranışlarının Ölçülmesi	73
2.2.1.5. İş Modelinin Doğrulanması	74
2.2.2. Müşteri Doğrulama	74
2.2.2.1.3. Müşteri Edinme Süreci	74
2.2.2.1.4. Satış Yol Haritasının Oluşturulması	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE UYGULAMALI GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ VE EĞİTİMİ

3.1. Türkiye'de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi.....	77
3.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem	77
3.1.2. Cumhuriyet Sonrası Dönem	78
3.2. Türkiye'de Girişimciliğin Sorunları	82
3.3. Türkiye'deki Girişimcilerin Hataları	84
3.4. Türkiye'de Kadın Girişimciliği	88
3.4.1. Kadın Girişimciliğinin Sorunları	94
3.5. Türkiye'de Girişimcilik Eğitimleri ve Girişimcilik Destekleri	96
3.5.1. KOSGEB	97
3.5.2. İŞKUR	99
3.5.3. TOSYÖV	101
SONUÇ.....	103
KAYNAKÇA.....	105

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 2.1	Küresel Girişimcilik Monitörü Yetişkin Nüfus Anketi, 2018.....	35
Şekil 2.2	Amerika Birleşik Devletleri 2001-2018 Arası Girişimcilik Modelleri.....	38
Şekil 2.3	Fırsat Noktaları.....	44
Şekil 2.4	İş Fikirlerinin Türler.....	46
Şekil 2.5	Müşteriyle Geliştirme Süreci.....	48
Şekil 2.6	Müşteri Keşfinin Aşamaları.....	49
Şekil 2.7	TAM, SAM ve Hedef Pazar.....	56
Şekil 2.8	Alternatif Fiziksel Dağıtım Kanalları.....	62
Şekil 2.9	Alternatif Web/Mobil Kanalları.....	63
Şekil2.10	Varsayımların Test Edilmesi.....	69

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1.	Tüm Ülkelerin Küresel Girişimcilik ve Kalkınma Endeksi, 2018.....	32
Tablo 2.2.	Girişimciliğin Toplumsal Değerlerinin Bölgelere Göre Sıralaması, GEM 2016-2017 18-64 Yaşındaki Nüfus Yüzdesi.....	40
Tablo 2.3.	İş Modeli Tuvali.....	53
Tablo 3.1.	Tazedirekt.com: Sebze, Meyve Kategorisinde Ürünlerin Kapıya Teslim Edilmesini Sağlayan Girişim.....	87
Tablo 3.2.	Bargao.com: İndirim Sitesi.....	87
Tablo 3.3.	Beyazkutu.com: Özel Alışveriş Sitesi.....	88
Tablo 3.4.	Butigo.com: Kişiyeye Özel Alışveriş Sitesi.....	88
Tablo 3.5.	Tabletseminerler.com: Her Kullanıcının Kolayca Erişebileceği Online ve Offline Seminerler.....	89
Tablo 3.6.	Evim.net: Ev Dekorasyonu Alanında Girişim.....	89
Tablo 3.7.	Sporcu.com: Spor Alanında E-Ticaret Sitesi.....	90
Tablo 3.8.	Turkstudent.net: Öğrenci Alanında Sosyal Ağ.....	90
Tablo 3.9.	Clover Game Studio: Oyun Sitesi.....	91
Tablo 3.10.	Doctormortgage.com: Kredi Oranlarını Karşılaştırma ve Başvuru Sitesi.....	91
Tablo 3.11.	Yaş Grubuna Göre Girişimcilik Eğitim Programı Katılımcı Sayısı(2017)	100

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASEAN	: Association of Southeast Asian Nations Güneydoğu Asya Uluslar Birliği
BT	: Bilgi Teknolojisi
B2B	: Business to Business Şirketten Şirkete
EEA	: Employee Entrepreneurship Index Girişimci Çalışan Aktivitesi
GEI	: Global Entrepreneurship Monitor Küresel Girişimcilik Endeksi
GEM	: Global Entrepreneurship Monitor Küresel Girişimcilik Monitörü
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IBM	: International Business Machines Uluslararası İş Makineleri
IT	: Information Technology Enformasyon Teknolojileri
İŞGEM	: İş Geliştirme Merkezi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KAGİDER	: Kadın Girişimciler Derneği
KGK	: Kadın Girişimciler Kurulu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MBA	: Master of Business Administration İşletme Yüksek Lisansı
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
MVP	: Minimum Viable Product En Basit Gösterilebilir Ürün
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OEM	: Orginal Equipment Manufacturer Orijinal Parça Üreticisi
PC	: Personal Computer Kişisel Bilgisayar
SAM	: Served Available Market Ulaşılabilir Pazar Büyüklüğü
TAM	: Total Addressable Market Toplam Ulaşılabilir Pazar
TEA	: Total Entrepreneurial Activity Toplam Girişimci Aktivitesi
TMBB	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı

GİRİŞ

Girişimcilik hızla büyüyen ve sürekli değişen bir disiplindir. Girişimcilik tarihen hızlı gelişim yolu geçmiştir. Son dönemlerde toplumlarda gelişen ekonomik ve sosyal olaylara dikkat edilirse girişimciliğin ön plana geldiği görülebilir. Patlak veren ekonomik krizler sonucunda, bu krizlerle baş etmek için girişimciliğin önemi daha da artmıştır. Geçmişten bu yana, insanlar kendi işlerini kuruyorlar ve bununla da dünya ekonomisine katkı sağlıyorlar.

Girişimciler her ülkede var, ama girişimciliğin doğası, seviyesi ve etkinliği oldukça farklıdır. Bu yüzden, her ülkede girişimci faaliyet düzeyini ne şekillendirir? Girişimci faaliyeti ne tanımlar? Gibi sorular sorulmaktadır. Bunun için de bu konuları barındıran literatürlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bü tür literatürlerde işletmelerin dünya çapında nasıl çalıştıklarına odaklanılmıştır. Bilgi ve araştırmanın artmasıyla girişimcilik gün geçtikçe daha bilimsel hale geliyor. Yazarlar girişimcilerin motivasyon kaynaklarını dikkatle inceler, girişimcilik davranışlarının ana itici güçlerini analiz eder ve iş başarısına yol açan faktörleri belirlerler.

Girişimcilerin paylaştığı şey belli bir huzursuzluk, bol enerji, ilham verme kapasitesi, zeka ve kişisel kritik değerlerdir. Onlar belirlenmiş prosedürlere ve varsayımlara, isteksizliğe ve işi yapmak için belirli bir sabırsızlığa meydan okuyabilirler. Başarılı girişimciler farklı geçmişlerden ve ortamlardan gelmekle birlikte, ebeveyleerin serbest meslek sahibi oldukları veya iş yerlerinde yetiştikleri ortam belli bir şartlanma sağlıyor. Bir iş ahlakı ile ve bir iş ortamında yetiştirilmek biraz yetenek ve bilginin gelişmesine yardımcı olur. Ancak gerekli olan güdümün insanın kendi içerisinde yetiştirilmesidir. Girişimciler, doğası gereği, çalıştıkları ortamın kısıtlamaları ne olursa olsun başarılı olacaklardır.

Kendi başlarına veya ailelerinin ihtiyaçlarını fazlasıyla aşan zenginlik yaratan, ancak daha da büyük şeylere yönelen başarılı girişimcilerin örnekleri çok azdır. Çünkü para kendi başına bir motivasyon aracı değildir.

Girişimcilik küresel ekonomide önemli bir güç haline gelmiştir. Dünyanın dört bir yanındaki reformlar, ekonomik büyüme ve refahın, yenilikçi, müşteri odaklı yeni ürünler ve hizmetler yaratarak ve pazarlamışlar. Bunların da başarıya ulaşmaya kararlı erkek ve kadın girişimcilerin elinde olduğunu keşfetmişler. Bu girişimciler yalnız ekonomik refah yaratmakla kalmıyor, aynı zamanda sosyal girişimciler olarak, birçoğu

dünyayı yaşanacak daha iyi bir yer haline getirmeye çalışıyorlar. Bu girişimci liderlik ruhuna sahip olanlar, her yerde insanlar için yaşam standartlarını yükseltme yeteneğini defalarca kanıtlayan ekonomik devrime öncülük etmeye devam ediyorlar.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, uluslararası girişimcilik olarak tanımlanan küreselleşme ve girişimciliğin kesişimi dikkat çekmektedir. Küreselleşme ve uluslararası ticaret birbirinden ayrı olarak ele alınması doğru olmayabilir, ancak uluslararası iş ve küreselleşme alanındaki akademisyenler tarafından bu konuya çok fazla önem verilmemektedir. Küreselleşmenin ülke düzeyinde girişimcilik üzerinde etkisini anlamak, kamu politika belirleyicilerine, girişimcilere ve yatırımcılara girişimcilik ve küreselleşme bağlamındaki fırsatlar ve riskler hakkında bilgi edinme konusunda yardımcı olabilir.

Girişimin başarıya ulaşması için uygulamalı girişimcilik eğitiminin önemi büyüktür. Hedefine ulaşmış yeni bir girişim yaratmaya çalışırken, kültürden ekip çalışmasına, satıştan finansa ve liderlik becerilerine kadar dikkate alınması gereken başka faktörler de vardır. Beyin fırtınası yaparak, pazar listesi oluşturmak için, pazar segmentasyonu araştırması yapılmalıdır. Bu listedeki pazarlardan biri seçilip o da kendi segmentlere ayrılır. Müşterilerle iletişime geçmek güvenli pazar oluşturulduktan sonra önemlidir. Güvenli pazarda diğer girişimlerden farklılık göstermek için çekirdek faaliyet oluşturulmalıdır. Asgari Uygulanabilir İş Ürününün yaratılması için çok önemlidir. Bu adımların başarıyla sürdürülmesi girişimci için çok önemli olmalıdır.

Türk erkek ve kadın girişimciler de kendi işlerinde başarı için bu adımları yapmaları gerekmektedir. Bunun için bazı eğitimleri almalılar. Bunu Türkiye’de KOSGEB, İŞKUR, TOSYÖV gibi kurumlar vermektedir. Bu kuruluşlar eğitimle beraber girişimcilere hibeler de vermektedirler. Aynı zamanda genç girişimciler başarılı girişimcilerin izledikleri yolları da incelemelidirler.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

Girişimcilik kavramının araştırılması her zaman çok önemli olmuştur. Çünkü modern devletlerin ekonomilerinin gelişmesinde etkilidir. Ekonomi düşünürleri bunula ilgili birçok makaleler yazmışlar.

1.1.Girişimcilik

Eski zamanlardan beri insanoğlu kendi yaşamını kolaylaştırmak için bazı eylemler yapmıştır. Bu eylemlerden biri de girişimciliktir. Son zamanlarda toplumun değişimi, girişimcilik önemini daha da artırmıştır. Toplumda oluşan bu değişimler, işletmeleri büyük ölçüde etkilemektedir. Bu değişimler, beraberinde çeşitli tehdit ve fırsatları da getirmiştir. Girişimciler bu fırsatları değerlendirerek, yeni iş fırsatları yaratabilmişlerdir. Bu tehditleri öngöremeyen girişimciler ise, işletmelerinin hayatını zorlaştırmaktadırlar. Girişimciliğin öneminin gitgide artması, akademisyenlerin de dikkatini çekmeye başlamıştır. Girişimcilikle ilgili farklı çalışmalar ve çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bu farklı tanımlar, girişimciliğin farklı yönlerinin de ele alındığını göstermektedir. Tanımlardan biri de şöyledir: Girişimcilik, bir ürünün üretim faktörlerinin satış ve kar amaçlı olarak uygun bir bedelle satın alınıp üretilmesidir¹.

Girişimciliğin pratik yönünü ele alan tanımlardan birini, girişimcilikle ilgili en önemli kurumlardan biri olan Küresel Girişimcilik Monitörü-GEM vermektedir. Bu kurumun tanımına göre, işletme faaliyeti kuruluşundan itibaren 42 aylık bir süreci geçmiyorsa bu girişimcilik faaliyeti olarak tanımlanıyor, 42 aylık bir süreci geçiyorsa startup, yerini profesyonel ve kurumsal şirket yapısına bırakıyor. GEM-in verdiği tanımdan anlaşılması üzere, girişimcilik faaliyetini iki kısma ayırmaktadır. Bunlar: başlangıç aşama, girişimcilik faaliyeti ve başlangıç aşamasını geçmiş yeni işletme faaliyetidir. Başlangıç aşama, girişimciliği, işletmenin kuruluşundan itibaren 3 aya kadar olan zamanı kapsıyor. Yeni işletme girişimciliği aşaması ise 3 aydan 42 aya kadar olan zaman dilimini kapsamaktadır. GEM tarafından bu ayrımın yapılmasının sebebi, girişimcilik faaliyetlerinin ekonomik büyümeye katkısını belirlemektir.

¹ Ürper, Y. **Girişimcilik ve İş Kurma**. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2016. s.3.

Ülkeler, ekonomilerinin gelişim düzeyinin artırılması için bazı teşvik edici politikalar uygulamalıdır².

Girişimcilik, bir ülkenin geleceğe atılan en önemli yatırım projelerinden ve başlıca zenginlik kaynaklarından biridir. Girişimcilik ekosistemi gelişmeyen ülkeler, girişimcilik ekosistemi gelişen ülkelerle rekabet edecek güçte değiller. Bu geriliği azaltmaya çalışan ülkeler, bazı gümrük politikalarına sığınmak zorundadırlar. Bu ülkelerin bir çoğu doğal kaynaklarla zengindirler. Kendi girişimcileri, bu kaynakları kullanmadıklarında diğer ülkelerin girişimcileri bu kaynakları kullanırlar. Bu tip ülkelere Orta Doğu ülkeleri örnek verilebilir. Petrol kaynakları ile zengin olsalar da, kendi yatırımcıları diğer gelişmiş ülkelere sermaye yatırır. Girişimciliğin gelişmesi ile yaranan ekonomik refah, kendisi ile beraber bazı olumlu gelişmeler de yaratmaktadır. Bunlar: işsizliğin azalıp istihdamın artması ve ekonominin büyümesi ile yaranan yeni ekonomik yapıdır³.

Girişimcilik, işsizlik sorununun ortadan kalkmasında çok büyük öneme sahiptir. 2011 yılında Türkiye’de çalışan sayısı 24,1 milyon, işsiz sayısı ise 2,6 milyondur. Aynı yıl küçük ve orta büyüklükteki işletme sayısı 2,5 milyona ulaşmaktaydı. Bu işletmeler kendi bünyelerinde 11,5 milyon kişiye istihdam sağlamaktaydılar. Bu göstergeler, girişimciliğin ülke ekonomilerindeki istihdam sağlamada nasıl önemli olduklarını göstermektedirler. Ürün ve hizmetlerin say ve çeşitliliğinin artışı sağlayarak, insanların refahını artırmaktadırlar⁴.

1.1.1. Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Girişimcilik kavramının tarihsel gelişimi, incelenmek üzere üç zaman dilimine ayrılmaktadır. Bunlar: 19. Yüzyıl ve Öncesi, 20. Yüzyıl ve 21. Yüzyıldır.

1.1.1.1. 19. Yüzyıl ve Öncesi Girişimcilik

Orta çağlarda Avrupa ekonomisinin gelişmesi sonucu olarak, girişimciler tüketici isteklerine cevap vermek için hızlı şekilde çalışmaya başlamışlardır. Modern

² Karadal, H. **Girişimcilik: Girişimcilik Eğitimi, Güncel Konular, Girişimci Destekleri, İş Planı** (4b.). İstanbul: Beta Yayıncılık, 2016. s.6-7.

³ Bozgeyik, A. **Girişimcilere Yol Haritası: Girişimcilik Ruhunuzu Ateşleyin**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.37-75.

⁴ Bozacı, İ. **Girişimcilik: Örnekler ve İş Planı Rehberi**. (1 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015, s.4-5.

Çağ`da Avrupa ülkelerinde iki amaçlı ekonomik politikalar yürütölmekteydi: birincisi, devleti güçlendirmek için ekonomik gücü kullanmak; ikincisi, ülkenin gelişmesini sağlamak için devletin gücünü kullanmaktır. Devletlerin her şeyden önce gelir sağlamak ihtiyaçları, onların çoğu zaman yanlış politikalar yürötmelerine yol açmaktaydı. Bu dönemde merkantilizm, fizyokrasi ve klasik iktisat teorisi, iktisatçıların girişimciliğe etkileri araştırılabilmektedir.

Merkantilizm: 16. Yüzyıl ile 19. Yüzyıl arasında Batı Avrupa ölkelerinde iktisadi düşünce ve faaliyetler “merkantilizm” olarak adlandırılmıştır. Merkantilizmin temel teorisi devletin uyguladığı ekonomik politikaya dayanmaktadır. Bu politikalar sayesinde hem devlet hem de devletin ekonomisi birlikte büyüyüp güçlenmektedir. Bu dönemde devletin güçlenmesinin en büyük etkenlerinden biri, hazinenin büyümesiydi. Bunun için de dış ticaret faaliyetlerinin gelişmesi gerekliydi. Yani ihracat ithalattan çok olmalıydı ki, bunun sonucunda da hükümdarlar tacirler arasında çıkar ilişkileri yaranmıştır. Avrupa`da ticaret girişimcilerin güçlenmesine neden olmuştur. Güçlenmeleri ise siyasal alanda iletişim ağlarını genişletmiştir. Bu da Avrupa`nı dünyada daha avantajlı konuma getirmiştir. Böylece Avrupa devletlerinin sınırları şekil değiştirmiş, siyasal güçler bir elden diğere geçmiş ve bu sınırlar içerisinde zenginliği arttırmak Avrupa`nın temel politikası olmuştur.

Fizyokrasi: Fizyokrasi merkantilistden farklı olarak özgürlükten yana bir iktisadi görüştür ve tarımsal ekonomiyi ön plana çıkarmıştır. Bunun sebebi o dönemin koşullarında Fransa`nın bir tarım ülkesi olması ve tarım yapan insanlardan yüksek vergilerin alınmasıdır. Fizyokratların teorisine göre, ekonominin temelini kişisel çıkar prensibi oluşturuyor. Fizyokratlara göre insan bütün davranışlarının kar ve zararlarını hesaplar ve diğere insanlarla iletişim ağı içinde bulunmanın gereğini kabul eder⁵.

Klasik İktisat: Coğrafi keşifler ve yeni dünya ticaret yollarının bulunması batı insanının bir servete sahip olması için olanak sağlamıştır. Sermaye birikiminin artmasıyla beraber, buna yeni bilim icatlarının eklenmesi ile, batı için tek eksik unsurun sanayi devrimi olduğu söylenebilirdi⁶.

Girişimci insan tipinin önemi sanayileşme devrimi ile birlikte daha da artmıştır. Toplumda girişimciliğin yaygınlaşması girişimcinin ekonomiye katkısını arttırmıştır.

⁵ (Çevrimiçi), <http://www.icomep.com/> 25.07.2019.

⁶ Marangoz, M. **Girişimcilik.** (5 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık, 2018, s. 6-7.

Bu gelişmenin sonucu olarak iktisat teorisinde girişimcilik üretim faktörlerinden biri olarak görülmüştür⁷.

Girişimcilik eylemlerinin tarihi eski zamanlara kadar uzanmaktadır. İlk girişimcilik eylemlerine Uzak Doğuyla ticaret yapan Marco Polo örnek verilebilir. Marco Polo o zamanki tüccarların mallarını satmak için bazı anlaşmalar yapmıştır. Günümüzde bunun gibi “risk sermaye”si örneği vardır. Anlaşmaya göre satıştan elde edilen karın % 25-i Marco Polonun payına düşüyordu. Burada Marco Polo aktif, tüccarlar ise pasif risk sahibi idi. Girişimci ve risk arasında ilk bağlantı 17. Yüzyılda kurulmuştur. O dönemde fiyatlar yapılan anlaşmalarda sabit olmaktaydı. Bu sebepten, sonucun kar veya zarar olması sorumluluğu yalnız girişimciye aitti⁸.

Ekonomi okulu düşünürleri tarafından girişimcilikle ilgili farklı açıklamalar yapılmıştır. Girişimcilik terimi ilk kez Fransız ekonomist Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır. Yazar bu terimi ilk kez 1755’de yayınlanan “Essai sur la nature de commerce en generale” isimli eserinde kullanmıştır. İlk dönemlerde insanların kendi sermayeleri ile iş kurmalarına girişimcilik gözüyle bakılıyordu. Eski dönem İngiliz Klasik İktisatçıları tüm ekonomik faaliyetlerde girişimciye önem vermemişlerdir. Diğer yandan Jean Baptise Say 1800’lerde üretim faktörlerini örgütleyen ve yöneten kişi olarak değerlendirmiştir. Girişimciliği dört üretim faktöründen biri olarak göstermiştir. Klasik İktisatçılar, girişimciyi lider ya da yönetici olarak değil, yalnız sermaye sağlamayı başaran kişi olarak da değerlendiriyorlardır. Sanayileşme Devri’nin başlaması ile girişimci ve girişimcilik farklı bir özellikler ve nitelikler kazanmaya başlamıştır. Girişimcilik özelliklerinin zaman içinde değişimi girişimcinin ekonomik değerinin artmasına sebep olmuştur. 1880’lerde Alfred Marshall girişimciliğin ve yöneticiliğin farklı olduğunu söylemiştir⁹.

1.1.1.2. 20. Yüzyılda Girişimcilik

20. Yüzyılın tarihi sürecine bakıldığında, 1929’larda yaşanan büyük ekonomik krizden girişimci ve girişimcilik büyük ölçüde etkilenmiştir. 1929’da yaşanan bunalım, temelde, Amerika’da borsanın çöküşünü gösterse de, o dönemde dünyadaki

⁷ Küçük, O. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**. (2 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, s. 32-33.

⁸ Ürper, Y, **a.g.e**, s.25-26.

⁹ Çelik, A. **Uygulamalı Girişimcilik**. (1 b.). Konya: Eğitim Yayınevi, 2018, s. 19-20.

ekonomik ortama bakıldığında “Büyük Dünya Krizi” adını almıştır. Önceki krizlerden daha etkili olan 1929 krizi dünyada bir çok insanın işsiz kalmasına, toplam üretimin ve ticaretin azalmasına neden olmuştur. Kriz döneminde şirketlerin büyümesi yavaşladığından, insanlara yönelik sosyal güvenlik politikaları ön plana çıkmıştır. Özellikle savaş zamanları ve sonrası, kaynakların verimli kullanımında kamu ekonomisi toplumun en önemli destekçilerinden biri haline gelmiştir. Kamunun ekonomide payının artması ve bununla beraber devlet harcamaları, kamu ve aynı zamanda şirket yapısında merkezileşme faaliyetlerini artırmıştır. 1960’lı yıllara kadar verimliliğini önemli ölçüde gösteren refahın artması için devlet politikası, merkezileşmesi şirketin temel yapısı olarak ortaya çıkarmıştır. Ancak, 1970’li yıllarda arka arkaya oluşan petrol şokları sonrası yaşanan krizler, şirketlerin yönetiminde merkezileşme olmayan uygulamaları ortaya çıkarırken, aynı zamanda Keynesyen politikaların sorunları çözemeyeceği anlaşılmıştır. Üretimde yaranan zorluklar nedeniyle mevcut sistem etkisini kaybetmiştir. Dünya ekonomisinin değişmesi, toplumsal yapıyla beraber işletme yapısını da değiştirmiştir. Bu değişiklikler aynı zamanda siyasi ve sosyal yapıda da değişikliklere yol açmıştır¹⁰.

Daha önce belirtildiği gibi girişimciler 20. Yüzyılda yöneticilerden ayrılmaktaydılar. Bu dönemde girişimci kar elde etmek için işletmeyi yöneten ve çalıştıran kişi olarak tanımlanmaktaydı. 20. Yüzyılda yenilikçilik özelliği çok büyük önem kazanmıştır. Yenilikçi özelliğini ilk kez girişimcilğe 1934 yılında Schumpeter getirmiştir. Aynı zamanda Schumpeter girişimciliğin ekonomik gelişme için çok önemli olduğunu söylemiştir. Girişimci bireyleri üretim sürecine yenilikler getiren kişiler olarak tanımlamaktaydı. O, aynı zamanda girişimciliğin ekonomik kalkınmanın altında yatan güç olduğunu ve en önemli özelliğinin yenilik yaratmak olduğunu belirtmiştir. Schumpeter yenilik kavramını tam farklı şekilde ele almıştır. O, yeniliği “yıkıcı yaratıcılık” olarak adlandırmıştır. Bunun anlamı yeni ürün ve teknolojilerin yaratılması eskileri demode etmesine sebep olması şeklindedir. Bunun sonucunda ekonomi yeni bir yapıya ulaşmakta ve bu yapı yeni bir değişikliklere kadar devam etmektedir. 20. Yüzyılda “yenilik” özelliğiyle beraber “fırsatçı” özelliği de dikkat çekmiştir. 1973 yılında Kirzner fırsatçı özelliğine göre girişimciliğin tanımını

¹⁰ Marangoz, M, a.g.e, s. 8-9.

vermiştir. Kar fırsatı yakalamak için rekabetin önemini vurgulamıştır. Bu bakımdan Kirzner'in girişimciliğe verdiği tanım Schumpeter'in girişimciliğe verdiği tanımdan daha kapsamlıydı. "Kirzner girişimciliği" ile "Schumpeter girişimciliği" kar elde etme fırsatları bakımından biri diğerinden farklılık göstermekteydi. Kirzner girişimciliğin tanımında, kar fırsatlarının piyasada oluşan aksaklıklar yüzünden ortaya çıktığını söylemiştir. Girişimciler bu kar fırsatlarını bulup iş fikirlerine dönüştürmekteydiler. Schumpeter'in girişimcilik tanımında ise kar fırsatlarının üretimde ve üretim teknolojisinde yeniliklerin yapılması yolu ile ortaya çıktığı söylenmekteydi. Schumpeter'in tanımını verdiği "yıkıcı yaratıcılık" girişimciliği yaptığı yenilikler sayesinde ekonomiyi durağan durum dengesinden kurtarmaktaydı. "Kirzner girişimciliğin"deki tanıma göre piyasa aksaklıkları sonucunda oluşan kar fırsatlarından yararlanılarak ekonomik dengesizlikler ortadan kaldırılıyor. Bu da ekonomiyi durağan durum dengesizliğine sürüklemektedir¹¹.

Günümüzde işletme düzeninde önemli bir araştırma konusu olan girişimcilik, 1950'lerde başlayan işletme düzeninin, girişimciyi ve girişimciliği dikkatli bir şekilde incelemesi uzun vadeli bir gelişmenin sonucudur. ABD'de 1980'lerden başlayarak girişimcilik dersleri yoğun şekilde verilmeye başlanmıştır. Günümüzde girişimcilik eğitimi, okullardan başka, yüksek lisans ve doktora alanlarında da verilmektedir. 1990'larda farklı ülkelerdeki işletme eğitimi kurumlarında girişimcilik merkezleri açılmıştır¹².

1.1.1.3. 21. Yüzyılda Girişimcilik

Uluslararası ekonomide geleneksel üretim faktörlerinden olan emek ve doğal kaynaklar giderek daha çok ikincil plana geçmektedir. Uluslararası bir niteliğe sahip olmaya başladığı ve her kesin ulaşabileceği bir duruma geldiği için, artık para dünya piyasasında ülkelerin rekabet avantajı olmaktan çıkmıştır. Döviz kurları yalnız kısa süreler için rekabet avantajı sağlamaktadır. Bütün bunların sonucu olarak, üretimin belirleyici faktörü yönetim ön plana geçmiştir. Dolayısıyla günümüzde yönetici ile beraber girişimcilik de önem kazanmıştır. Bu değişim sonucunda 21. Yüzyıl'da en çok etkilenen kavramların başında liderlik ve yönetim gelmektedir. Girişimciliğin

¹¹ Karadal, H, **a.g.e**, s.5-6.

¹² TÜSİAD. **Türkiye'de Girişimcilik**. İstanbul: TÜSİAD Yayıncılık, 2002, s. 34.

öneminin artması ile girişimcilik`de liderlik fonksiyonu da giderek önemini artırmaya başlamıştır. Ayrıca bu değişim zamanında büyümeye katkı sağlayan en önemli unsurlardan biri de stratejidir. 21. Yüzyıl bilgi çağında sosyal ve ekonomik yapının merkezinde duran en önemli etken insan unsurudur. İnsanın böyle önemli söz sahibi olmasının sebebi bilgiyi üreten, kullanan ve yöneten olmasıdır. Bilgiyi olumlu kullanan girişimci piyasadaki talep boşluklarını kolaylıkla görüyor¹³.

2000`li yılların başlarında Avrupa ve ABD arasındaki farkı gösteren bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda son 15 yıldan elde edilen rakamlar incelendiğinde ABD`de yaklaşık olarak 35 milyon iş yerinin kapandığı, Avrupa`da ise bu rakamın 7,5 milyon olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak Avrupa`da yeni kurulan iş sayısının 6 milyonken, ABD`de 70 milyon olduğu görülmüştür. Veriler, ABD`de net iş kurma sayısının 35 milyon, Avrupa`da ise 1,5 milyon olduğunu göstermektedir. Bu işlerin, genellikle yenilikçi politikalar uygulamayı gerektiren teknoloji alanıyla ilgili olduğu kanıtlanmıştır.¹⁴

1.2.Girişimci

Girişimci, etrafındaki iş fırsatlarını arayıp bulan, bu fırsatları olumlu değerlendiren, başarılı iş planı yaratan, risk almak becerisi yüksek, yaratıcı ve yenilikçi iş fikirlerini başarılı ticarete dönüştüren, kaynakları ve çalışanları yöneten ve sonunda ortaya çıkan mal ve hizmetleri pazarlayan kişidir. Bu eylemlerin sonucunda girişimcinin, ekonomideki tüm dolaşımı gerçekleştiren ve arz-talep mekanizmini sağlayan biri olduğu söylenebilir. Girişimci kavramı daha çok bireycilik ve kapitalizm çerçevesinde de ele alınıyor. Girişimciler, bilgi üretmekten daha çok üretilen bilgini kullanmaktadırlar. Girişimcilerin faaliyeti piyasa sisteminin hızlı işlemesine sebep olur. Piyasalarda oluşan değişimler kendini piyasa verilerinde gösteriyor. Girişimciler bu değişmiş verilere göre eylemde bulunuyorlar. Piyasa sürecinin geliri olan kar düzeyi girişimci faaliyetlere bağlıdır. Girişimci birey piyasa verisini nasıl ve nerede bulacağı konusunda uyanık ve gözü açık olmalıdır. Girişimci ürünü daha az maliyetle üretip

¹³ Durukan, T. **Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik ve Uygulama Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(2), Ocak, 2017, s. 30-31.

¹⁴ Akın, B. **Temel İşletme: Girişimcilik, İş Kurma ve Yönetim**. Ankara: Adres Yayınları, 2010, s. 79-80.

daha çok kar elde etmek için pazarlamalıdır. Girişimcinin bunu yapması için karlı fırsatları zamanında keşf etmesi gerekir. Girişimcinin uyanıklığı ve gözü açıklığı, keşfe sebep olurken, keşif de eyleme dönüşür. Girişimcilikte rekabet ve kar birbirilerini tamamlayan unsurlardır. Geleceğin belirsiz olması durumu, girişimcilere, risk alarak tahminlerde bulunmak ve fırsatları yakalamak imkanları sunar. Girişimcinin bulduğu yeni iş fikirleri ve yaptığı yenilikler, piyasada rekabeti büyük ölçüde etkiler. Piyasa sisteminin düzgün çalışmadığı, sağlam rekabetin olmadığı durumlarda girişimcilik ve keşif faaliyetlerinden söz etmek gereksiz olur¹⁵.

Tutum ve davranışlarına bakıldığı zaman, girişimci ruhlu kişiler, bu meziyete sahip olmayanlardan ayrılırlar. Bu tutumlara örnek olarak, risk almak, yenilik yapmak ve fırsatları değerlendirmek verilebilir. Bu tutumlarda bulunmak için faaliyete geçmek girişimci davranışını göstermektedir. Bunun sonucunda da girişimcide hem “girişimci davranış” hem de “girişimci tutum” olmalıdır. Aynı zamanda girişimci, inovasyon yapan bireydir. Girişimci çıktığı yolda başarısız olduğunda yeni yol bulan kişidir. Asla başarısızlık nedeniyle hedefinden vazgeçmez. Girişimci, koşucu bir atlete benzetilebilir. Koşu zamanı düştüğünde asla vazgeçmez, kalkar ve kaldığı yerden yoluna devam eder. Bazıları düştükleri zaman koşudan vazgeçerler ve yarışı bırakırlar. Böyle girişimcilerin girişimciliği zaten şüphe doğurur. Girişimciler için girişimcilik bir hayat tarzıdır. Girişimci özgür olursa daha yenilikçi ve yaratıcı olur. Denetlenmek, sık sık emir almak, girişimcinin sevmediği davranışlardır. Özgür girişimcinin daha yaratıcı olması sebebiyle bir çok işletmeler ve diğer kurumlar otoriteyi azaltmaya çalışıyorlar. Kriz dönemlerinde, yüksek otoritenin yaratıcılığı azalttığı gözlemlenmektedir. Bunun için de işletmelerde tersi politikalar yürütülmektedir. Girişimci ilişki ve iletişim ağlarının güçlü olması ile tanınır. İçinde bulunduğu bu ağlar girişimcinin güçlü olmasını sağlar. Bu tür ortamlar girişimciye dayanışma, işbirliği ve paylaşım imkanları sunar. Bu imkanlar, aynı zamanda sorunların çözülmesine ve engellerin aşılmasına yardımcı olur. Paylaşım, dayanışma ve işbirliği gibi ortamlarda bulunmak girişimcinin motivasyonunun artmasını ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar. Girişimci iş fikri bulmaya başlarken, pazarda kurduğu sosyal ilişki onun başarılı olmasına olanak sağlar. Fırsatları arayıp bulmak ve onları

¹⁵ Akın, B, **a.g.e**, s.78-79.

değerlendirmek konusunda girişimci her zaman dikkatli olmalıdır. Girişimci detaylı tarama yaparken kurduğu bu ilişki ağlarından büyük ölçüde yararlanır. Hatta iş fikri bulmasında girişimci olmayanların da fikirleri bu yolda ona katkıda bulunur¹⁶.

1.2.1. Girişimcinin Özellikleri

Bilgili ve becerikli olma, girişimci olmanın en önemli şartlarındandır. Girişimcide yetenek, bu iki unsurun birleşiminden oluşmaktadır. Girişimcilikte yetenek, geliştirilebilir mi yoksa doğuştan mı vardır sorusu sık sık sorulmaktadır. Bilgi ve becerinin birleşmesinden yetenek oluşuyorsa, o zaman yetenek de eğitimle geliştirilebilir. Girişimci doğuştan olunur fikri kabul edilse bile, bu yine de eğitimle iletilebilir¹⁷.

Girişimcilikteki kişinin başarısı, sermaye, bilgi, deneyim, istikrar gibi birçok özelliğe bağlıdır. Başarı şansı birçok farklı çevresel ve demografik faktöre bağlı olsa bile, asıl belirleyici faktörler girişimcinin taşıdığı özelliklerdir. Girişimcilerin özellikleri, değişimi bir fırsat olarak gören, yenilikçi, yaratıcı, yaratıcı, esnek ve belirsizliğe dayanabilme, uyarlanabilir, güvenilir, risk alabilen, kalıcı, sorumlu ve kendine güvenen kişiler olarak sıralanabilir. Ayrıca, bu kişilerin yaşam mücadelesine dayanacak güce sahip oldukları ve hedeflere ulaşmada daha fazla motivasyona sahip oldukları düşünülmektedir.¹⁸

Başarılı girişimcilerle ilgili akademisyenler tarafından bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, başarılı girişimcilerin bazı ortak özelliklerinin olabileceği ortaya çıkmıştır. Bu özelliklere sahip girişimciler, iş hayatında diğerlerine göre kısa bir süre içinde başarılar elde etmişlerdir. Başarılı girişimcilerin bazı ortak özelliklerinin olduğu gibi, çalışma alanları ve yaptıkları işler bakımından oldukça farklı özelliklerinin olduğu da görülmektedir. Girişimcilerin başarılı olması için gerekli bazı karakteristik özellikleri de vardır. Başarılı girişimciler, önemsiz olarak değerlendirilebilecek durumları, önemli durumlara dönüştürebilen kişilerdir. Girişimcinin başarılı olması için, bu özelliklerin yanı sıra, çevresel faktörler de

¹⁶ Ürper, Y, a.g.e, s.5-7.

¹⁷ Müftüoğlu, T. **Nasıl Girişimci Olunur?** Ankara: Turhan Kitabevi, 2009, s.5.

¹⁸ Şahin, B, E., & Develi, İ., & Sevimli, Y. **ENTREPRENEURSHIP AND IMPORTANCE OF PERSONALITY ON ENTREPRENEURSHIP: A RESEARCH ON TRAINEES OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION PROGRAM.** INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES Vol 3, No 1, 2011, s. 118.

önemlidir. Bu özelliklerle beraber, olumlu çevresel faktörlerin birleşmesi ile birlikte girişimcilik bir anlam kazanır¹⁹.

1.2.1.1. Yenilik ve Yaratıcılık

Yenilik ve yaratıcılık girişimciliğin temel yapı taşlarındandır. Yaratıcılık, yeni ve faydalı fikirlerin ortaya çıkmasına yol açan düşünme süreci olarak tanımlanabilir. Girişimci, yaratıcı ve yenilikçi olmak için bazı özelliklere sahip olmalıdır. Girişimci her zaman açık fikirli olmalı, onaylamadığı durumda bile karşısındakinin farklı fikirlerini dinlemeli, sorunlara tarafsız bakmalı ve etrafındakilere adil davranmalıdır. Yaratıcı bireylerin bazı belirgin özellikleri diğer bireylerden farklıdır. Yaratıcı kişiler meraklıdır. Yeni iş fikirleri bulmak için her şeye olumlu ilgi gösterirler. Özgür olmaya meyillidirler. Hedeflerine ulaşmak için kendilerini işlerine motive ederler. Girişimciler yeni iş fikirleri bulmak için her zaman yaratıcı düşünmeye çalışırlar. Gerçek girişimci için başarısızlık bir anlam taşımaz. O, başarısızlıktan ders alarak yine aynı hataları yapmamaya çalışır²⁰.

Yaratıcılık faaliyeti sayesinde yenilikçilik meydana gelir. Yenilik, yaratıcı fikirler sayesinde, tüketicilere sunulan ürün ve hizmetleri geliştirmek ve maliyetleri düşürecek bir süreçtir. Yenilik daha çok toplum arasında ortaya çıkan kavram iken yaratıcılık, bireyin kendisinde olan, yalnız bireye ait olan karakteristik özelliktir. Yenilik fikri, icatdan farklı olarak daha geniş kavramdır. İcat, bir ürün veya sistemin fiziksel çıktısıdır. Rutin olan yenilikler bu çıktıya dahil değildir²¹.

Yaratıcılık, aynı zamanda yeni bir fikir veya düşünce bulma yeteneğidir. Yenilik ise, bulunan düşünce veya fikrin tüketicinin istek ve arzusuna yönelik yeni kaynaklar arayıp bulmasıdır. Yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları bazı sebeplerden dolayı biri diğerinden farklıdır. Yaratıcılık genel olarak bireye ait olur. Bunun sonucu olarak genellikle yönetilmesi ve tanımlanması çok daha zor olur. Yenilikçilik ise, ekonomik veya pazar avantajı sağlayan süreç olarak tanımlanabilir²².

¹⁹ Bakırtaş, H. & Tekinşen, A. **E-Ticaretin Girişimcilik Üzerinde Etkileri**. Seşuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(16), 2006, s.126.

²⁰ Arslantaş, C.C. **Girişimcilikte Yaratıcılık, Yenilik ve Yönetim**, İÜ İşletme Fakültesi İşletme Enstitüsü Yönetim Dergisi, 12(38), 2001, s.17.

²¹ Akın, B, **a.g.e**, s. 82-83.

²² Marangoz, M, **a.g.e**, s. 49.

Girişimci, köklü değişiklikler yapar, yeni fikirler bulur ve bu yeni fikirleri uygulamaya dönuştürür. Anlamsız ve önemsiz olduğu düşünölen bir fikir, uygulamada işleyebilen bir duruma getirilebilir. Yenilik ve yaratıcılık, girişimcinin en önemli temel özelliklerinden biridir. Girişimciliğin tanımında gösterildiği gibi girişimcinin en önemli özelliklerinden biri olan yenilik, icatdan daha geniş bir kavramdır. Yenilik yalnız bir sistemin veya ürünün değiştirilmesini kapsamaz. Aynı zamanda mutlaka o değiştirilen ürün veya sistem ticaretleştirilmelidir. Yeni durumlara çözüm bulmak için, girişimciler, kendileri için özel araç olan yeniliği kullanıyorlar. Yenilik yapmak ve yeni iş fikirleri bulmak için girişimciler yaratıcılıklarını kullanırlar. Bu nedenle girişimcilik, kendi içinde yenilikle beraber yaratıcılık faaliyetlerini de birleřtirir²³.

1.2.1.2. Kendine Güven

Girişimcilikte başarı için özgüven çok önemlidir. Bu terimin ingilizce karşılığı “confidence” kelimesidir. Latin dilinde “confidere” sözünden gelmektedir. Anlamı “güvenmek” demektir. Bir kişi karşısındaki insanı kendine inandırmak için onun kendisine güvenmesini sağlamalıdır. Bu da kendiliğinde özgüven gerektirir. İnsan, kendi karar verme yeteneğine ve diğer insanlarla iletişim kurma becerisine güvenmelidir. Kararlı ve girişken olmak özgüvenle arkadaş gibidir. İnsan saldırgan ve aşırı özgüvenli olmaktan kaçınmalıdır. Burada insanların sizi nasıl algıladığı daha önemlidir. Özgüveni belirli düzeyde tutmak için bazı adımlar atılmalıdır. Bunun için insan her zaman başarılarını kendine anlatmalı ve kendine iyi davranmalıdır. Zayıf noktalarını görüp, geliştirilmesi gereken noktalarını geliştirmelidir. En önemlisi, kendine ulaşılabilir hedefler seçmelidir. Bunları yapması için kendini doğru değerlendirmelidir. İnsan başkalarının kendine güvenmesini istiyorsa, önce kendine olan güvenini geliřtirmelidir²⁴.

İyi ve başarılı bir girişimci, sorumluluk üstlenirken ve bu sorumluluğun taleplerini yerine getirirken, kendine mutlaka güven duymalıdır. Kendine güven duyan bir insan asla zorluktardan ve onlarla başa çıkmaktan kaçınmaz. Her zaman ilerleme ve başarı elde etme isteği duyar. En iyisini arayıp bulmaya çalışır ve içinde bulunduğu durumla baş etmek için gerekenleri yapmaya çalışır. Girişimci olan bir insanda,

²³ Naktiyok, A. **İç Girişimcilik**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2004. s. 28-29.

²⁴ Brown, D. **Zor İnsanlarla Çalışma Sırları**. (1 b.). İstanbul: NTV Yayınları, 2014. s. 30-31.

kendine güveninin olması arzu edilen özelliklerdendir. İnsanda kendine güven hissinin aşırı düzeyde olması ise kibirli olmasına yol açar. Bu da birçok sorunu beraberinde getirir. Kibirli insanlar her şeyi bildiklerini zannederler. Bunun sonucunda kendilerine söylenen tavsiyeleri bile kabul etmezler. Kibirli olmamak için insan, tarafsızlık kavramını kullanabilir. Tarafsızlık, insanın kendini daha iyi tanıması için, her tür fikirlere açık olup, mantıklı düşünmesidir. Tarafsızlık ilkesine, insanın mantıksal, fiziksel ve ruhsal kapasiteleri dahildir²⁵.

1.2.1.3. Vizyon

Vizyon, tanımının verilmesi zor olan bir kavramdır. Vizyon, bir macera arayışına çıkmak veya kumardaki gibi bir koyup üç almak değil. Eğer başarılı bir geleceğe az da olsa yaklaşılmıyorsa, vizyonun bir anlamı kalmaz. Vizyon, bu gün kurulan hayalin, gelecekte gerçeğe dönüştürülmesi için yapılan beyinsel çabadır. Vizyon hayal edilen bir gelecek duygusudur. Vizyonun doğru bir yol gösteren olması için, insanların kolay anlayabilmesi şeklinde tanımlanması gerekir. İçerisine başarı kavramı dahil olmalı, insanların kavrayıp anlaması kadar basit olmalıdır. Vizyon, liderlerin geleceğe dönük çalışması için bir araç rolünü oynar. Girişimciler ve liderler vizyonu, çalışanları harekete geçirmek ve büyümeyi hızlandırmak amacıyla kullanırlar²⁶.

Bir girişimci bakımından düşünüldüğünde vizyon, geçmişten şimdiye kadar başarılmamış veya düşünülmemiş olan, gelecekte başarmayı hedeflediği projelerle ilgili anlaşılır şekilde ifade edilen girişimcinin kendisine ait düşünceleridir. Vizyon, bir insanın kendisine ait olan görüş açısını ve onun ne kadar anlamlı olduğunu gösteriyor. Vizyon aşamasından geçmemiş fikirler ve düşünceler boş hayaller olmaktan başka bir şey değildir. Vizyon aynı zamanda girişimcinin yaratıcılığa, yeniliğe ne kadar önem verdiğini ve başkalarının görüşlerini ne kadar dinlediğini gösteren bir araçtır. Vizyonun başkaları tarafından değer kazanması ise onun insanlar tarafından anlaşılıp paylaşılması ile mümkün olabilir. Girişimciler tarafından vizyonun oluşturulması işletmelerde çalışanların verimli çalışması için çok önemlidir. Bu da

²⁵ Yeşiloğlu, Y., & Başar, E. **Girişimcilik 1**. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Açık Öğretim Okulları, 2018, s. 85.

²⁶ Fatma Gölbaşı. **Vizyon ve Misyon**. (3 b.). İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2011. s. 95-99.

işletmelerde gelirin artmasına sebep olacaktır. Vizyon sahibi olmak, işletmelerde hedeflenen değeri ve başarıyı yakalamak için toplumla iletişim kurmak amacıyla motive edici bir araçtır²⁷.

1.2.1.4. Risk Almak

Risk, bir insanın verdiği kararlar sonucu kaybetme olasılığına maruz kalması demektir. Risk almak, aynı zamanda bazı olayların sonuçlarının kesin algılanamaması gibi tanımlanabilir. Risk alan insan, kaybetme olasılığını da hesaba katar. Riske katlanmak, insanların riski nasıl kavradığına bağlıdır. Başka bir deyişle, riske katlanmak, bir karar verilirken onun başarısız olma ihtimalinin ne kadar olacağı derecesidir. Risk, girişimcilerin bakış açısından düşünüldüğçe, işletmelerde karın maksimum olacağına olan inançtır. Başarılı girişimcilerin her zaman risk almak istekleri yüksektir. Girişimciler bir projeni başlatırken ve yönetirken bir çok kaynakları riske atarlar. Mali yapıları, insan ilişkileri, aile ilişkileri gibi kaynakları örnek vermek olur. Rekabet dünyasında önde olmak istemeleri sebebiyle girişimciler riski çok severler. Yeniliklerde öncül olmak için girişimciler riske girerler. Ama bunu yaparken başarısız da olabilirler. Girişimciler riske girmeden önce maliyet ve fayda hesaplamaları yapmaları gerekir. Burada önemli olan hangi risklerin ne ölçüde ve ne şartlarda alınacağını girişimcinin bilmesidir²⁸.

Daha basit tanım vericek olursak risk, kontrol edilmeyen bazı faktörlerin başarısız olma olasılığıdır. Girişimcinin başarısını onun risk alması ve cesareti büyük ölçüde etkilemektedir. Bunun nedeni kahramanlık, cesaret ve risk alma gibi özelliklerin, başarılı bir insanın hedefine ulaşma amacı için önemli olan unsurlardan olmasıdır. Bu nedenle gerekli karar verme yetkisini kullanan ve eline geçen fırsatları değerlendiren her bir girişimci riske girmiş sayılıyor. Girişimcilikle ilgili tüm faaliyetler kendi içerisinde risk barındırıyor. Girişimcilikle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, risk alma özelliği girişimciyi yöneticiden ve girişimci olmayandan ayıran en önemli özellik olduğu belirtilmiştir. Girişimci yaptığı faaliyetler zamanı bir çok risk türleri ile karşılaşır. Bu risklere ekonomik, sosyal, psikolojik, kariyer ve sağlık gibi riskleri örnek vermek olur. Girişimci çalışırken sık sık risk alır, hedeflere stratejik

²⁷ Yeşiloğlu, G., & Başar, E, **a.g.e**, s. 86-87.

²⁸ Yeşiloğlu, G., & Başar, E, **a.g.e**, s. 82-83.

olarak yaklaşır ve iş fikirlerini güvenli şekilde uygular. Sorunları çözmeye ve her şeyi uygun şekilde yönetmeye çalışır. Girişimcinin risk alma faaliyeti hiçbir zaman kumar oynama ile karıştırılmamalıdır. Onlar risk alırken her taraflı düşünüp, inceleyip ve anlayıp karar verirler²⁹.

1.2.1.5. Liderlik

İş ahlakı kurallarını önde tutan, yenilik ve yaratıcılık merkezli yönetim sistemini uygulayan kişiye lider denilebilir. Liderin amacı statü sahibi olmak ve ayrıcalık kazanmak değildir. Asıl hedefleri çalışanlar arasında uyum yaratarak, hedeflere ulaşmak için onları çalıştırmaktır. İşletmeyi ise rakipleri arasında rekabet de üstün tutmaktır. Bu hedeflere ulaşmak için başarı yaratan davranışlara “liderlik yetkinliği” denilir. Lider olmak isteyen bir insan, en doğru ve yeni fikirleri bulmalı, yönetmeli ve hayatı boyunca her zaman öğrenme sürecini devam ettirmelidir. İşletmelerde liderlik niteliklerine sahip çalışanlar çok azdır. Bunun sonucu olarak işletmelerde tembellik ve otorite hızla artmaktadır. Bu sorunlar karşısında uzmanlar, işletmeni gelecek hedeflerine ulaşacak kişilerin, yönetici mi, yoksa lider mi olması konusunda sık sık tartışmaktadırlar³⁰.

Liderlik bir işletmede ve kuruluşta girişimci türün oluşturulması, yönetilmesi ve geliştirilmesi için en çok sorumlu olan bireydir. Bunun için de liderlerin çalışanlara her zaman örnek davranması ve “girişimci lider” kavramını anlaması gerekir. Önemli liderlik türlerinden biri olan “girişimci liderlik” işletmeleri ve hedefleri için avantajlar kazanmak amacıyla işletme kaynaklarını uygun şekilde yönetmek için insanları etkileme yeteneğidir. Liderler bazı özelliklerine göre yöneticilerden ayrılmaktadırlar. Bu özelliklerden bazıları şunlardır: yenilikçilik, birey üzerine odaklılık, dürüstlüktür. Lider çalışanlarını güç ve otorite ile yöneten kişi değildir. İnsanları inandırmak suretiyle yöneten kişidir³¹.

²⁹ Marangoz, M, **a.g.e**, s. 54-55.

³⁰ Tekin, S. **Sihirli Liderler**. İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2011, s. 11-13.

³¹ İraz, R. **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**. Konya: Çizgi Kitabevi, 2005, s. 193.

1.2.1.6. Planlama

Planlama, işletmelerde amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin geliştirilmesini ve değerlendirilmesini kapsayan süreçle bütündür. Bu süreçler, işletmenin dışındaki tehlike ve fırsatların araştırılması ve işletmenin içerisindeki güçler ve zayıflıkların sistemli şekilde kontrol edilmesi temelleri üzerinde kurulmuştur. Girişimciler karşılaştıkları sorunları ve belirsizlikleri mümkün olduğu kadar kısa bir sürede çözmelidirler. Çünkü girişimcilerin başarıya ulaşması için önlerinin açık olması gerekir. Bunun için de bütün girişimciler, planlama sürecine ihtiyaç duyarlar. Yaptıkları uzun vadeli planlama, girişimcilerin hesaplı risk almalarına olanak sağlar. Bu da, onların cesaretinin artmasına neden olur. Planların uzun vadeli hesaplamalar üzerinde kurulmuş olması, onların başarılı olmasına sebep olacaktır. Amaçlarına ulaşmak için uzun vadeli planlarla beraber kısa vadeli planların yapılması da çok önemlidir. Planlama yapılırken gerçekçi olunmalıdır. Yani işletmenin verilerine, kaynaklarına uygun şekilde hazırlanmalıdır. Planlama, yönetim fonksiyonunun en önemli işlevlerinden biridir. Doğru planlama sayesinde girişimciler işletme kaynaklarını etkin bir şekilde kullanırlar ve pazardaki fırsatları olumlu yönde değerlendirirler³².

1.2.1.7. İyimserlik

Girişimcileri başarılı yapan diğer unsurlardan biri ise iyimserlik ve fırsat düşüncesine sahibi olmaktır. Fırsat düşüncesi, girişimcinin fırsat ve faydalı yönleri bulması için odaklanmasını sağlayan bir modeldir. Aynı zamanda rekabet etmeyi seven, iyimser bir düşünce modelidir. Girişimci fırsat düşüncesini kullanırken karşısına mutlaka engel düşüncesi de çıkar. Engel düşüncesi, çözülmesi gereken bir durumun negatif yönlerinin bulunup, onun üzerine odaklanmasını sağlar. Pessimist bir düşünce modelidir. Engel düşüncesi mücadele edici durumları bulsada, onları çözmekten kaçınır ve yalnız engel konusu üzerine odaklanır. Girişimci inançlarını yenilemesi veya değiştirmesi için iyimser düşünceye sahip olmalıdır. İnançlar bireylerin sosyal dünyasının temel bileşenini oluşturuyor. İnançlar aynı zamanda iyimserliği ve fırsat düşüncesini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuzluklarla baş etmek için, iyimserlik açısından doğru olmayan inançlar terk edilmeli ve doğru olan

³²Yeşiloğlu, G., & Başar, E, **a.g.e**, s. 90.

inançlar kabul edilmelidir. Girişimci en zor durumlarda bile olaylara iyimser bakabilmelidir³³.

1.3. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik bir çok yönler bakımından sınıflandırılmaktadır. Orjinallik, organize olma, şekillenme, ortaya çıkma ve icra edilme yönlerini örnek olarak gösterebiliriz. Araştırmalarda daha çok eylemsel, düşünsel, organize ve durumsal yönleri incelenmektedir. Daha çok yaygınlaşan girişimcilik türleri; sosyal girişimcilik, kurumsal girişimcilik, iç girişimcilik, kadın girişimciliği ve kamu girişimciliği şeklinde sınıflandırılabilir³⁴.

1.3.1. Sosyal Girişimcilik

İnsanların yaşamlarını kolaylaştırmanın yeni yollarını bulup, insanlığın hizmetine sunan kişiler girişimcilerdir. Bu yenilikler, yalnız ürün ve hizmet şeklinde değil, aynı zamanda üretim, pazarlama ve finans tekniklerinde de yapılabilir. Girişimciler insanların yaşam standartlarının artmasına yardımcı olurlar. Girişimcilik faaliyetleri sonucunda insanlar tatmin olmakta, karları artmakta ve yaşamdan keyif almaktadırlar. Girişimcilik, sosyal yaşamın veya toplum organizasyonunun en önemli unsurlarından biridir. Toplumun gelişmesi, istihdamın artması ve gelir dağılımının dengeleşmesi bu unsurların korunmasına ve gelişmesine bağlıdır³⁵.

İnsanoğlu kendini gezegenin sahibi olarak görerek, her yıl 70 trilyon dolar civarında gelir elde ediyor. Bazı gelişmiş ülkelerde kişi başına düşen gelir 80 bin dolar olurken, zayıf gelişmiş ülkelerin bazılarında bu rakam bir kaç yüz dolar civarındadır. 3 milyara yakın insan, günde 2 dolar civarında bir gelir için her gün yaşam mücadelesi veriyorlar. Fakirliğin sonucu olarak bu tür ülkelerde kadın ve çocuk ölümleri gitgide artıyor. Çocuklar okul çağını eğitim almadan geçiriyorlar. Bir çok insan temiz su bulamıyor. Bu sorunlar gün geçtikçe daha çok artmaktadır. Bu sorunlara çözüm bulmak için farkındalık bilincini insanlar tarafından kucaklanmasını sağlamak gerekir. Bu da kendiliğin de “sosyal sorumluluk” bilincine sahip bir çok girişimcinin konuya dahil edilmesini mümkün kılacaktır. Sosyal girişimci de, ticari girişimcinin de sahip

³³ Naktiyok, A, **a.g.e**, s. 28-29.

³⁴ Top, S. **Girişimcilik: Keşif Süreci**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006, s. 8.

³⁵ Marangoz, M, **a.g.e**, s. 63.

olduğu bazı özellikleri taşır. Aynı zamanda hayatın toplumsal sorunlarını çözmeye çalışır. Sosyal girişimcinin amacı, toplumsal aksaklıkları fark etmek ve onları çözmeye yollarını bulmaktır. Sosyal girişimci bir sistemin doğru çalışmadığının farkına varır ve onun çalışma sistemini değiştirir. Bulduğu çözümü toplum için de yaygınlaştırarak, toplum üyelerinin bunu taklit etmesini sağlar. Tüm toplumlarda sosyal problemleri çözmek için sosyal girişimcilere ihtiyaç duyulur. Çünkü yalnız sosyal girişimci aksayan sistemi düzeltmek için yılmadan çalışmayı sürdürebilir³⁶.

İnsanlık ile beraber sosyal girişimciler de hep var olmuşlardır. Sosyal girişimcilik kavramı ise 1990'lerden sonra önem kazanmaya başlamıştır. Ekonomik teoride en önemli hedefinin kar elde etmek olan ekonomik girişimciliğin kar elde etmekten başka sosyal fayda yaratmak gibi hedefleri de vardır. Ekonomik girişimcilikte kar elde etmek öncelikli hedef olduğu halde, sosyal girişimcilikte sosyal fayda yaratmak önceliklidir. Sosyal girişimciler toplumdaki sosyal değişimleri, ekonomik girişimciler ise ekonomideki değişimleri sağlar. Sosyal girişimcilerin amaçları daha çok devletin ve sivil toplum kuruluşlarının çözemediği toplumsal sorunları çözmektir. Ekonomik girişimcilikte olduğu gibi, sosyal girişimcilikte de yenilik kavramı vardır. Sosyal girişimcilik kavramı henüz yeni olduğundan yenilik yaratan sistemler kurulmamıştır³⁷.

Son zamanlarda sosyal girişimcilikle ilgili bir çok akademik tartışma ve tanım yapılmıştır. Fowler, sosyal girişimciliğe kısa bir tanım vermiştir: “Sosyal Girişimcilik” toplumda sosyal fayda yaratmak ve sürdürmek amacına ulaşmak için ekonomik organizasyonların, uygulamaların, ilişkilerin, kurumların ve yapıların yaratılmasıdır. Hibbertin tanımına göre “sosyal girişimcilik” kar elde etmek amacı için değil, sosyal amaçlar için girişimci faaliyetler sergilemesidir. Mair ve Marti ise, “sosyal girişimcilik” sosyal ihtiyaçları gideren fırsatların bulunması ve bu fırsatların değerlendirilmesinde kaynakların uygun bir şekilde kullanılmasıdır. Sosyal girişimciliğin uygulama bakımından iki modeli daha dikkat çekmektedir. Birinci modelde sosyal girişimciliğin faaliyetleri sosyal olan kuruluşlarla yapılabileceğidir. İkinci model ise, amaçlarının kar elde etmek olan ekonomik girişimciliğin aynı zamanda sosyal misyonları üstlenebileceği görüşüdür. Diğer bir deyişle, ekonomik

³⁶ Doğaner, A. **Girişimcilik Okulu**. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 2014, s. 61-62.

³⁷ Ürper, Y, **a.g.e.**, s.11.

girişimciliğin de sosyal faydalar üretmek ihtimalinin olduğu ortaya konulan bir modeldir. Hatta amaçlarının sosyal fayda yaratmak olduğu düşünölen her örgütün yaptıklarının sosyal girişimcilik olarak görölmemesi gerektiğini söyleyenler de vardır. Ancak sosyal girişimciliğin tanımına bakıldıkda ekonomik girişimcilerin sosyal sorumluluk projelerine ve hayır kurumlarına yaptıkları bağışlar sosyal girişimcilik kapsamına girmemelidir³⁸.

1.3.2. Küresel Girişimcilik

Girişimcilik, genel olarak ekonomik kalkınma ve işletmelerin faaliyetleri için bir hızlandırıcı güç olması ile beraber, işletmelerin rekabetde ön sıralarda yer almasını sağlayacak, karlılığını arttıracak en önemli unsur olması nedeniyle son derece önemli bir etkidir. Küreselleşme sürecinin taleplerine uygun olarak işletmeler, fırsat aradıkları mekanları genişletmek için faaliyetde bulundukları bölgeler dışındaki pazarlara yöneliyorlar. Faaliyetde bulunacakları yeni pazarları arayıp bularak rekabette üstün olmayı amaçlamaktadırlar. Bu süreç, “uluslararası girişimcilik” veya “küresel girişimcilik” şeklinde tanımlanabilir. 21. Yüzyılda işletmeler bir çok zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Ülke ekonomilerinin karşılıklı ilişkilerinin artması, işletmelerin küresel ortamda rekabet etme güçlerini arttırmıştır. Geleceğin tahmin edilmeyen riskler barındırması nedeniyle işletmeler, küresel rekabetle yüzyüze kalmaktadırlar. Küresel boyutta faaliyet gösteren işletmelerin en dikkat çeken özelliklerinden biri, yurtdışı faaliyetlerinde güçlü girişimcilik süreçlerini yönetmeleridir. Mal ve hizmetlerin kendilerine ait marka adı ile tüketicilerin ihtiyaçlarına uygun üretim ve pazarlama yapabilen işletmeler küresel girişimcilikte başarılı olurlar³⁹.

Küresel girişimcilik, uluslararası fırsatların bulunması ve değerlendirilmesi ile geleceğe yönelik mal ve hizmetlerin yaradılmasıdır. Küresel işletmecilik araştırmaları, markalaşmış çok uluslu işletmelere daha çok dikkat çekmişlerdir. Bu tür işletmeler uluslararası faaliyetlerde bulundukları ülkelerde değer zincirini genişletmek için büyük miktarda kaynak kullanırlar. Bu yola yeni giren işletmeler markalaşmış küresel işletmelerin uluslararasılaşmasının aşama süreçlerini olduğu gibi takip ederler. Bu

³⁸ Besler, S. **Sosyal Girişimcilik**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010, s. 3-19.

³⁹ Marangoz, M, **a.g.e**, s. 77-78.

işletmeler kurulduktan sonra kısa bir zaman içinde uluslararası faaliyete geçerler. Risk belirsizliklerinin azalması, pazarların uluslararasılaşması ve pazar bilgisine ulaşmanın kolaylaşması buna neden olarak gösterilebilir⁴⁰.

İşletmelerin küreselleşmesini gösteren teoriler iki yere ayrılmaktadır. Bunlar: statik ve dinamik yaklaşımlardır. Statik yaklaşımlar olarak gösterilen teoriler işletmelerin küreselleşme aşamalarını değil, işletmelerin hangi yollarla çok uluslu hale geldiklerini göstermektedir. Küreselleşmenin yalnız doğrudan sermayeler şeklinde gerçekleşebileceği düşüncesini ön plana çekmektedir. Dinamik yaklaşımlar ise ihracat kararının alınması ile küreselleşme aşamasını başlatmakta ve yurtdışı ülkelerinde üretim biriminin kurulması sürecini kapsamaktadır. Belirtilmesi gereken yaklaşımlardan biri de “şebeke ağı” yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın daha çok öne çıkmasının nedeni, pazarların küreselleşmesiyle diğer yaklaşımların süreçleri açıklamada yetersiz kalmasıdır. “Şebeke ağı” yaklaşımının açıklamasına göre işletmenin uluslararasılaşması, işletmenin bilgisayar ağı içinde iletişimde olduğu durumlarda gelişmektedir. Bir işletmenin özel olarak sahip olduğu avantajlar değil, içinde bulunduğu iletişim ağı küreselleşmesine neden olur. Bu ağı içeriğine satıcılar, müşteriler, kamu ve özel kuruluşlar dahil olabilir⁴¹.

1.3.3. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik, KOBİ(küçük ve orta büyüklükte işletmeler) işletmelerin gösterdiği girişimci faaliyetlerdir. Daha açık bir tanımla işletmede yer alan bir kişinin ya bir grup çalışanın yeni bir girişimi deniyerek, mevcut işletmeni geliştirmek ya yenilemek için yeni ürün ya da hizmet keşfetmesidir. Diğer bir deyimle kurumsal girişimcilik, ürün ve hizmet yeniliği yapmak ya da yeni pazarlar bulmak üzere mevcut işletmeyle ilgili her hangi yeni bir girişimde bulunmaktır⁴².

Kurumsal girişimciliğe genel anlamda tanım verecek olursak, büyük veya küçük işletmelerin kendi aralarında işbirliği ile küçük girişimcilere her konuda destek oldukları üst girişimciliktir. Kurumsal girişimciliğin iki önemli hedefi vardır. Birinci

⁴⁰ Karadal, H, a.g.e, s. 235-236.

⁴¹ Coviello, N., & McAuley, A. **Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research**, Management International Review, 39(3), 1999, s. 223-256.

⁴² Ögüt, A., Bülbül, H., & Yılmaz, N. **Stratejik Yenileme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik Ve Bu Süreçte Yeniliğin Önemi**. Bışkek: Uluslararası Girişimcilik Kongresi. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, 11, 2006, s. 85.

hedef, ekonomik koşulların zorluklarıyla baş edemeyen KOBİ'lere destek olmak ve onların sorunsuz faaliyetlerini sürdürmelerini sağlamaktır. Aynı zamanda insanlarda girişimcilik ruhunu yaratmak ve toplumun değişen isteklerine cevap vermek için girişimciliği desteklemek ve geliştirmek gibi bir hedefi vardır. İkinci hedef ise, ülkenin ekonomik kalkınmasını uzun vadeli olarak garantileyecek yeni girişimlerin kurulmasını desteklemektir. Bir başka deyim ile, milli girişimciliğin teşvik edilmesi ve milli geleceğin kurulmasıdır. Bura da ana fikir, girişimcilerin artık bütün faaliyetleri tek başlarına yapmaları yerine, bazı faaliyetleri küçük girişimcilere bırakarak riski azaltıp faydayı arttıran girişimcilik türüdür⁴³.

Küreselleşen dünyada ortaya çıkan değişimler "girişimcilik" olgusunun iş kuran bireyleri farklı tanımlamasına yol açmıştır. Günümüz işletmelerde çalışanların dinamik olmaları, yenilikçi ve yaratıcı güçlerini kullanmaları için uygun ortamların oluşturulmasına çalışmaktadır. Yani modern çağda girişimci deyince akla yalnız işletmesini kurup geliştiren kişiler değil, aynı zamanda işletmelerde çalışan yenilikçi ve yaratıcı kişiler de gelmektedir. Kurumsal girişimcilik, var olan bir işletmenin içerisinde yaratıcı, yenilikçi, proaktif ve riskli etkinlikleri yöneten, işletmelerin yeni avantajlar kazanmalarında ve faaliyetlerini geliştirmelerinde çok önemli payı olan bir süreçtir. Bu süreç, standart olmayan faaliyetleri kapsar. Kurumsal girişimcilik ruhunu ve faaliyetini destekleyip geliştirmeyi hedefler. Kurumsal girişimci, bir işletmenin içerisinde girişimci ruh, yenilik ve yaratıcılığa uygun bir ortam yaratma sorumluluğunu üstlenen bireydir. Onun amacı bir fikri karlı bir hedefe dönüştürmektir. Bunun için de bir işletmenin içerisinde yapılması gereken her şeyi yapar. Buna örnek vericek olursak, IBM, PC-nin geliştirme sorumluluğunu şirketin çalışanı olan Phlip Estridge'e havale etmiştir. Estridge, bir kurumsal girişimci olarak PC'ni geliştirmek için şirketin bazı geleneklerine aykırı şekilde davrandı. PC gelişimini hızlandırmak için IBM'nin kendi kaynaklarına bağlı kalmaktan ziyade dış tedarikçilerle çalıştı. IBM'nin satış modelini kullanmak yerine, PC'yi doğrudan direk olarak perakendeciler aracılığıyla pazarladı. Kurumsal girişimcilik süreci üç temel bileşenden oluşur. Bunlar: fırsat, kaynak ve organizasyondur⁴⁴.

⁴³ Top, S, **a.g.e**, s. 13.

⁴⁴ Doğaner, A, **a.g.e**, s. 81-84.

1.3.4. Ekogirişimcilik

Girişimcilik türlerinden biri de ekogirişimciliktir. Çevresel sorunları şözmekle beraber, bu sorunlardan ortaya çıkan fırsatları değerdendiren bir girişimcilik türüdür. 1990`lı yılların başından itibaren çevreyi koruma isteği ve kirliliğe karşı önlemler daha da artmıştır. Bu da yeni iş fırsatlarını ortaya çıkarmıştır. Özellikle atıkların yeniden kullanılmasında ve dönüştürölmesinde, çevreyi korumak için doğal üretim yöntemlerinin geliştirilmesinde yeni girişimcilik fırsatları bulunmaktadır. Ekogirişimcilik yaşadığımız çevreyi girişimcilik yoluyla tertemiz yaparlar⁴⁵.

Üretim ve tüketim miktarının artması, doğal kaynakların hızla tükenmesi doğrudan dünya nüfusunun artmasıyla ilişkilidir. Bununla beraber hava kirliliği ve sanayinin gelişmesi, çevresel sorunlara neden olmaktadır. Bunlara örnek olarak, ozon tabakasının delinmesi, nükleer tehlike ve asit yağmurlarını göstermek olur. 1940 yılında Londra`da yaşanan zehirlenme olayı 4000 kişinin ölümüne yol açmıştır. Şehrin üzerini kapatan yoğun sis ve kirli hava insanların ölümüne neden olmuřtur⁴⁶.

Ekoloji ve ekonominin çevreyi koruma konusunda birbirine karşı olduğu söylenebilir. Ekoloji tarafı çevreyi korumanın sosyal bir fayda sağlayacağını söylerken, ekonomi tarafı çevreyi korumanın maliyetleri artıracağını söylemektedir. Maliyetlerin artması fiyatların yükselmesine ve rekabet gücünün zayıflamasına neden olacaktır. Ancak doğru şekilde tasarlanmış çevre standartları, yeniliklerin yapılabilmesi için olanak sağlamaktadır. Bu yenilikler sayesinde ya toplam maliyet düşmekte ya da ürünlerin değeri yükselmektedir. Bu tarz yenilikler, işletme kaynaklarını uygun şekilde kullanmaya izin vermektedir. Bu nedenle, kaynakların verimli kullanılması işletmenin rekabet gücünün artmasını sağlamaktadır. Yani çevreye verilen zararın önlenmesi bu tip avantajları işletmelere saęlamaktadır⁴⁷.

Ekogirişimcilik kavramını literatürde farklı yazarlar farklı şekilde kategorilere ayırmışlardır. Pastakia 1998 yılında, uzun vadeli gelişen bir toplum yaratmak için tarım sektöründeki ekogirişimcileri araştırmıştır. Yaptığı araştırmada ekogirişimcileri ticari ve sosyal ekogirişimciler olarak iki kategoriye ayırmıştır. Ticari ekogirişimciler,

⁴⁵ Top, S, **a.g.e**, s. 17-18.

⁴⁶ Akdoğan, A. **Çevreye Duyarlı Yönetim Ve İşletmecilik**. Kayseri: Ticaret Odası Yayınları, 48, 2003 s.11.

⁴⁷ Porter, M., & Van der Linde, C. **Green and Competitive: Ending the Stalemate**. Harvard Business Review, September-October, 1995, s. 120-121.

çevreye katkı sağlayacak ürünler ve süreçler gibi yeşil işletme fırsatlarını bularak gelirlerini maksimize etmenin yollarını ararlar. Bunun aksine olarak sosyal girişimciler ise, çevreye katkı sağlayacak fikir ve ürünleri desteklerler⁴⁸.

Toplumsal yaşamın çevre sorunları tarafından etkilenmesi, insanların beklentilerinde yeni değişikliklere neden olmuştur. Bunun sonucunda da girişimcilerin hedeflerine ulaşmak için, doğal çevreyi dikkate almalarını zorunlu yapmıştır. Doğal çevreye duyarlı davranmak bulunması gereken boş pazar alanı oluşturmuştur⁴⁹.

1.3.5. İç Girişimcilik

Girişimciliğin alt bileşenlerinden biri olan “iç girişimcilik” kavramı örgütün içindeki girişimcileri ve girişimcilik sürecini ifade etmektedir. İç girişimcilik bir işletme içerisinde nitelikli çalışanların çevreyle ilişkilerini geliştirerek ve kendi yeteneklerini kullanarak bir başka girişimciliğin içinde büyüyen girişimciliktir. Bu tür girişimciler daha çok içinde bulundukları işletmeler veya ilk ve eski girişimciler tarafından desteklenmektedirler. Genel olarak, bir işletmenin içerisinde girişimcilik olgusunun temelini, girişimcilik düşüncesinin işletmenin içerisinde yaranması fikri oluşturmaktadır. Günümüz modern işletmelerinde yenilikler ve farklılıklar yalnız bir kişinin başarısı olarak değil, beraber çalışan bir grubun başarısı olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumun ortaya çıkarılması için işletmelerde girişimci ruhun ortaya çıkarılması gerekmektedir. Maliyet ve rekabet avantajı yakalamak için bu durum çok önemli bir etkindir⁵⁰.

Kapsam açısından iç girişimcilik dış girişimciliğin tersidir. İç girişimcilikten farklı olarak dış girişimcilik işletmenin kuruluş sürecini kapsamaktadır. Günümüzde iç girişimcilik daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü iç girişimcilik, işletmelerin yaşamını sürdüren en önemli güçtür. İç girişimciliğin zayıf geliştiği işletmeler faaliyetlerini zor sürdürmektedirler. Bu da sonunda yok olmaya neden olmaktadır. İç girişimcilik süreçlerini sürdüren bireylere iç girişimci denilmektedir. İç girişimcilik yalnız işletmeler için değil aynı zamanda devlet kurumları için de

⁴⁸ Isaak, R. **The Making of the Ecopreneur**. Greener Managment International: The Journal of Corporate Enviromental Strategy and Practice, 38, 2002, s. 84.

⁴⁹ Karadal, H, **a.g.e**, s. 264.

⁵⁰ Marangoz, M, **a.g.e**, s. 72-73.

önemlidir. İç girişimcilik kültürü gelişmiş işletmelerde bazı çalışanlar ayrılarak kendi işletmelerini kurmak istemektedirler⁵¹.

İşletmelerin ekonomik büyüme ve karlılık yönünden geliştirilmesinde, performanslarda verimliliğin artırılmasında ve yeni yatırım alanlarının bulunmasında iç girişimciliğin önemi büyüktür. Rekabet avantajı sağlamak için girişimcilik önemli bir etkidir. Çünkü iç girişimcilik, mevcut işletmede karlılığı, stratejik hedef değişimini, yeniliği, pazar bilgisi kazanımını ve uluslararası boyutta başarı için faaliyete geçmeyi vurgulamaktadır. Girişimci düşünce sonucunda yaranan yeni stratejik hedef, yenilikçi beceri kabiliyetini geliştirmeye odaklanır. İşletmeler rakiplerinden bir adım önde olmak için bu kavramı geliştirmelidirler⁵².

İç girişimciliği dört farklı kategoriye ayırmak mümkündür. Bu kategoriler; sürekli yenilenme, örgütsel yenilenme, stratejik yenilenme ve faaliyet alanının yeniden belirlenmesidir. Sürekli yenilenme kategorisini ön planda tutan işletmelerin amaçları sürekli olarak pazara yeni ürünler sunmak ve yeni pazarlar bulmaktır. Bu tür işletmeler kendilerinin yenilik üretme becerilerini kullanarak boş olan pazarlara yönelmeye çalışıyorlar. En önemli becerileri yenilik yapma kapasitelerinin olmasıdır. Örgütsel yenilenmenin temel hedefi; örgüt içi süreçler ve örgüt içi becerilerdir. Bu kategoride ürün yeniliğinden ziyade, süreç ve sistem yeniliğine önem verilmektedir. Stratejik yenilenme kapsamında işletme, rekabet hedefini geliştirmek için pazar alanını ve rakiplerini yeniden gözden geçirir. Örgütsel yenilenmede temel prensip örgütün çalışma süreci olsada, stratejik yenilenmede temel prensip çevresel etkenler ve örgütün konumudur. Faaliyet alanının yeniden belirlenmesinde ise, işletme yeni boş pazar alanı yaratır ve bu alanda faaliyet gösterir. Bu kategorinin temel prensipi var olan pazarlarda faaliyet göstermek değil, yeni potansiyel pazarların bulunup, değerlendirilmesidir. Böylece işletme, pazara ilk girme avantajına sahip olur⁵³.

⁵¹ Ürper, Y, a.g.e, s. 9.

⁵² Naktiyok, A., & Kök, S. **Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri**. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 2006, s.80.

⁵³ Covin, J., & Miles, M. **Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage: Entrepreneurship Theory and Practice**. Corporate Entrepreneurship and Growth, Baylor University, 23(3), 1999, s. 50-54.

1.3.6. Kadın Girişimciliği

Son zamanların odak noktalarından biri olan “kadın girişimciliği”, temel araştırma konularından birisi olmuştur. Kadın girişimciliğinin ne tür katkılar verdiği konusu, gerek ekonomik gerekse akademik bağlamda büyük ilgi görmektedir. Son yıllarda kadın girişimciliği, akademisyenler tarafından önemli araştırma konularından birisi olmuştur. Kadın girişimciliğini; kadının kendi hayatını daha doğru şekilde yönlendirmesine yardımcı olan bir araç gibi değerlendirmek olur⁵⁴.

1970-1980`li seneleri, teknolojinin gelişmesiyle beraber, bu gelişmenin yarattığı sonuçların, kadınların da iş kurmasına katkı sağlayacağını gösterdi. Sanayi çağına göre bilgi çağı kadınlara daha fazla girişimcilik fırsatı sunmaktadır. Kadın girişimciler geçen yüzyılda hizmet sektöründe erkek girişimcilerle beraber başarılar kazanmışlar. Son zamanlar kadınların bu faaliyet alanlarında az yer almaları, onların yeteneklerini göstermelerini engellemiştir. Girişimcilikle ilgili araştırmalarda, girişimcilerin aileyi geçindirme sorumluluklarının olduğu ve bunun içinde erkek girişimciliğin ön planda tutulduğu söylemektedir. Genel olarak bakıldığında kadın girişimcilerin erkek girişimcilerden çok fazla farklı özelliği yoktur. Aynı zamanda strateji bakış açılarında da farklılık yoktur. Kadın girişimciler genel olarak annelik ve kadınlık rolüne uygun iş fikirlerini destekleyip, faaliyet göstermektedirler. Girişimciliği teşvik eden faktörler ve girişimcilik niyetini ateşleyen etkenler kadınlarda biraz karmaşıktır⁵⁵.

Kadın girişimcilik kavramı, tıpkı girişimcilik kavramı gibi, çok boyutlu bir kavramdır. Özellikle yoksulluk için önemli bir çözüm olarak kabul edilen kadın girişimciliği, bu bakış açısına paralel olarak önem kazanmaktadır. Özellikle 1990`lı yıllardan itibaren, kendi işletmelerini kuran insanların, Birleşik Krallık gibi önde gelen gelişmiş ülkelerle bir hükümet politikası olarak teşvik edilmesine başlanmıştır ve eğitim alanındaki öğrenciler, işsizler, yöneticiler, etnik azınlıklar ve kadınlar için girişimciliği teşvik eden programlar geliştirilmiştir⁵⁶.

Girişimci kadının bakış açısına iş dünyasında büyük ihtiyaç vardır. Bu bakış açısı duygusal, estetik, hümanist ve yaratıcı atılımlar yaratıyor. Kadın girişimciliğinin

⁵⁴ Marangoz, M. **Girişimcilik**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2012, s.97.

⁵⁵ Top, S. **Girişimcilik: Keşif Süreci** (2 b.). İstanbul: Beta Yayınları, 2012, s. 21-22.

⁵⁶ Çak, D., & Değermen A. **Women Entrepreneurship and Microfinance in Turkey**. Eurasian Business & Economics Journal, 2015, s. 97.

gelişmediyi bir ekonomide bu unsurlar eskik oluyor. Bu eksiklikler Türkiye'nin dünya pazarında aşağı sıralarda yer tutmasına neden olmuştur. 90'lı yıllarda iş dünyasında kadınların sayının artması Türkiye ekonomisine dinamizm kazandırmıştır. Aynı zamanda bu gelişmeler kadınların sosyal, politik, hukuki ve kültürel haklarının güçlenmesine neden olmuştur. Bunun sonucu olarak kadın girişimcilerin ekonomiye verdikleri katma değer toplumsal alana da etki etmiştir. Son 20 yılda yaşanan olumlu gelişmelere rağmen ekonomide kadın girişimci kavramı çok da önem kazanmamıştır. Bunun sosyal yapıyla ilişkilendirmek olur⁵⁷.

Tüm toplumlarda girişimcilerin sayısının artması arzu edilendir. Girişimciliğin gelişmesi için erkek ve kadın olarak ayırmamak daha doğrudur. Girişimciliği genel olarak tanımlamak gerekir. Kadın girişimciliği OECD ülkelerinde daha çok gelişmektedir. Gelişmiş ülkelerde kadınların sahip olduğu işletmelerin hem sayısı hem de geliri hızlı şekilde artmaktadır. Ekonominin küreselleştiği çağımızda, bu olumlu ekonomik ve sosyal değişim politika uzmanlarının dikkatini çekmiştir. Kadınların işletme kurması ve geliştirmesi, karşısındaki sorunların çözülmesine yardım edilmesi ve kadın işletme sahipleri için uygun bir alanın yaratılması rekabetli bir girişimcilik sektörü bakımından önem arz etmektedir⁵⁸.

1.3.7. Kamu Girişimciliği

1970'lerde dünya ekonomisinin krize girmesiyle üretim ve verimliliğin azalması, araştırmacıların dikkatini bu alana odaklanmalarını sağlamıştır. Kamu faaliyetlerini yeniden canlandırmak için, girişimcilik kavramı bu sektörün üzerine odaklanmaya başlamıştır. Kamu teşkilatlarının vergi gelirleriyle elde edilen mali kaynaklar sayesinde yürütülen birim olduğu büyük çoğunluk tarafından bilinmektedir. Ekonominin kriz durumuna düşmesi yeterli gelirlerin sağlanmamasına neden olmuştur. Kamu faaliyetinde verimliliğin arttırılması için oluşturulan baskı, girişimci ve yenilikçi davranışların önem kazanması zorunluluğunu ortaya atmıştır. Kamusal sorunların çözümünde kamu girişimciliği, insan gücü ve maddi kaynakların doğru yöneltmesi için etkin bir yöntemdir⁵⁹.

⁵⁷ Doğaner, A, **a.g.e**, s.98-99.

⁵⁸ Bozgeyik, A, **a.g.e**, s. 59-60.

⁵⁹ Özdevecioğlu, M., & Karaca, M. **Girişimcilik Ve Girişimci Kişilik: Kavram Ve Uygulama**. Konya: Eğitim Kitavevi Yayınları, 2015, s. 43-44.

Kamu girişimciliği daha çok yasal düzenlemelere göre şekil alır. Tarihe bakıldığında, birçok alanda ilk girişimcilik faaliyetleri kamu aracılığıyla başlatılmış ve yönetilmiştir. Devletin girişimcilğe etkisini iki kategoriye ayırmak mümkündür. Birincisi, devletin pazara girmek için ortamın oluşturulmasına yönelik düzenleme yapma yetkisi; İkincisi ise, devletin kendisinin girişimciliği üstlenmesidir⁶⁰.

Kamu girişimciliğinin uygun olup olmaması konusunda daha anlaşılır bir düşünceye varmak için girişimcilerin kişisel özelliklerine dikkat etmekte yarar vardır. Girişimcinin özel veya hukuki kişi olması durumunda, iş fikirlerine bireyin kişisel özellikleri, özel hukuki kişi olması durumunda ise, işletme kültürü etkili olacaktır. Girişimcinin ortaya koyduğu iş fikrinin kamu kurumları ile ilgisinin olmasına, girişimcinin performansına kurum yapısı ve yönetim etki etmektedir⁶¹.

Kapitalist ülkelerde kalkınmayı hızlandırmak için girişimcilik teşvik edilmektedir. Bu tür ülkeler izledikleri politikalar sayesinde, özel girişimcilik sektöründeki işletmelerin sayının artırılmasına ve geliştirilmesine yönelmektedirler. Bu amaçla devletler, farklı yöntemlerle piyasaların faaliyetlerine müdahale ederler. Müdahalelerin kapsamı, temel olarak mülkiyet haklarının korunması düzeninin oluşturulmasından başlayıp girişimcilerin kaynaklarla temin edilmesine, gümrük politikaları ile yerli girişimcilerin korunmasına kadar genişleyebilir. Bu müdahalelerin sebebi, farklı yollarla bir ülkede girişimciliğin geliştirilmesi ve ülke ekonomisinin kalkınmasının sağlanmasıdır. Gerçekten kalkınmanın temin edilmesinde, devletin etkisinin olduğu konusunda fikir uzlaşması olsa da, bu müdahaleleri devletin zamanında yapıp yapmaması tartışma konusudur. İktisatçılar devletin müdahilesi yönünde de fikir ayrılıkları yaşamaktadırlar. Bazıları bu müdahilenin ekonomik kalkınmayı olumlu yönde etkileyeceğini düşündükleri halde, diğerleri ekonomik kalkınmanın olumsuz yönde etkileneceğini düşünmektedirler⁶².

⁶⁰ Karadal, H, **a.g.e**, s. 283.

⁶¹ Güney, S. **Girişimcilik: Temel Kavramlar Ve Bazı Güncel Konular** (3 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları, 2008, s. 75.

⁶² Çokgezen, M. **Türkiye’de Devlet, Girişimcilik Ve Yerel Kalkınma**. İstanbul: İ.T.O Yayınları, 2012, s. 19-20.

1.4. Girişimcilikte İşletme

Girişimci bulduğu iş fikrini gerçeğe dönüştürmek için bir işletme kurması gerekmektedir. Bunun için girişimci ya kendine ait olan bir yerde faaliyet göstermeli ya da kiralanın bir iş yeri bulmalıdır. Kendisi için de aynı zamanda bazı malzemeleri temin etmeli ve hangi işletme alanında faaliyet göstereceğine karar vermelidir. Girişimci işletmenin yöneltilmesinde amaç, işletme kapsamına dahil olan süreçlerin yneltilmesidir⁶³.

1.4.1. İşletmenin Tanımı

Farklı araştırmalarda işletme kavramının yerine sık sık şirket, girişim, örgüt, firma, fabrika ve iş yeri gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Eğer bu terimler anlam itibariyle işletmenin tanımına uyuyorsa o zaman sorun yoktur. Ancak bu terimler işletme tanımına uymuyorsa o halde en uygun terim işletme terimi olacaktır. Üretim faktörleri insan ve teknoloji yardımıyla bir araya getirilip insanların ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmetler yaratılır. Teknik olarak bu tür unsurların olduğu ve bu tür süreçlerin yönetildiği yere işletme denmektedir⁶⁴. İşletme kavramına yönelik farklı tanımlar verilmektedir:

İşletme genel olarak, mal ve hizmetleri üretmek ve pazarlamak için faaliyetde bulunulan kuruluřtur⁶⁵.

Başka bir yaklaşımla işletmeyi; “insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için üretim faktörlerini organize ederek, ekonomik mal ve hizmet üreten iktisadi bir birim” şeklinde tanımlamak mmkndr⁶⁶.

⁶³ rper, Y, **a.g.e.**, s. 117.

⁶⁴ elik, A, **a.g.e.**, s. 41.

⁶⁵ Bintuğ, A. **İşletme Yönetimi**. San Matbaası, 1983, s. 5-6.

⁶⁶ Can, H., Tuncer, D., & Ayhan, D.A. **Genel İşletmecilik Bilgileri** (16 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005, s. 8.

İKİNCİ BÖLÜM

2. UYGULAMALI GİRİŞİMCİLİK VE AŞAMALARI

Başarılı işletmeler kurulan ekonomilerde uygulamalı girişimcilik daha çok merak konusu olmuştur. Bunun için de bu konuda birçok kitaplar basılmıştır. Gelicekte başarılı girişimler kurmak isteyenler bu kitapları okumalıdır.

2.1. Uygulamalı Girişimciliğin Genel Tanımı

Uygulamalı Girişimcilik süreci, yeni bir girişimin başlangıcı için MBA programlarında tanıtım niteliğinde bir derstir. Girişimciliğin ekonomideki önemine dair genel bir bakış açısı sunar. Daha sonra sürecin konseptinden yeni bir girişimin doğuşuna ve erken büyümesine kadar girişimcilik sürecini içeren, dersin içeriğinin bir taslağını vererek dönem için tabloyu hazırlar. Bu kavram, girişimcilik özelliklerini ve becerilerini anlama, fırsatları bulma, değerlendirmek ve işletmelere dönüştürmek için kaynakları toplamayı içerir⁶⁷. Uygulamalı Girişimcilik süreci karakter bakımından farklılık gösterir. Bu süreç araştırma ve geliştirme aşamalarından oluşuyor. Müşterilerin anlayabildiği pazar odaklı bir inovasyona gerek var. Bir inisiyatif, çözüme yönelik bilgi ve deney yaratmaya odaklanırken, diğer müşteri problemlerini ve ihtiyaçlarını anlamaya odaklanır. Biri içe dönük diğeri dışa dönük gibi görünüyor. Fakat ikisinin de fırsat yaratma konusundaki gözü vardır; her ikisi de bir analiz ve yaratıcılık kombinasyonunu içerir. Her ikisi de henüz keşfedilmemiş olanı, şaşırtıcı olanı arar. Sonuç olarak, genel olarak, sürdürülebilir bir iş girişiminin doğuşu, ilk aşamada bir girişimcilik organizasyonunda üç iyi tanımlanmış temel yetkinlik türü bulunmasını gerektirir⁶⁸.

2.1.1. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi

Girişimcilik, ekonomik ve sosyal kalkınmanın bir motoru olarak kabul edilmektedir. İnsanların girişimci olma eğilimini artırmak için reformlar başlatmak politikacılar için kilit bir zorunluktur. Girişimcilik eğitimi, girişimcilik için bir kültür oluşturmakta çok önemlidir⁶⁹.

⁶⁷ Bygrave, W., & Zacharakis, A. **The Portable MBA in Entrepreneurship** (40 b.). United States: Wiley, 2010, s. 1.

⁶⁸ Hougaard, S. **Business Idea: The Early Stages of Entrepreneurship**. Berlin: Springer, 2004, s.28.

⁶⁹ Helchmen, T. B. **Entrepreneurship-Born, Made and Educated**. Rijeka, 2012, s. 113.

Girişimcilik hakkında çok şey bilmek, başarılı bir girişimci olmak için yeterli değildir, “çok şey bilmek” tehlikeli bile olabilir. Bilgi sadece bir veri birikimi değildir, bilgi hem bilgi içeriğini hem de onu düzenlenilmesi gereken yapıyı gerektirir. Eğitim kuruluşları tarafından büyük miktarda önemli bilgini öğrencilere aktarmak için acele etmemek kanaatine gelinmiştir. Bilgi yapılarının daha önemli olduğu ve zihinsel modellerin öğrencilerinin nasıl geliştiğini etkileme yeteneğinin eğitimin özü olduğu fikri etkisini kaybetmiştir. Eğitim sürecinde, gerçekleri öğretilmesinin ötesine geçmek ve öğrencilere bir girişimci gibi düşünmeyi öğretmek gerekir. Bununla da girişimci zihniyetinin gelişmesine yardımcı olunur. Bunu yapmanın bir yolu, girişimcilik eğitimini zihinsel modellerin paylaşılmadığı ortamlarda, bilişsel çeşitliliğin olduğu, yani önemli bir bilgi yapısı çeşitliliği olan ortamlara yerleştirmektir. Girişimcilik programlarının başarısı, büyük ölçüde, öğrencisinin ve öğretmenlerinin doğal bilişsel çeşitliliğinden kaynaklanabilir⁷⁰.

Richard Branson, Steve Jobs, Bill Gates, Larry Ellison ve diğer girişimcilerin diğer insanlardan hangi farklarının olduğu sık sık düşünülmektedir. İnsanların gözüne çok olağanüstü gözükmemektedirler. Ancak bunların her birinin başarısı özel genden ve eğitimden gelmiyor. Onların her birinin başarısının kaynağı önemli bir üründür. Başarılı bir girişimci olmak için inovatif bir ürün yaratmak gerekir. Bu fiziksel bir ürün veya hizmet sektöründen de oluşabilir. Aynı zamanda bilgi arzıda olabilir. Ortada bir ürün olmadan eğitimin hiç bir önemi yoktur. Yalnız ürün yaratma süreci öğretilir⁷¹.

2.1.1.1. Küresel Olarak Girişimciliğin Gelişimi

Girişimciler dünyanın her ülkesinde bulunurken, karşılaştıkları fırsatlar ve faaliyetlerini etkileyen faktörler büyük farklılıklar göstermektedir. Küresel faktörlerin, örneğin teknolojik değişimin, küresel tedarik zincirlerinin ve uluslararası ticaret anlaşmalarının etkileşimi üzerine odaklanılmalıdır. Girişimcilik için kurumsal çevrenin şekillenmesinde yerel faktörler de çok önemlidir⁷². Elbette, küresel olma ihtiyacı, bağlama bağlı olarak büyük ölçüde farklılık gösterir. Gelişmekte olan

⁷⁰ West, P., Gatewood, E., & Shaver, K. **Handbook of University wide Entrepreneurship Education**. Northampton: Mixed Sources, 2009, s. 35.

⁷¹ Aulet, B. **Disciplined Entrepreneurship: Başarılı Startup İçin 24 Adım**. İstanbul: Türk Hava Yolları Yayınları, 2015, s. 22.

⁷² Roper, S. **Entrepreneurship: A Global Perspective**. New York: Routledge, 2013, s. 5.

ekonomilerdeki sokak tüccarları küresel faktörlerden ziyade yerel faktörlerden daha fazla etkileniyorlar. “Doğuştan küresel” ve teknoloji tabanlı başlangıç için fırsatlar küresel piyasa koşullarından daha güçlü bir şekilde etkileniyorlar⁷³.

Dünyada girişimcilik, her ülkede farklı şekilde gelişmiştir. Araştırmacılar bu gelişme seviyelerini ölçmek için bazı endeksler geliştirmişler. Bunlardan biri de GEI(The Global Entrepreneurship Index)'dir. Tanım olarak, GEI(The Global Entrepreneurship Index), girişimcilik ekosisteminin farklı yönlerini dikkate alan üç bileşenli bir endekstir. Bununla birlikte, alt endeksler olarak adlandırılan üç bileşenin tümü, kendi içinde girişimci tutumların, girişimcilik kabiliyetlerinin ve girişimcilik özelemlerinin çeşitli özelliklerini içeren karmaşık önlemlerdir. Bu endekse göre bir çok ülkenin küresel sıralamasını tablo şeklinde göstermek olur:⁷⁴

Tablo: Tüm Ülkelerin Küresel Girişimcilik ve Kalkınma Endeksi, 2018.

Global rank	Country	Score	Global rank	Country	Score	Global rank	Country	Score
1	United States	83.6	50	Hungary	36.4	96	Ecuador	20.5
2	Switzerland	80.4	51	Uruguay	35.0	97	Bolivia	20.4
3	Canada	79.2	52	Botswana	34.9	98	Brazil	20.3
4	United Kingdom	77.8	53	Brunei Darussalam	34.3	99	Tajikistan	20.0
5	Australia	75.5	54	Croatia	34.0	100	Kyrgyz Republic	19.8
6	Denmark	74.3	55	Barbados	33.6	101	Nigeria	19.7
7	Iceland	74.2	56	Costa Rica	33.3	102	Zambia	19.6
8	Ireland	73.7	57	South Africa	32.9	103	Senegal	19.2
9	Sweden	73.1	58	Malaysia	32.7	104	Libya	18.9
10	France	68.5	59	Lebanon	31.5	105	Côte d'Ivoire	18.9
11	Netherlands	68.1	60	Montenegro	31.2	106	Paraguay	18.7
12	Finland	67.9	61	Namibia	31.1	107	Honduras	18.7
13	Hong Kong	67.3	62	Azerbaijan	30.5	108	Guatemala	18.5
14	Austria	66.0	63	Belize	30.0	109	Kenya	18.4
15	Germany	65.9	64	Kazakhstan	29.7	110	Ethiopia	18.3
16	Israel	65.4	65	Morocco	29.2	111	Suriname	18.1
17	Belgium	63.7	66	Macedonia	29.1	112	Lao PDR	17.8
18	Taiwan	59.5	67	Peru	28.4	113	Cambodia	17.6
19	Chile	58.5	68	India	28.4	114	El Salvador	16.7
20	Luxembourg	58.2	69	Bulgaria	27.8	115	Tanzania	16.4
21	Norway	56.6	70	Panama	27.7	116	Guyana	16.4
22	Qatar	55.0	71	Thailand	27.4	117	Gambia. The	16.1
23	Estonia	54.8	72	Iran	26.8	118	Mali	15.9
24	Korea	54.2	73	Ukraine	26.8	119	Liberia	15.7

⁷³ Efrat, K., & Shoham, A. **Enviromental characteristics and technological capabilities` interaction in high-technology born global firms.** *Europen Journal of International Managment*, 5(3), 2011, s. 271-284.

⁷⁴ Acs, Z., Szerb, L., & Lloyd, A. **Global Entrepreneurship and Development Index 2018.** Arlington: Springer, 2018, s. 27-29.

25	Slovenia	53.8	74	Serbia	26.4	120	Pakistan	15.6
26	United Arab Emirates	53.5	75	Mexico	26.4	121	Cameroon	15.4
27	Singapore	52.7	76	Egypt	25.9	122	Nicaragua	14.7
28	Japan	51.5	77	Georgia	25.8	123	Angola	14.4
29	Lithuania	51.1	78	Russia	25.2	124	Mozambique	14.0
30	Poland	50.4	79	Gabon	25.0	125	Madagascar	14.0
31	Portugal	48.8	80	Algeria	24.7	126	Venezuela	13.8
32	Cyprus	48.0	81	Trinidad & Tobago	24.4	127	Myanmar	13.6
33	Oman	46.9	82	Dominican Republic	24.3	128	Benin	13.3
34	Spain	45.3	83	Albania	24.2	129	Burkina Faso	13.2
35	Bahrain	45.1	84	Philippines	24.1	130	Guinea	12.9
36	Slovakia	44.9	85	Argentina	24.0	131	Uganda	12.9
37	Turkey	44.5	86	Swaziland	23.8	132	Sierra Leone	12.3
38	Czech Republic	43.4	87	Vietnam	23.2	133	Malawi	12.2
39	Kuwait	42.8	88	Armenia	22.8	134	Bangladesh	11.8
40	Tunisia	42.4	89	Jamaica	22.2	135	Burundi	11.8
41	Puerto Rico	42.1	90	Sri Lanka	21.9	136	Mauritania	10.9
42	Italy	41.4	91	Rwanda	21.5	137	Chad	9.0
43	China	41.1	92	Moldova	21.2			
44	Latvia	40.5	93	Ghana	21.0			
45	Saudi Arabia	40.2	94	Indonesia	20.7			
46	Romania	38.2	95	Bosnia and Herzegovina	20.7			
47	Colombia	38.2						
48	Greece	37.1						
49	Jordan	36.5						

Kaynak: Zoltan J. Acs, Ainsley Lloyd, Global Entrepreneurship and Development Index 2018

Girişimci tutumlar, toplumun, bir nüfusun fırsatları tanıma, iş kurma ile ilgili riskleri kabul etme ve başarılı bir şekilde iş kurma becerisi konusundaki genel duyguları olarak tanımladığı girişimciliğe yönelik tutumlarıdır⁷⁵.

Girişimciler, genellikle olgun ve büyük örgütlerin ana akımları dışında faaliyet gösteriyor gibi görünse de, bu kuruluşların uzun vadede uygulanabilir kalmaları için yeni bir üst sıra büyüme kaynakları yaratması gerekir. Girişimci Çalışan Aktivitesi (EEA), girişimcilerin içsel avantajlardan yararlanmaya çalıştıkları ve kuruluşun çabalarını başlatabileceği veya destekleyebilecekleri mevcut bir kuruluş içindeki yeni

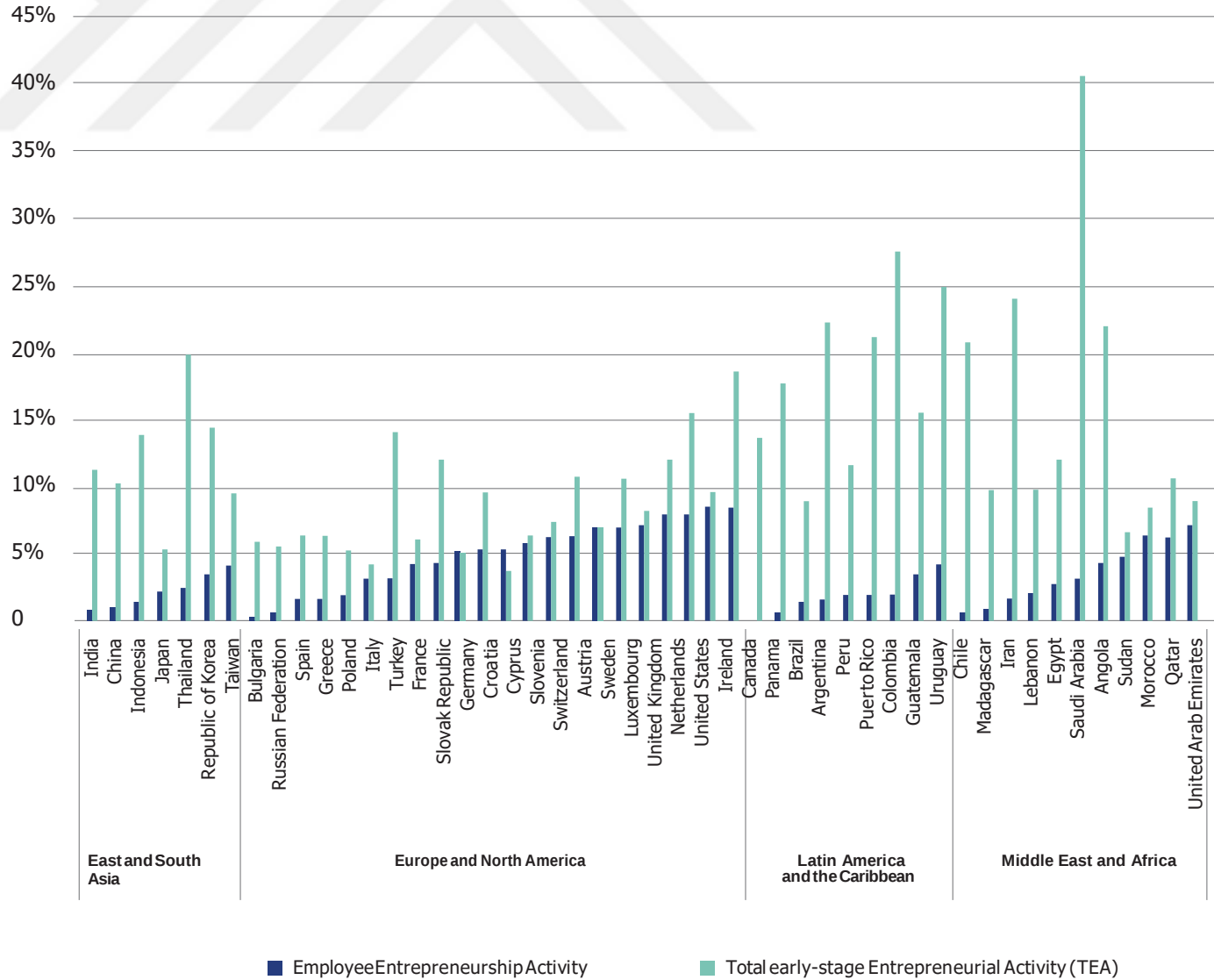
⁷⁵ Acs, Z., Szerb, L., & Lloyd, A., **a.g.e.**, s. 29.

iş faaliyetlerinin peşinden koşulduğundan kaynaklanmaktadır⁷⁶. Buna uygun istatistikler Şekil 2.1`de gösterilmiştir:



⁷⁶ Bosma, N., & Kelley, D. **Global Entrepreneurship Monitor: 2018/2019 Global Report**, Global Entrepreneurship Monitor, 2018, s. 32.

Şekil 2.1. Küresel Girişimcilik Monitörü Yetişkin Nüfus Anketi, 2018



■ Employee Entrepreneurship Activity

■ Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)

Şekil 2.1.'in gösterdiği gibi, mevcut organizasyonun çalışanları arasında girişimcilik en yaygındır. İsveç, Almanya ve Kıbrıs'ta girişimcilik, en azından bağımsız girişimcilerde olduğu gibi organizasyonlarda ortaya çıkması muhtemeldir. Bu ülkelerde, yüksek Girişimci Çalışan Aktivitesi (EEA), başka türlü nispeten düşük bir bağımsız girişimcilik düzeyini ortaya koymaktadır. Ancak diğer ülkelerde, Hollanda ve Kuzey Amerika'daki Kanada gibi yüksek çalışan girişimcilik seviyeleri TEA oranlarını yüksek tutmaktadır

Latin Amerika ve Karayipler öncelikli olarak bağımsız girişimlerin bir bölgesi olarak nitelendirilebilir, yalnızca Şili ve Uruguay daha iyi göstergeleri ortaya koyar. Kalan ekonomiler için, nüfusun % 2'sinden azı çalışan girişimciliği ile uğraşmaktadır.

Orta Doğu ve Afrikada, EEA oranının en yüksek olduğu ülkelerin en düşük orana sahip ülkeler arasında olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, Tayvan, Doğu ve Güney Asya bölgelerinde en yüksek EEA oranlarına sahiptir ve bu, TEA'nın düşük olduğu bir ekonomide genel girişimcilik aktivitesini artırmaktadır.

2.1.1.1.1. ABD' de Girişimcilik

Amerika Birleşik Devletleri'nin 19. Yüzyılın sonlarında küresel endüstriyel liderliğe yükselmesi, seri üretim teknolojisi ve büyük homojen ABD pazarı ile birlikte sunulan yeni fırsatlardan yararlanmak için kurulan firmaların sürekli ve hızlı bir şekilde büyümesiyle daha da güçlendi. 20. Yüzyılın ilk yarısında Amerikan biznesi oligopolistik (hatta tekeli) yapılar içine giren birçok gözlemciden oluşuyordu. Geleneksel teori, oligopolün hem istikrarlı hem de yenilikçi olduğunu düşünerek, bu gelişmeyi destekledi. 2. Dünya Savaşından sonraki yıllarda, ABD şirketleri küresel olarak erişimlerini arttırdı. Batı Avrupa'daki ekonomik politikacılar bu “Amerikan Mücadelesine” uyumlu bir ölçekte ve kapsamda “ulusal şampiyonlar” yaratarak cevap vermeye çalıştı. Bununla birlikte, geleneksel teorinin uygulanması, bu dönemde Amerikan ekonomik dinamizminin kaynakları konusunda tam olarak doğru değildir⁷⁷.

ABD'de en önemli büyümeyi gösteren 500 şirketin 100'ünde yapılan bir araştırmada, 1989'da girişimcilerin fikirlerinin %71'nin önceki çalışma

⁷⁷ Usui, C. **Corporate Entrepreneurship Initiatives: Studies in China, Japan and the USA**. London: Palgrave Macmillan, 2012, s. 164.

ortamlarındaki mevcut değişikliklerden bahsettiğine dikkat çekiyor. Öte yandan, girişimcilerin sadece % 4'ü sistematik araştırmalarla fırsatları keşfetmektedir⁷⁸.

1990'lı yılların ortasında ABD'de ekonomik durgunluk sürmekteydi. Bu bunalım dönemi 1991 Mart'ında sona ermiş olsa da ancak toparlanma süreci yavaş ilerliyordu. İşsizlik oranı 1992 Temmuz'una kadar yükseliş gösterdi. Üretim eskisi kadar yüksek olmadı ve hizmet ekonomisine geçiş bazı zorlukları beraberinde getirdi. Bu dönemlerde internetin önemini arttırması bu durumun değişmesine yardımcı oldu. Teknolojik firmalar büyümeye başladı. Yahoo! ve Amazon gibi şirketlerin hisse senetlerinin değerleri artmaya başladı. Yahoo! şirketi 1996 yılının Nisan ayında 848 milyon dolar değerle halka arz edildi. Onu 1997'nin Mayıs ayında 438 milyon dolar değerle Amazon şirketi takip etti⁷⁹.

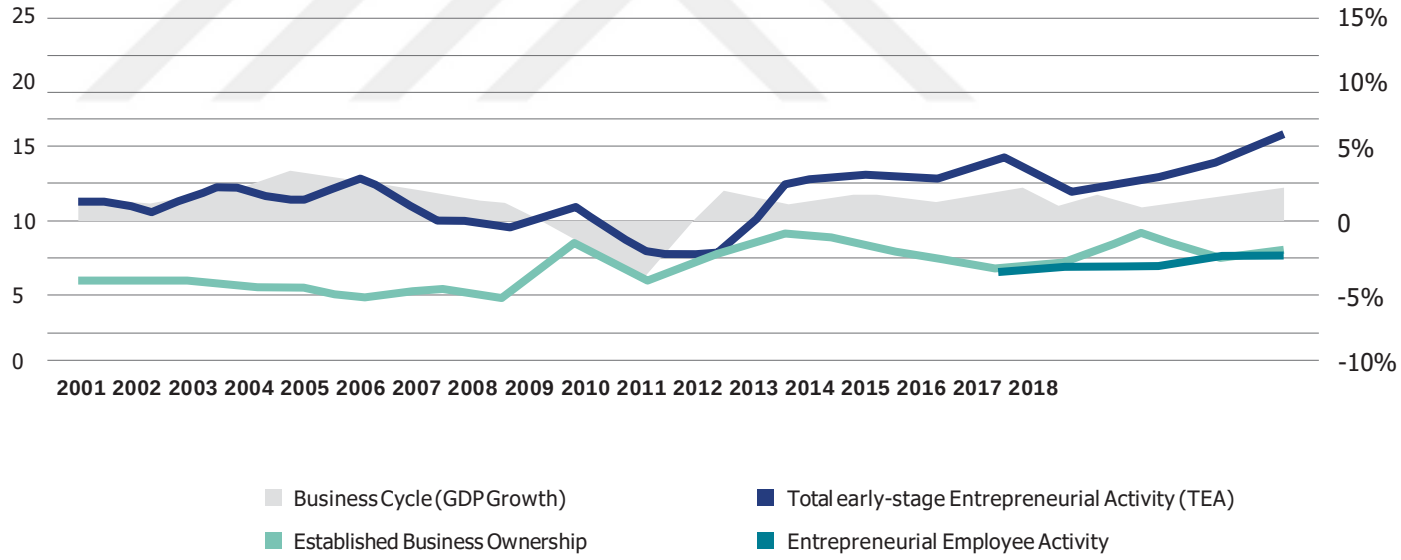
Amerika Birleşik Devletleri(Şekil 2.1.), TEA oranlarının 2009 ve 2010 yıllarındakimali krizden sonra açıkça düştüğü yönündeki ilginç bir model göstermektedir. Faaliyet döngüsü, grafikteki gri alan olarak gösterilen ve sağ taraftaki dikey eksene karşı çizilen yıllık GSYİH büyümesiyle temsil edilir. Grafikte, TEA'nın 2011'de toplandığını ve GSYİH'nin 2010'da büyümesinden sonra kısa bir gecikme olduğunu gösteriyor. 2014 yılından beri sürekli izlenen girişimci çalışanlarının faaliyeti, son dört yılda oldukça kademeli bir artış göstererek oldukça yüksek bir seviyede kalmıştır. Erken dönem girişimcilik faaliyet oranlarındaki son artış, biznesin yükselişine ve ekonominin paylaşılmasına bağlanabilir. Ayrıca, ABD'de işsizlik, 2018'in ortalarında 2000'den bu yana görülmeyen bir seviyede, %3.8'e ulaştı. Girişimcilik potansiyeli, çalışan yaşlı yetişkinlerin %70'inin işlerini başlatmak için çevrelerinde iyi fırsatlar görmeleri gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulan ticari faaliyetler, 2009 ve 2010 yılları arasında TEA seviyelerindeki düşüşün gecikmeli etkisini yansıtabilecek şekilde 2012-2014 arasında bir miktar düşüş göstermiştir⁸⁰:

⁷⁸ Bhidé, A. **How Entrepreneurs Craft Strategies That Work**. Harvar Business Review on Entrepreneurship, 1994, s. 20.

⁷⁹ Thiel, P., & Masters, B. **Sıfırdan Bire: Startuplar Üzerine Notlar ya da Geleceği İnşa Etmenin Yolları**. İstanbul: Pegasus Yayınları, 2016, s. 19-20.

⁸⁰ Bosma, N., & Kelley, D, **a.g.e**, s. 41-42.

Şekil 2.2. Amerika Birleşik Devletleri 2001-2018 Girişimcilik Modelleri



Kaynak: Küresel Girişimcilik Monitörü 2001-2018, Yetişkin Nüfus Araştırmaları. IMF Dünya Ekonomik Görünümü'nden (Nisan 2018 Sürümü) Kişi Başına Düşen GSYİH Sağ Eksende Ölçülmüştür.

2010 yılında, yaklaşık % 99.9'u küçük işletmelerden oluşan 29 milyon kadar ABD işletmesi vardı. Genel olarak, 500 veya daha az çalışanı olan işletmeler küçük olarak sınıflandırılır. Özel sektör çalışanlarının yarısını özel bordronun %44.3'ünde oluşturuyorlar ve tarım dışı özel GSYİH'nin yaklaşık yarısını oluşturuyorlar. ABD ekonomisinin küçük işletme sektörü bir miletti, GSYİH'sı ABD orta ve büyük ölçekli iş sektörünün gerisinde, Japonya'nın tüm ekonomisinin önünde ve Almanya, İngiltere, Fransa ve İtalya ekonomilerinin çok ötesinde dünyada ikincidir⁸¹.

2.1.1.1.2. Avrupa'da Girişimcilik

Bazı kaynaklar girişimciliğin avrupada doğduğunu söylemektedir. Aslında girişimci kavramı ilk olarak 1437'de Fransızca sözlüğünde ortaya çıkmıştır. Ancak bazı araştırmacılar tarafından 2006 yılında, girişimciliğin şu ana kadar bir Amerikan konsepti olduğunu öne sürdüler. Bununla birlikte, Avrupa'da girişimcilik, küçük işletme sektörü gibi, önem kazanmaktadır. Avrupa'daki küçük işletme sektörünün rönesansı, sektörün Amerika Birleşik Devletleri'nde başlatılan canlanmanın bir dökümü olmuştur⁸².

Yakınsama ve uzaklaşma, İkinci Dünya Savaşı sonrasında ekonomik entegrasyon sürecinin başlangıcından beri Avrupa bölgesinin ekonomik gelişiminde çok önemli konular olmuştur. İş ve sanayideki yapısal değişim, bölgesel değişikliklerin en önemli itici gücü olmuştur. Günümüzde yenilikçilik ve girişimcilik mevcut bölgesel kalkınmanın kilit faktörleridir. Mevcut politika stratejileri genellikle yeni ekonomik büyüme teorisi kavramlarından kaynaklanmaktadır⁸³.

Son beş yılda Avrupa entegrasyonunun tarihi iki farklı amaç için çabılıyor: ekonomik rekabeti teşvik etmek ve bölgesel tutarsızlıkları azaltmak. Ekonomi rekabetçi olabilir ancak eğer toplum ve çevre çok fazla acı çekerse, ülke büyük zorluklarla karşılaşacaktır. Aynı şey ekonomi çok zayıf olduğunda da olur. Bu nedenle uzun vadede hükümet yalnızca ülkelerinin ekonomik rekabet edebilirliğine odaklanamaz; bunun yerine etkili bir şekilde yönetebilmek için bütünsel bir

⁸¹ Bygrave, W., & Zacharakis, A. **Entrepreneurship** (2 b.). United States: Willey, 2011, s. 2.

⁸² Dana, L. P. **Entrepreneurship and SMEs in the Euro-Zone: Towards a Theory of Symbiotic Entrepreneurship**, Singapore: Imperial College Press, 2006, s.1.

⁸³ Farinha, L. C., Ferreira, J., & Bagchi-Sen, S. **Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship**, United States: IGI Global, 2015, s. 28.

yaklaşımına ihtiyaçları var. Aynısı Avrupa düzeyinde de geçerlidir ve burada anahtar terim kullanımı “uyum”- ekonomik, sosyal ve yakın zamanda Birliğin bölgesel uyumudur⁸⁴. Girişimciliğe her toplumda farklı değer verilmektedir. Bunu aşağıdaki tabloda detaylı göstermek olur:

Tablo 2.2: Girişimciliğin Toplumsal Değerlerinin Bölgelere Göre Sıralaması, GEM 2016-2017 18-64 Yaşındaki Nüfus Yüzdesi.

		entrepreneurship as a good career choice		High status to successful entrepreneurs		Media attention for entrepreneurship	
		Value	rank/61	Value	rank/61	Value	rank/61
economy							
europe	Austria	-	-	-	-	-	-
	Bulgaria	52.9	50	66.9	35	40.7	58
	Croatia	62.2	34	45.6	61	47.2	53
	Cyprus	72.7	14	65.7	38	42.4	57
	Estonia	53.2	49	63.6	41	52.7	46
	Finland	40.3	59	83.0	6	71.4	17
	France	57.1	41	69.0	33t	45.2	56
	Germany	51.8	53	78.9	14	50.5	49
	Greece	63.6	30	65.9	37	38.5	61
	Hungary	52.8	51	71.0	27	40.6	59
	Ireland	56.3	43	83.1	5	72.2	16
	Italy	63.3	32	69.7	30	52.3	47
	Latvia	55.2	45	57.8	52	56.3	42
	Luxembourg	42.1	58	69.6	31	45.9	55
	Macedonia	64.8	27	58.5	51	60.7	30t
	Netherlands	77.9	8	60.2	46t	57.3	40
	Poland	61.9	35	56.2	53	57.7	38
	Portugal	68.8	21	63.4	42t	68.8	20
	Russian Federation	63.4	31	65.6	39	48.9	52
	Slovakia	50.6	54	60.1	48	60.9	29
	Slovenia	56.8	42	69.0	33t	65.9	24
	Spain	53.7	47	50.7	56	49.6	50t
	Sweden	53.6	48	69.9	29	62.0	27
	Switzerland	38.9	60	66.0	36	58.3	36
	United Kingdom	58.8	38	77.2	19	61.1	28
	regional average	57.2		66.1		54.5	

Kaynak: Küresel Girişimcilik Monitörü: Küresel Rapor 2016/2017

⁸⁴ Ulijn, J., Drillon, D., & Lasch, F. **Entrepreneurship, Cooperation and the Firm: The Emergence and Survival of High-Technology Ventures in Europe**. Northampton: Edward Publishing, 2007, s. 287.

Girişimcilik, Mart 2000'de Lizbon Gündemi'nin başlamasından bu yana Avrupa Birliği'nde politik bir öncelik olmuştur. Ayrıca, akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir büyüme için Avrupa 2020 stratejisinde merkezi olarak yer almaktadır. Özellikle, istihdama ve sosyal içermeye yönelik “yedi amiral gemisi” girişiminin üçü girişimcilikle ilgilidir⁸⁵:

1. Serbest çalışmayı engelleyen önlemlerin kaldırılmasını destekleyen, “Yeni Beceriler ve İşler Gündemi”;
2. Gençlerin girişimciliğini ve serbest mesleğini destekleyen “Haraketli Gençlik”;
3. Sosyal dışlanma ile mücadelede mikrofinans ve girişimciliğin rolünü destekleyen “Avrupa Yoksulluk ve Sosyal Dışlanmaya Karşı Platform”.

Avrupa Komisyonu'na göre, her yıl iki milyondan fazla çalışanı olan 450.000 firma yeni sahiplerine transfer ediliyor. Bu nedenle, mevcut bir şirketi devralmak, yeni bir iş kurmaya değerli bir alternatiftir. Girişimciler köklü bir üne, bir üretim yapısına, bir müşteri ağına ve korunmuş bir istihdama sahip olabilirler⁸⁶.

Avrupa'daki girişimcilik faaliyeti ABD'deki düşük girişimcilik faaliyetinden genellikle daha düşüktür ve her bölgedeki girişimcilik, teknoloji temelli işletmelerin teşvik edilmesinde bazı benzerlikler olsa da, farklı bir odağa sahiptir. Uzun yıllar boyunca Almanya, ekonominin kalbi olan Mittelstand'ın girişimci aile işletmelerinin özüyle gurur duyuyor. Almanya'yı istikrarlı bir şekilde ihracat yapan ülkelerden biri yapmak için sürekli olarak yüksek bir büyüme elde etmiş ve mükemmel ihracat performansı sağlamıştır. Bu işletmelerdeki rekabet avantajlarının çoğu, kalite mühendisliği ve teknolojisi konusundaki itibarlarına dayanmaktadır⁸⁷.

2.1.1.1.3. Asya'da Girişimcilik

Dünya Asya'da milyonlarca insanı etkileyen ekonomik bir devrime tanık oluyor. Bu bölgedeki ülkeler mümkün olduğunca çabuk sanayileşmeye çalışıyorlar. Hızlı ilerleme kaydetme baskısı ve birçok ülke ekonomisinin yukardan aşağıya kadar

⁸⁵ Richelle, K. **The Missing Entrepreneurs: Policies For Inclusive Entrepreneurship In Europe.** OECD, s. 4.

⁸⁶ d'Andria, A., & Gabarret, I. **Building 21st Century Entrepreneurship.** London: ISTE, 2017, s. 38.

⁸⁷ Lowe, R., & Marriott, S. **Enterprise: Entrepreneurship and Innovation: Concepts, Contexts and Commercialization.** Netherlands: Elsevier, 2006, s. 246.

yapısı dikkate alındığında, Asya ülkelerinin ticaretçi yöntemleri benimsemesi şaşırtıcı değildir. Gerçekten de Asya, geniş çapta tanımlanmış ticaretçiliğin altın çağını yaşıyor. Halen Çin tarafından tarihte benzeri görülmemiş bir ölçekte oldukça gelişmiş bir biçimde uygulanmaktadır. Şaşırtıcı başarısı, diğer ülkelerin kendi örneklerinden öğrenmelerini ve ticaret politikalarını buna göre şekillendirmelerini sağlamıştır⁸⁸.

ASEAN grubu on üye ülkeden oluşmaktadır: Brunei Sultanlığı, Kamboçya, Endonezya, Laos, Malezya, Myanmar, Filipinler, Singapur, Tayland ve Vietnam. Bunların çoğu ümit vaat eden ekonomik büyüme potansiyeli olan ülkelerdir. Tüm üye ülkeler için önemli çaba sarf edilmiştir. ASEAN ülkeleri, ekonomik açıdan önemli komşuları olan Çin, Japonya, Güney Kore, Hindistan, Avustralya ve Yeni Zelanda ile serbest ticaret anlaşmaları imzaladı ve bu bölgenin operasyon temeli olarak çekiciliğini artırdı⁸⁹.

ABD ve Avrupa'dan çok daha sonra, Doğu Asya bölgesindeki gelişmekte olan ekonomilerdeki alimler girişimciliği sadece 1980'lerin sonlarından itibaren incelemeye başladılar(en eski yayınlar 1990'daydı). Bu dönemde, birçok Asya ülkesi, yerel girişimcilerin faaliyetlerinden kaynaklanan hızlı ekonomik büyüme yaşadı. Küçük ve orta ölçekli şirketler ekonomik büyümenin ve istihdamın çoğunu oluşturur. Girişimciliği incelerken, Doğu Asya'daki gelişmekte olan ekonomilerdeki araştırmacılar, mevcut girişimcilik bilgisi kuruluşundan temel kavram ve teorileri, araştırma alanlarını ve bir dereceye kadar araştırma yöntemlerini desteklemekten çok etkilendiler. Aslında, gelişmekte olan ekonomilerden yazarların, batı ülkelerinde kaynak temelli teori ve işlem maliyeti teorisi gibi gelişmiş teorilere dayandığı bulunmuştur⁹⁰.

Çinde olduğu gibi, Hindistan ekonomisi de son birkaç yılda değişime uğramıştır. Bazı şehirlerde ve kırsal alanlarda hala fakir bir yoksulluk var, ancak GEM 2002 anketinde ikinci en yüksek TEA puanına sahip Hindistan tarafından kanıtlandığı gibi güçlü bir güçlü bir girişimcilik kültürü var. Elde edilen ekonomik büyümenin odağı, donanım ve yazılımın tasarım, geliştirme ve üretiminde ve çağrı merkezleri ve

⁸⁸ Kressel, H., & Lento, T. **Entrepreneurship In The Global Economy: Engine For Economic Growth**. New York: Cambridge University Press, 2012, s. 19-20.

⁸⁹ Faghih. **Globalization and Development: Entrepreneurship, Innovation, Business and Policy Insights from Asia and Africa**. Paris: Springer, 2019, s. 360.

⁹⁰ Farinha, L. C., Ferreira, J., & Bagchi-Sen, S, **a.g.e**, s. 376.

idari faaliyetler gibi dış kaynaklı hizmetlerde Bilgi Teknolojisi(BT) ile ilgili faaliyetlerde olmuştur. Çok sayıda Hintli girişimci, uluslararası iş fırsatlarını tespit etmek konusunda oldukça ustalaştı ve çok etkili işler kurdular⁹¹.

Asya'daki işletme okulları, girişimcilikle ilgili programların yanı sıra girişimcilikle ilgili yeni dergiler ve bilimsel yayınlar başlatmışlardır. Bununla birlikte, Çin ve Hindistan'ın pratikte girişimci olarak kendilerini kanıtlamış olmalarına rağmen, bu ülkelerde eğitimde girişimcilik hala nispeten yeni bir alandır⁹².

2.1.2. Girişim Kurmanın Yolları

Girişimcilik eğitimi alan öğrencilerin ve diğer insanların, girişimci olmak istemelerinin çok çeşitli nedenleri vardır. Bazıları çalıştıkları sektörlerde değişiklik yaratmak ,bazıları yeteneklerini geliştirerek dünya üzerinde kalıcı bir etki yaratmak ve bazıları kendi yarattıkları işin patronu olmak istiyorlar. Birtakım kimseler ise ellerinde bulundurdıkları patenti, nasıl ticari hale getirebileceklerini öğrenmek istiyorlar.

Tüm bu nedenleri birleştirerek yeni bir girişim kurmanın yolları üç farklı kategoride incelenebilir⁹³.

1. Bir Fikir Sahibi Olmak: Girişimcinin, bütün dünyayı ve dünyanın küçük bir bölümünü iyi yönde değiştirmek için yeni bir fikir bulmasıdır. O, aklında bulundurduğu, iyi bildiği bir süreci geliştirebilmek için bulduğu fikri uygulamak ister.

2. Bir Teknoloji Bulmak: Teknolojik bir buluş ortaya çıkaran girişimci, ondan toplumun olumlu yönde faydalanması için onun gelişimini hızlandırmak ister. Bir diğer hususta ise, farkına vardığı yeni bir buluşu ticari potansiyele getirmeyi düşünüyordur.

3. Bir Konuda Tutkulu Olmak: Bu zaman girişimcinin aklında herhangi bir iş fikri veya bir teknoloji olmayabilir. Bunun için ,girişimcinin yeteneklerini geliştirmesi için kendine güvenmesi gerekiyor. Girişimcini bu durumda motive eden en önemli güç ise tutkudur.

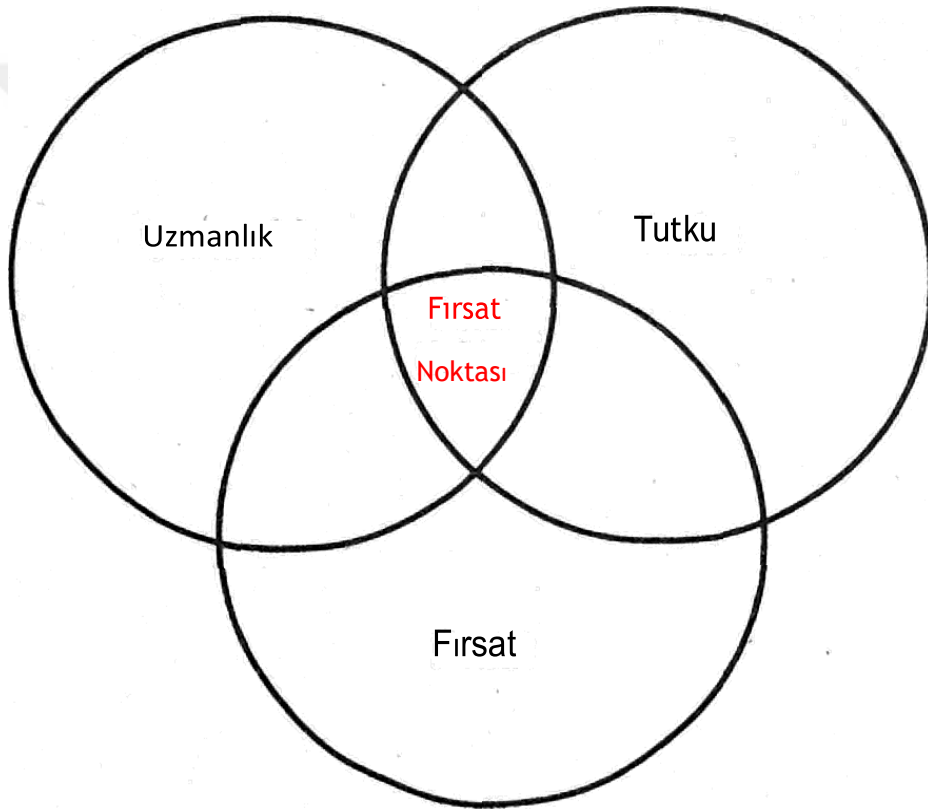
⁹¹ Lowe, R., & Marriott, S, **a.g.e**, s. 252-253.

⁹² Bjerke, B. **Understanding Entrepreneurship**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2007, s. 223.

⁹³ Aulet, B, **a.g.e**, s. 38-39.

Girişimcilikte tutku, çok önemli bir konudur. Bunun nedeni, başarının mı tutkuyu yoksa tutkunun mu başarıyı getirmesinin belli olmamasıdır. Yeni kurulan işletme insanı daha çok heyecanlandırıyor. İkinci varsayım da doğru olabilir. Ama başarının gelmesi uzun sürebilir. Tutkuyla beraber uzmanlık ve fırsatda çok önemlidir. Uzmanlık, girişimcinin ve takımının yapabileceklerinin toplamıdır. Tutku, uzmanlık ve fırsat birlikte fırsat noktasını oluřturur⁹⁴:

şekil 2.3. Fırsat Noktaları



Kaynak: Kawasaki, G, Girişimcinin El Kitabı 2.0

2.1.2.1. İş Fikirlerinin Keşfi

İş Fikirlerinin Keşfine gelmeden önce, fikirlerin ne olduğu söylenmelidir. Çünkü, bir şeyin ne olduğu bulunmazsa veya tanımı verilmezse, onunla ilgili daha çok bilgiye erişilemez.

⁹⁴ Kawasaki, G. **Girişimcinin El Kitabı 2.0**. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2017, s. 18-19.

Jack Foster “Fikir Nasıl Bulunur” kitabında fikirle ilgili bazı tanımlar vermiştir⁹⁵:

Fikir, her kes tarafından bilinen veya kabul edilen bir şeyin anlaşılabilir temsildir, özgün ve çoğunluk tarafından anında anlaşılmayan bir anlatıdır;

Fikir öylesine bir kavramdır ki, tanımlamasını yaptığında insanın kendi kendine bunu nasıl düşünemediğini tartışır;

Fikir, insan beyninin ürünü olup, nesneleri yeni bir gözle görmeye yardımcı olan bir ışıktır;

Fikir, sofistike olanı şaşırtıcı bir sadeliğe dönüştüren bir birleşimdir.

Bir işletme kurmak için gerekli motivasyondan sonra atılacak diğer adım, iş fikri bulmaktır. İş deneyimine, ustalığa, beceri ve yetenek düzeyine sahip olmak, girişimcinin başarılı bir iş fikri oluşturmaya yardımcı olur. Bu alanlarda kendini geliştiren bir girişimci daha sonra ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek, iş fikrini bulur⁹⁶.

Girişimcilikte başarılı olmak isteyen bir girişimci, iyi bir iş fikri bulmalıdır. Bu onun en değerli kaynaklarından biridir. Yeni bir iş fikrinin bulunması genellikle bir ürün ve hizmet oluşturma fikrine göre de ortaya çıkabilir⁹⁷.

İş fikirleri temel olarak iki yere ayrılmaktadır⁹⁸:Yeni iş fikirleri ve mevcuttan hareket eden iş fikirleri olarak.

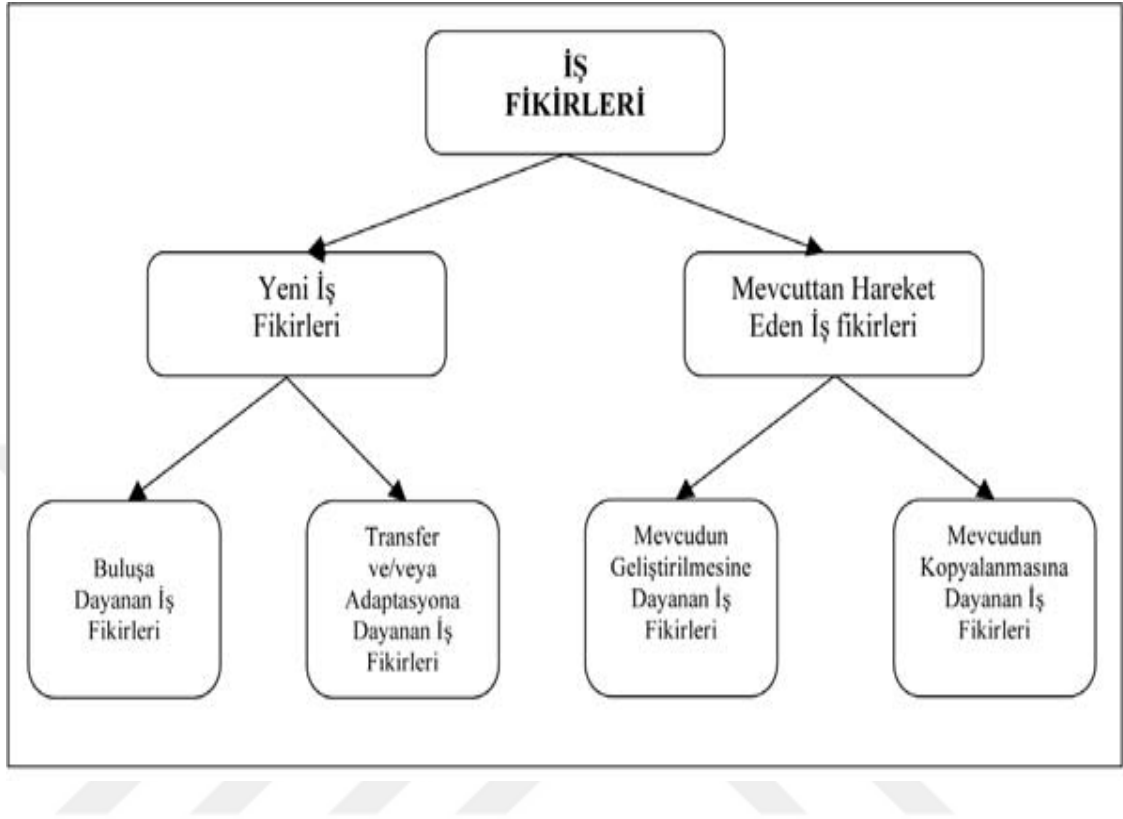
⁹⁵ Foster, J. **Fikir Nasıl Bulunur?** İstanbul: MediaCat Yayınları, 2018, s. 22-23.

⁹⁶ Marangoz, M, **a.g.e**, s. 171.

⁹⁷Tutar, H., & Altınkaynak, F. **Girişimcilik: Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci** (2 b.). Ankara: Detay Yayıncılık, 2014, s. 69.

⁹⁸ Tutar, H., & Altınkaynak, F. **Girişimcinin Yol Haritası**. Bursa: Müsiad-Yönetim Kitaplığı, 2008, s.38.

Şekil 2.4. İş Fikirlerinin Türleri



Kaynak: Tutar, H., & Altınkaynak, F. Girişimcinin Yol Haritası

İş Fikrini bulmak için birkaç yol mevcuttur.

- Bu yollar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁹⁹:
- Girişimci olmak isteyen kes bir fikir geliştirebilir; Başka birinin fikrini örnek olarak kopyalayabilir veya değiştirerek kullanabilir;
- Başka bir kesden para ödeyerek fikrini satın alabilir.

Şirketlerin sahip oldukları nakit para, girişimin şimdiki büyüklüğünü, çalışanların kafasındaki sahip oldukları düşünceler ise gelecekteki büyüklüğünü gösterir¹⁰⁰.

⁹⁹ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. **Girişimci Fikirler ve İş Kurmak**, Ankara, 2014, s. 21.

¹⁰⁰ Sekman, M. **Her Şey Beyinde Başlar**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2011, s. 12.

2.2. Uygulamalı Girişimciliğin Aşamaları

Bir çok girişim temel süreçlerin eksik sürdürülmesi nedeniyle pek çok sorunlarla baş etmek zorundadır. Bu eksiklikler, geliştirmek istedikleri iş modeline (fiyatlandırma, pazar, müşteri, kanal gibi etkenler) ait varsayımları bularak doğru verilere dönüştürmeyi zorlaştırır.

Steve Blank ve Bob Dorf “Girişimcinin El Kitabı” kitabında girişim kurmayı dört aşamaya bölmüştür¹⁰¹:

1. Müşteri Keşfi: girişimcilerin öngörüsünü esas alarak bunu bir sıra iş modeli tahminlerine dönüştürür. Daha sonra girişimci, müşterilerin bu varsayımlara karşı fikirlerini öğrenerek önemli verilere dönüştürür.

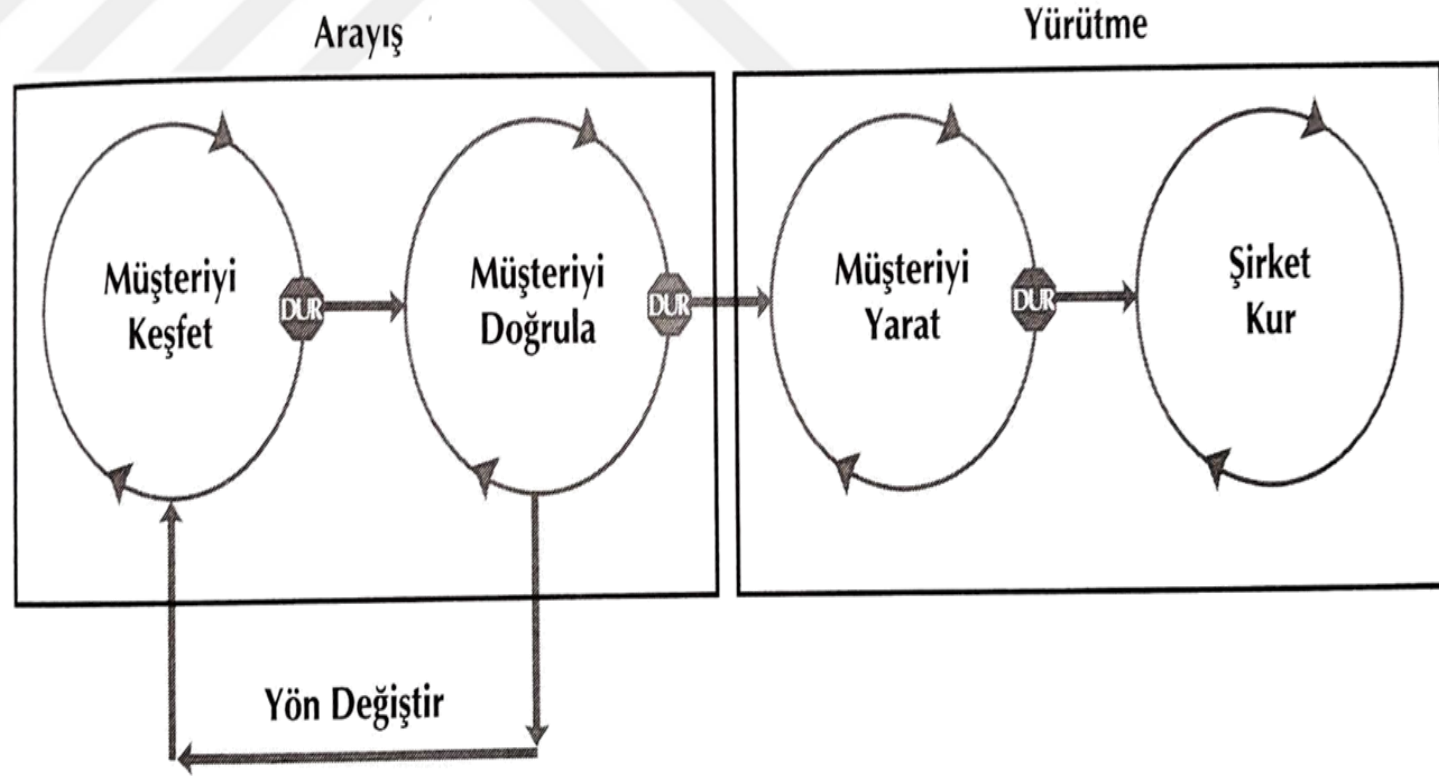
2. Müşteri Doğrulama: İlk aşamada veriler sayesinde oluşturulan iş modelinin tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir olup olmadığını ortaya çıkarır. Eğer model bu isteklere cevap vermiyorsa o zaman o zaman girişim ilk aşamaya(Müşteri Keşfi) geri döner.

3. Müşteri Yaratma: İş modelini yürütmenin başlandığı aşamadır. Müşteri talebini oluşturarak, bu talebi satış kanallarına yönlendirmeye ve iş modelinin ölçeklenmesine yardımcı olur.

4. Şirket Kurma: Bu aşamada ise organizasyonun bir işletmeye dönüştürülmesi sağlanır.

¹⁰¹ Blank, S., & Dorf, B. **Girişimcinin El Kitabı: Adım Adım Bir Şirket Kurmak**. İstanbul: Boyut Yayıncılık, 2017, s. 49.

Şekil 2.5: Müşteriyle Geliştirme Süreci



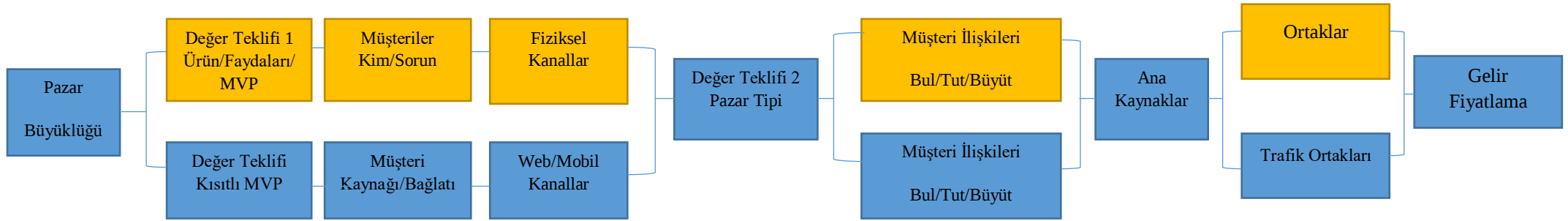
Kaynakça: Blank S, Dorf, B, Girişimcinin El Kitab

2.2.1. Müşteri Keşfi

Fiziksel Kanallar

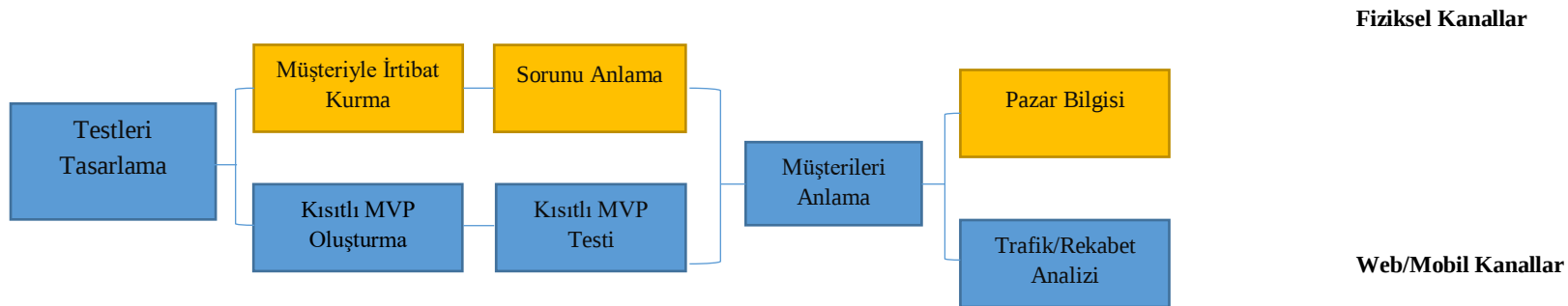
Şekil 2.6. Müşteri Keşfinin Aşamaları

Varsayımları Belirlemek



Web/Mobil Kanallar

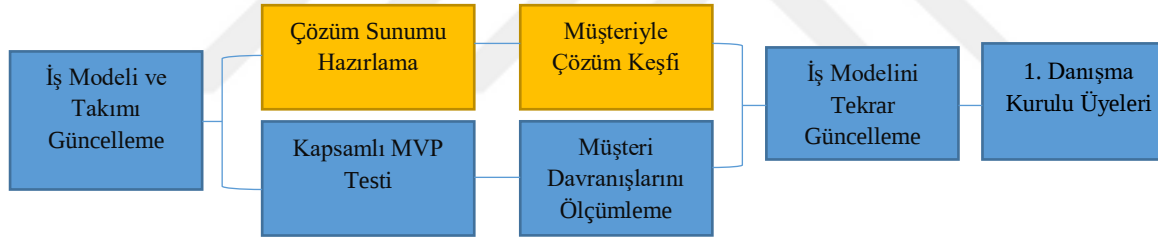
Sorunu Keşfetmek



Fiziksel Kanallar

Web/Mobil Kanallar

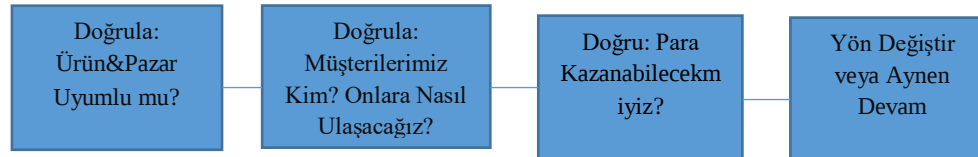
Çözümü Keşfetmek



Fiziksel Kanallar

Web/Mobil Kanallar

Yön Değiştirmek veya Devam Etmek



Tüm Kanallar

Kaynak: Steve Blank, Bob Dorf. Girişimcinin El Kitabı

Yukarıda gösterilen şekillerde Müşteri Keşfi'nin genel çerçevesi gösterilmiştir. Girişimci vizyonu bir girişimin hayata geçmesine yardımcı olur. Bu vizyon, gizli müşterilerin sorun ve isteklerini çözmek için geliştirilen bir ürün veya hizmettir. Müşteri Keşfi, girişimcinin bulduğu çözümün veya hizmetin müşterilere ulaşması nasıl sağlanabilir sorusuna cevap verir. Girişimcini gereğinden fazla para harcayarak, sıfır sonuç almaktan koruyacak yöntemdir. Aynı zamanda yeni girişimcileri, eski girişimcilerin hatalarını tekrarlamalarından korur. Bu aşamanın en önemli kuralı; girişimcinin aklındaki varsayımları pazar ve müşteriye düşünerek elle tutulur duruma getirmektir¹⁰².

2.2.1.1. Müşteri'nin Tanımı

Müşteri terimi, ürünün sağladığı değer alıcısına atıfta bulunmak için kullanılır şekilde tanımlanabilir. Bu süre içine, alıcı ve ürün kullanıcısı dahil edilir. Birçok tüketici ürünüde, alıcı ve kullanıcı aynı kişidir. Buna örnek verilmesi gerekirse, insan bir fincan kahve alıyor ki uyumasına ve odaklanmasına yardımcı olmak için içiyor(ve tadı sevdiği için). Müşteri bir saat satın alır ve her sabah programa bağlı kalmasına yardımcı olmak için onu bağlar. Ancak, alıcının rolünü kullanıcınınkinden ayırarak başkası için bir saat satın alınabilir. Bu ayrım, BT departmanındaki bir kişinin tüm çalışanların kullandığı bilgisayarlar, telefonlar ve diğer ekipman ve yazılımlar tarafından seçilen iş yerlerinde çok yaygındır¹⁰³.

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için onların özelliklerini bilmek gerekir. Müşterilerin gelir, yaş, cinsiyet, meslek gibi özelliklerinin araştırılıp belirlenmesi pazarlama planının geliştirilmesi için önemlidir. Tüm bu özellikler bakımından müşterilerin farklı olması, hepsine tek bir pazarlama karması(ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) sunmayı zorlaştırıyor. Bu durumda arzu ve istekleri farklı olan müşterilerin sınıflandırılmasını gerektiriyor. Aksi halde, müşterileri sınıflandırmadan, her müşteriye aynı ürünü satmakla verimsiz ve başarısız olur¹⁰⁴.

Girişimcinin arz ettiği ürünü dünyadaki her kesin beğeneceğini zannetmesi en büyük pazarlama hatalarından biridir. Bulunan ürün herkese uygun olmayabilir.

¹⁰² Blank, S., & Dorf, B, **a.g.e**, s. 77.

¹⁰³ McCarthy, B., & Ryan, E. **Product Roadmaps Relanched: How to Set Direction while Embracing Uncertainty**, 2017, s. 25.

¹⁰⁴ Bozacı, İ, **a.g.e**, s. 86-87.

Girişimci başarılı olmak için herkesin dikkatini çekmek zorunda değildir. İşletmesini geliştirmek için yeteri kadar satış yapmasını sağlayacak müşteri dikkatini çekmesi yeterlidir. Yetenekli pazarlamacılar herkesin dikkatini çekmeye çalışmaz-doğru zamanda doğru insanların dikkatini çekmeye çalışırlar. Olası müşteri, arz edilen ürüne en iyi derecede uyan kişilerdir. Girişimcinin herkesin ilgisini çekmeye çalışması zaman ve para kaybıdır¹⁰⁵.

2.2.1.2. İş Modeli'nin Tasarlanması

İş modeli kavramını tanımlamadan önce, bir modelin ne olduğunu anlamak önemlidir. Basitçe söylemek gerekirse, bir model bir görüngünün basitleştirilmiş bir tanımıdır. Amerikan Miras Sözlüğü, bir modeli bir sistemin, teorinin veya görüngünün şematik bir tanımı olarak tanımlar. Genellikle ölçeklendirmek için inşa edilmiş, daha büyük nesneyi ayrıntılı olarak temsil eden örnek alacak ve karşılaştırılacak bir unsur olabilir¹⁰⁶.

Günümüzde İş modeli, girişimciler için çok önemli olan kavramlardan biridir. Bu kavram çeşitli zamanlarda ve durumlarda kullanılır. İş modeli'nin teorisi uygulama sonucunda ortaya çıkmıştır. Her başarılı işletme bir İş modeli sonucunda yaranmıştır. Bu modellerin her biri birbirine benzemektedir. Bu da bu kavramla ilgili kesin tanım vermeyi zorlaştırıyor¹⁰⁷.

İş modeli'nin kapsamına, bir işletmenin yaratmış olduğu değeri ve bu değer in arzının geliştirilmesine yönelik çabalar aittir. İş modeli'nin kendisi bir yol haritasıdır. İşletmenin yenilikçi bakış açısıyla rekabet ortamı ile nasıl başa çıkacağını açıklar¹⁰⁸.

İş modeli yeniliğine ait tüm tartışmaların ve toplantıların en önemli nedeni, bir iş modelinin aslında ne olduğuna ait ortak bir düşünce yaratmaktır. Her işletmenin herkesin anlayabileceği, içinde tanım ve tartışma aşamalarını barındıran bir iş modeli kavramına ihtiyacı vardır. Bir şirketin en iyi para kazanma iş modeli dokuz temel aşamadan oluşan parçalar ile açıklanabilir¹⁰⁹:

¹⁰⁵ Kaufman, J. **Kendi Kendine MBA**. İstanbul: Pegasus Yayıncılık, 2018, s. 106-107.

¹⁰⁶ Beugre, C. **Social Entrepreneurship: Managing the Creation of Social Value**. New York: Routledge, 2017, s. 170.

¹⁰⁷ Ürper, Y, **a.g.e**, s. 37.

¹⁰⁸ Papatya, G. **Temel İşletmecilik Bilgisi: Teorik Düzenlemeler, Entelektüel Birikimler ve Notlar**. Isparta: Beyazıt Yayınevi, 2015, s. 131.

¹⁰⁹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. **İş Modeli Üretimi**. İstanbul: Optimist Yayıncılık, 2017, s. 15.

Tablo 2.3. İş Modeli Tuvali

Temel Ortaklar	Temel Faaliyetler	Değer Önerisi	Müşteri İlişkileri	Müşteri Segmentleri
	Temel Kaynaklar		Kanallar	
Maliyet Yapısı			Gelir Akışı	

Kaynak: Osterwalder, A., Pigneur, Y. İş Modeli Üretimi

1. Müşteri Segmentleri; Bir işletme birden daha fazla Müşteri Segmentine hizmet verir.

2. Değer Önerisi; Değer sunarak müşterinin sorunlarını çözmeye ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Müşteri için değer oluşturacak ürün ve hizmetlerin toplamı gibi de toplanabilir.

3. Kanallar; Müşterilerle iletişim, dağıtım ve satış kanalları ile yapılır.

4. Müşteri İlişkileri; Müşteri İlişkileri, Müşteri Segmentlerinin nasıl kazanılıp ve elde tutulduğunu gösterir.

5. Gelir Akışı; Gelir akışı müşterilere sunulan değer başarısını açıklar.

6. Temel Kaynaklar; Ürün ve hizmetleri sunmak için önemli varlıklardır.

7. Temel Faaliyetler; Bir işletmenin yaşamının sürdürülebilmesi için gereken faaliyetlerdir.

8. Temel Ortaklar; Dışardan tedarik edilen kaynakları ve ortak ağı ifade eder.

9. Maliyet Yapısı; İş modelinin çalışmasına yardım eden tüm maliyetlerdir.

İş modeli, hesap tablosu verilerinin piyasaya sunulmasına, girişimci ve analistlerin potansiyel bir işle ilgili maliyet ve gelirlerin kolayca modellenmesine yardımcı oluyor. İş modelinin taslağı oluşturulan zaman kar marjı, birim fiyatı gibi maliyetlerin değişmesi ile bilançoda ne gibi sonuçlar ortaya çıkacağını gözlemlemek mümkündür. Eskiden hazırlanan iş modeli örneklerinde proforma hesap tabloları daha çok kullanılıyordu. Bu tip modelin, iş kurup hayata geçirmeye hazırlanırken, o işle ilgili girişimciye bir çok şeyi anlatacağı düşünülürdü. Deneysel yaklaşımın sonucu olarak günümüzde girişimcilikte iş modeli daha çok odak konusu olmuştur¹¹⁰.

Google`ın arama motoru yenilikçi bir iş modelinin mükemmel örneklerinden biridir. Google`dan önceki arama motorlarının iş modeli tamam farklıydı. Onlar değer yakalamak için bir sayfaya mümkün olduğu kadar yüksek fiyatla daha çok ilan afişi koyuyordular. Google ise buna karşın anahtar kelimelere uygun basit metin reklamları kullanıyordu. Reklam verenler elde edilen verilere dayanarak bu tür reklamın afişlerden daha etkili olduğunu düşünüyorlardır. Google`u daha etkili olduğunu düşünmüyorlardır. Google`u daha da öne çıkaran bu inovatif iş modeli oldu¹¹¹.

¹¹⁰ Harvard Business Review. **Girişimcinin Elkitabı: Yeni İşinizi Kurarken ve Büyütürken İhtiyacınız Olan Her Şey**. İstanbul: Optimist Yayıncılık, 2019, s. 54.

¹¹¹ Aulet, B, **a.g.e**, s. 227.

2.2.1.2.1. Pazar Segmentasyonu Araştırması

Pazar araştırmasının amacı, iş kararları vermeyle ilişkili riskleri azaltmaktır. Girişimci için, yeni bir işe başlayıp başlamama kararından daha büyük bir karar yoktur. Pazar araştırması yanlış bilgi ve varsayımları gerçeklerle değiştirebilir. Fikir ve kulaktan dolma, sağlam bir pazarlama stratejisi oluşturmak için uygun temeller değildir. Unutulmamalıdır ki, bu sağlam bir iş modeli geliştirmenin önemli bir yönüdür¹¹².

Başarılı pazar araştırması dört adımdan oluşur: hedefi tanımlamak, verileri toplamak, verileri analiz etmek ve yorumlamak ve sonuç çıkarma ve harekete geçmedir. Bu adımları aşağıdaki şekilde özetlemek olur¹¹³:

Adım 1. Hedefi tanımlamak; Pazar araştırmasındaki ilk ve en önemli adımı, araştırma hedefini açık ve net bir şekilde tanımlamaktır. Yeni bir işletme için amaç, iş modelini geliştirirken yapılan varsayımları test etmektir. Mevcut bir işletme için amaç, işinde veya pazarında meydana gelen değişiklikleri daha iyi anlamaktır. Bu aşamadaki yaygın bir hata, bir semptomu gerçek problemle karıştırmaktır. Örneğin satışları azaltmak sorun değil; bu bir semptomdur.

Adım 2. Verileri toplamak; Günümüzde hakim olan pazarlama yaklaşımı, bireysel müşteriler hakkında veri toplanmasını ve daha sonra ihtiyaçlarına, zevklerine ve tercihlerine hitap etmek için özel olarak tasarlanmış bir pazarlama programı geliştirmeyi içeren bireyselleştirilmiş(birebir) pazarlamadır. Bu yaklaşımı izleyen şirketler, müşterilerini tanıyor, onlara istedikleri değeri nasıl verebileceklerini anlıyor ve belki de en önemlisi, kendilerini nasıl özel ve değerli hissettireceklerini biliyorlar.

Adım 3. Verileri analiz etmek ve yorumlamak; Sadece pazar araştırmasının sonuçları soruna bir çözüm getirmez; işletme sahipleri bunları yorumlamalıdır. Pazar araştırması sonuçlarını yorumlamak için zor ve hızlı kurallar yoktur. Girişimciler, araştırmalarının sonuçlarının ne anlama geldiğini belirlemek için yargı ve sağduyuyu kullanmalıdırlar.

Adım 4. Sonuç çıkarma ve harekete geçme; İşletme sahibi toplanan bilgiler üzerinde hareket edene kadar pazar araştırması süreci tamamlanmaz. Gerçeklerin

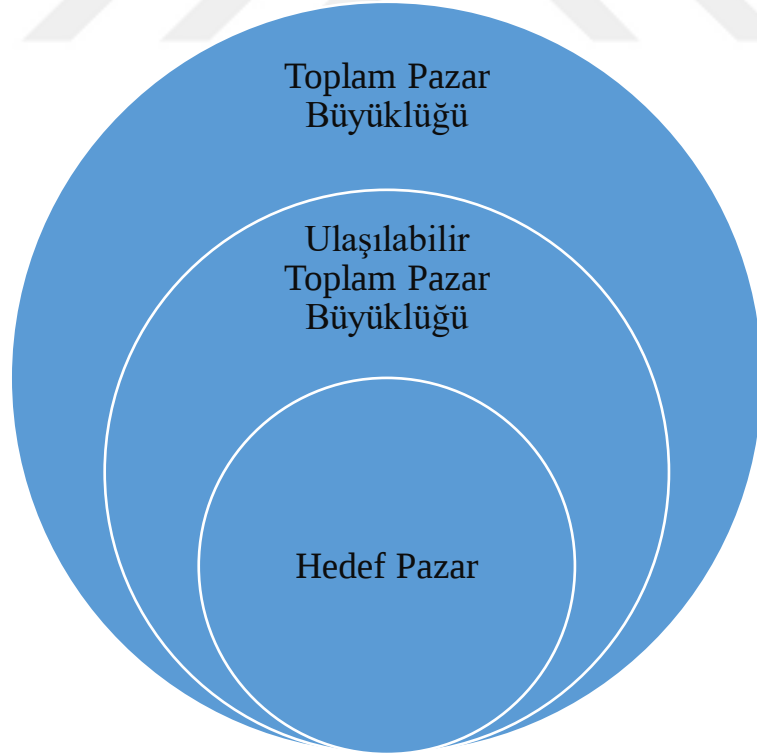
¹¹² Scarborough, N., & Cornwall, J. **Essential of Entrepreneurship and Small Business Managment** (8 b.). United States: Pearson Education, 2016, s. 310.

¹¹³ Scarborough, N., & Cornwall, J., **a.g.e.**, s. 310-313.

gerçekte ne anlama geldiğine dair bir anlayışa dayanarak, sahibi daha sonra bilgilerin işte nasıl kullanılacağına karar vermelidir. Örneğin, küçük bir bayan giyim butiğinin sahibi, müşterilerinin sabahın erken saatlerini akşam alışveriş saatlerinden daha çok tercih ettikleri bir anketten keşfetti. Program ayarlamasını yaptı ve satışlar artmaya başladı.

Pazarlamacılar ve yatırımcılar tarafından bir pazarın büyüklüğü üç yere ayrılıyor: TAM(Total Addressable Market/Toplam Pazar Büyüklüğü), SAM(Served Available Market/Ulaşılabilir Toplam Pazar Büyüklüğü) ve Hedef Pazar. Yeni bir akıllı telefon uygulaması geliştiren şirket için o ürünün tüm dünyadaki kullanıcıları TAM değerini oluşturuyor. Ancak uygulama sadece herhangi bir ülkedeki kullanıcılar için erişebilir olacaksa bu zaman SAM değeri daha küçük olacaktır. Hedef pazarı oluşturan hedef ise uygulama müşterilerinden ne kadarının bu ürünü satın alacağını tahmin etmektir. Tahminler hedef pazarın boyutunu daha da küçültür¹¹⁴.

Şekil 2.7 TAM, SAM ve Hedef Pazar



Kaynak: Blank S, Dorf B, Girişimcinin El Kitabı

¹¹⁴ Blank, S., & Dorf, B, **a.g.e**, s. 91-92.

Girişimde başarıya ulaşmak için, henüz pazarı olmayan inovatif bir ürün geliştirmek gerekir. Girişimci, büyük pazar payı elde edip o pazarın hakimi olmak için yeni bir pazar yaratmalıdır. Kaynakların kısıtlı olması ise var olan pazarda işletmenin faaliyetini zorlaştırır. Yeni yaranmış bir pazarda faaliyet göstermek için kurulan işletme hedef bir müşteri kitlesine odaklanmalıdır. Girişimci hedef kitle içinde bir dayanak noktası bulduğunda, bu kitleye iyi bir ürün sunduğunda alıcı bu ürün için para öder. Bu da pazarı genişletmek için kaynak oluşturur¹¹⁵.

Pazar segmenti, belirli bir pazardaki ortak bir veya daha fazla şeye sahip olan bir tüketici veya işletme grubudur. Girişimci pazar segmentlerini keşfederek, hedef pazarın net bir resmini oluşturmaya başlayabilir. Hedef Pazar genellikle birden fazla pazar segmenti içerir. Müşteri pazar segmentlerinde gruplara ayırmanın bazı yolları şunlardır¹¹⁶:

Demografik; Demografi insanlar hakkında nesnel, sosyal ve ekonomik gerçeklerdir. Tüketiciler için demografik veriler yaş, cinsiyet, medeni hal, aile büyüklüğü(çocuk sayısı), etnik köken, eğitim, meslek, yıllık gelir ve bir ev veya kira sahibi olup olmadıklarını içerir. İşletmeler için demografi, endüstri türü, çalışan sayısı ve yıllık satışları içerir.

Coğrafi; Pazar bölümlerini, tüketicilerin yaşadığı veya işletmelerin bulunduğu yere dayandırmak coğrafi konum olarak adlandırılır. Gruplar arasında ulus, coğrafi bölge(Kuzeydoğu gibi), tek tek eyalet veya il, ülke, şehir, mahalle ve iklim türü yer alabilir.

Psikografikler; Tutumların psikolojik özellikleri, görüşler, inançlar, ilgi alanları, kişiliği, yaşam tarzı, siyasi ilişkisi ve kişisel tercihler gibi tüketicilerin psikografik olarak adlandırılır. İşletmeler için psikografların bir örneği, çalışan odaklı ve müşteri odaklı olduklarıdır.

2.2.1.2.2. Değer Teklifinin Hazırlanması

Her başarılı işin merkezinde cazip bir değer teklifi vardır. Değer teklifi, işletmenin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için sunacağı ürün ve/veya hizmetlerin

¹¹⁵ Aulet, B, **a.g.e**, s. 50-51.

¹¹⁶ Steve Mariotti, **Entrepreneurship: Owning Your Future** (11 b.). New York: Pearson Education, 2010, s. 170.

toplanmasıdır. Buraya, fiyatlandırma, kalite, özellikler, ürün mevcudiyeti gibi rakiplerden ayıracak her şey dahildir. Yeni işletmeler için değer önermelerinin çoğu ekonomi, toplum ve kültür içindeki temel makro eğilimlerden daha önce ele alınmıştır. Eğilimler endüstrilerde değişikliklere yol açar. Bu eğilimler ilk olarak endüstri ve pazar fizibilite analizinde ortaya çıkar. Girişimci olmanın temel rolü, müşterilerin bu gibi yıkıcı eğilimleri takip eden bir değişiklikten kaynaklanan sorun ve ihtiyaçlara çözüm bulmaktır. Ürünün kendisi hakkında fiyat ve değer, özellikler, performans, dayanıklılık veya tasarım gibi bir şey olabilir veya uzmanlık, sorumluluk sahibi olma veya güvenilirlik de dahil olmak üzere şirket personelinin kaynaklanan bir şey olabilir¹¹⁷.

Düzgün bir şekilde oluşturulmuş bir değer önerisi aşağıdaki soruları yanıtlar¹¹⁸:

Hedef pazar neresi?

Bu hedef pazarda mevcut olan seçenekler nelerdir?

Hedef pazar ne olacak?

Çözülmüş kilit problem nedir?

Hedef pazarın seçmesi gereken diğer seçeneklerden neden daha iyi?

Değer teklifi varsayımlarının ilk kısmı hazırlanırken Fiziksel ve Web/mobil kanallar farklı gelişir. Girişimciler değer teklifi oluştururken üç önemli alanda özet oluşturmalıdırlar. Bunlar ürün vizyonu, ürün özellikleri ve faydaları ve en basit gösterilebilir ürün(MVP)'dir¹¹⁹:

1. Ürün Vizyonu; Değer teklifi özetinin bu temel aşaması başarılı bir şirkete dönüşmek için ne yapılması gerektiğini gösterir. Bunun sayesinde işletmenin vizyonu netleşmiş olur. Vizyonun önemi “Öncü Fanatikler” için ürünün gelecekte nasıl görüldüğünü göstermektedir. Yalnız “Öncü Fanatikler” henüz tamamlanmamış öncü bir ürüne para harcayarak girişimcinin vizyonuna değer vermiş olurlar.

2. Ürün Özellikleri ve Faydaları; Değer teklifi özetinin bu alanında ürünün ne olduğu ve tüketicilerin onu neden kullanması gerekli olduğu gösteriliyor. Ürün özellikleri listesi girişimcinin bir üründe olması gerektiğini tahmin ettiği ve kısıtlı özelliği içeren tek sayfalık bir belgedir.

¹¹⁷ Scarborough, N., & Cornwall, J, **a.g.e**, s. 167.

¹¹⁸ Scarborough, N., & Cornwall, J, **a.g.e**, s. 179.

¹¹⁹ Blank, S., & Dorf, B, **a.g.e**, s. 95-101.

3. En Basit Gösterilebilir Ürün(MVP); Bu değer teklifi özetinin son aşamasıdır. MVP kısıtlı haliyle bile temel sorunu çözmek gücüne sahip olmalıdır. Mühendislerin vakitlerini boşa harcamalarına MVP engel olur. Müşterilerden bilgi almak için önemli araçlardan biridir. MVP diğer iki temel özetden farklı olarak web/mobil kanalda daha büyük rol oynar. Ürünle ilgili bilgileri daha hızlı şekilde açığa çıkartır.

2.2.1.2.3. Müşteri Sınıflandırılması

Müşterilerin kim olduğuna, sorunun önemli olup olmadığına ihtiyaç ve tutkuların neler olduklarına odaklanıp karar vermek girişimcinin müşterisini analiz etmek için en önemli etkenlerden biridir. Müşteri varsa girişim de mevcut demektir. Müşterinin girişimi kullanması için, ona bir günlük yaşantısını sorun ve ihtiyacını organizasyonda etkisini(B2B) gözlemlemek önemlidir. Ürünlerin satılması için müşterinin bir sorunu çözmesi, onun tutkusuna cevap vermesi ve motivasyonunu artırması gerekmektedir. Öncelikle sorunları tanımlama ölçeği kullanılmalıdır. Bu sorun tanımlama ölçeğine göre sorun tipleri¹²⁰:

- Gizli sorun; Kimsenin farkında olmadığı fakat mevcut olan bir sorun. Bu sorun üzerinde çalışan girişimcilerin işleri bir hali zordur. Öyleki kimsenin farkında olmadığı bir sorunun mevcutluğunu bulmuş ve çözümüne odaklanılmıştır. Bu sorunu bulan girişimciler sorunu çözmekle birlikte, soruna sahip olabilecek potansiyel müşterileri bulmalı ve onlara sorunun olduğuna ustalıkla ikna etmelidirler.
- Pasif sorun; Sorun farkına varılan fakat onu çözmek için gerekçe, fırsat, motivasyon görünmeyen sorunları pasif sorunlar olarak adlandırılıyor. Bu sorunla ilgilenen girişimciler en azından sorunun farkına varan potansiyel müşterilere sahiptirler. Girişimciler bu noktada pasif sorunun farkına varan müşterilerin bu sorunu çözmek için yeterli gerekçe, fırsat motivasyon eksiklerini analiz etmeli ve bunun nedenlerini araştırmalıdır.
- Acil sorun; Sorun farkına varılan bir çözüm aranan, fakat çözüm için ciddi adım atılmayan sorun tipine, aktif , yani acil sorun denmektedir.

¹²⁰ Blank, S., & Dorf, B, **a.g.e**, s. 102.

Girişimcilerin uğraştıkları sorun tipi, eğer aktif sorun tipine uygundursa, girişimciler bu durumda daha şanslı sayılmış olurlar. Çünkü çözülmeye değer ve çözümlü acil beklenen bir sorunu keşf etmiş ve bu sorunun çözümlü sonrası potansiyel müşteri gruplarına sahip olma şanslarına erişmiştirler.

- Öngörü; Sorun mevcut çözümlü olsa da müşterileri tatmin etmemekle birlikte, daha iyi bir çözümlü arayışı devam eden bu sorun tipine öngörü(vizyon)denir. Girişimci bu noktada, bu soruna sahip olan müşterileri en derinden incelemeli ve var olan çözümlü müşteriye daha iyi nasıl ulaştırabileceği konusunda, para ödemeye hazır müşterini rahatlıkla ikna etmelidir.

Sorunu çözen ve müşterilerin mevcutluğunu belirleyen girişimciler, ürünün satın almaya karar verme sürecinin taslağını çıkarmalıdır. Bir çok girişimciler sorunu bulup çözümlü ürettikten sonra, kendi ürünlerine adeta açık olurlar. Girişimcilere göre, sorunu çözdükleri müşterileri, ürünü görür görmez onu almak zorunda olacaklar. Fakat durum çok farklı ve önemlidir. Satış döngüsünü hesaplamak için, öncelikle, müşterinin karar verme sürecini titizlikle incelemeli, sürecin taslağını çıkarmalıdır. Müşterinin karar verme birimi ařaęıdakılardır¹²¹:

- Destekçi; Müşterinin ürünü almasına yardım eden kişidir.
- Son Kullanıcı; Sonda ürünü gerçekten kullanacak olan kişidir.
- İktisadi Alıcı; Bu kişi ilk ve en önemli karar vericidir. Çünkü satın alma sürecinde, şirketlerde para harcamak için onun onayı gerekmektedir.
- Birincil ve İkincil Etki Kaynakları; Karar verme sürecinde, çok büyük rol oynayan birincil ve karar verme sürecinde belirli ölçüde rol oynayan ikincil olarak sıralanan bu kişiler, bazı durumlarda veto yetkisine sahip olur ve bazı durumlarda ise sözleri fiilen veto yetkisine sahiptirler. Bu sürece dahil olan kişileri ve ya etki kaynakları olan yayınlar, gazeteciler, web siteleri, bloglar, sektörel gruplar ve bu alıcı grupları geri bildirim almak için başvurdukları kişileri bu kısma dahil edilebilir.
- Veto Yetkisine Sahip Kişiler; Kurumsal organizasyonlarda, B2B ortamlarda, herhangi bir nedenle satın almayı reddetme gücüne sahip olan ve son kullanıcının

¹²¹ Aulet, B, **a.g.e**, s. 190-198.

üstünde yer alan kişilerdir. Mesela, ürününüz şirketlerde ve yazılım alanlarında yardımcı olmuyorsa, IT departmanının, ürününüze veto etme yetkisi bulunmaktadır. Müşteri karar verme sürecinde bu kişiler çok önemli rol sahibidirler.

- Satın Alma Departmanı; Bu kişiler özellikle satın alma döngüsünü yöneten ve çoğunlukla ürünün özelliğini bilmeden sadece fiyatları aşağı çekmeğe odaklanan kişilerdir.

Müşteri karar verme süreci: Öncelikle girişimciler, kurumsal müşterilerine çözümü satmak için zorlu bir süreçten geçmektedirler. Bu süreci aşp kurumsal müşterilerle görüş şansına sahip olanlar, sunum yapmak şansını elde etmiş olurlar. Fakat sunum sonrası, farklı kurumsal şirketler tarafından farklı tepkilerle karşılaşırlar. Girişimciler için, kurumsal müşteriler ürünlerini satın alan en önemli müşteri gruplarına aittirler. Çünkü, kurumsal şirketleri ikna eden girişimciler, aylık veya yıllık devam eden satış döngüsüne sahip olacaklardır. Fakat diğer taraftan kurumsal müşteriler bu gibi durumlarda karar verme sürecinde aşağıdaki tepkileri vermektedirler¹²²:

- Ürünü denemek için girişimciye hangi kolaylıklar sağlanıla bilir?
- Herhangi bir durum nedeniyle ürünle ilgili sorun olursa bu süreç nasıl yönetilir?
- Üründe indirim olanakları nelerdir?

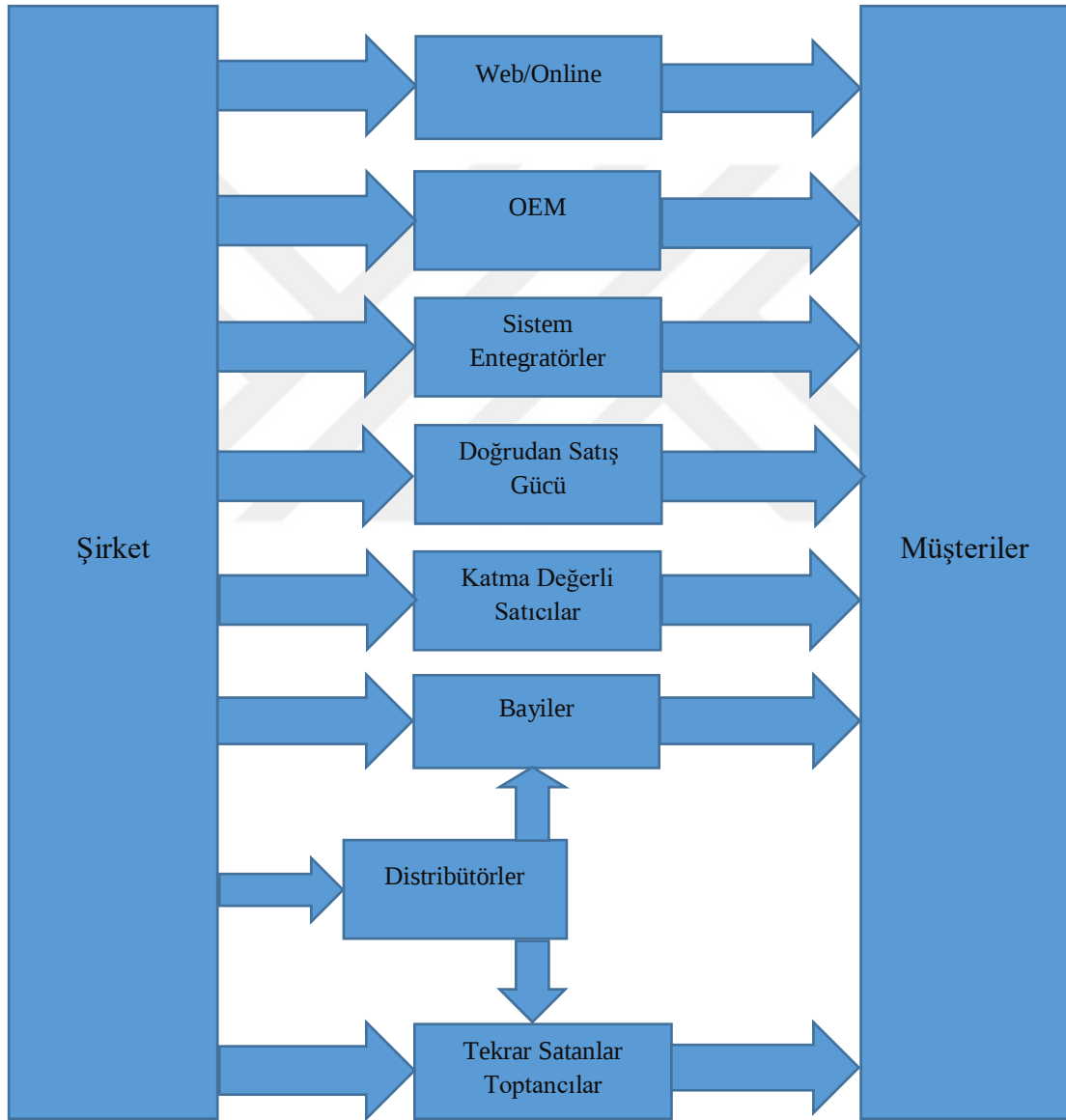
2.2.1.2.4. Hizmet Kanalının Hazırlanması

Hizmet Kanalı ürünlerin şirketten tüketiciye nasıl ulaşacağını gösterir. Bunlar da kendiliğinde iki yere ayrılır: fiziksel kanallar ve web/mobil kanallar. Fiziksel kanallar ile web/mobil kanallar arasında büyük ölçüde farklar vardır. Fiziksel kanallar baştan sonuna kadar genellikle insan kontrolünde fiziksel bir yolculukla geçer. Web/mobil kanallarda ise insan müdahilesine gerek duyulmaz. Ürün çevrimiçi satılır. Bazı şirketlerde bu iki kanalı aynı anda kullanıyorlar. Fiziksel kanalların tarihi daha eski zamanlara dayanıyor. Fiziksel kanalların kendilerine ait bazı zorlukları ve maliyetleri vardır. Web kanallar ise dünya üzerindeki teknolojiler sayesinde

¹²² Debruyne, M., & Tackx, K. **Customer Innovation: Delivering a Customer-Led Strategy for Sustainable Growth** (2 b.). Kogan Page, s. 70-78.

milyarlarca insana ulaşmasını sağlar. Bu tip kanalları bir tıklama ile 24 saat kullanmak mümkündür. Girişimci tek bir dağıtım kanalı seçip büyüdükçe daha farklı dağıtım kanalları kullanabilir¹²³.

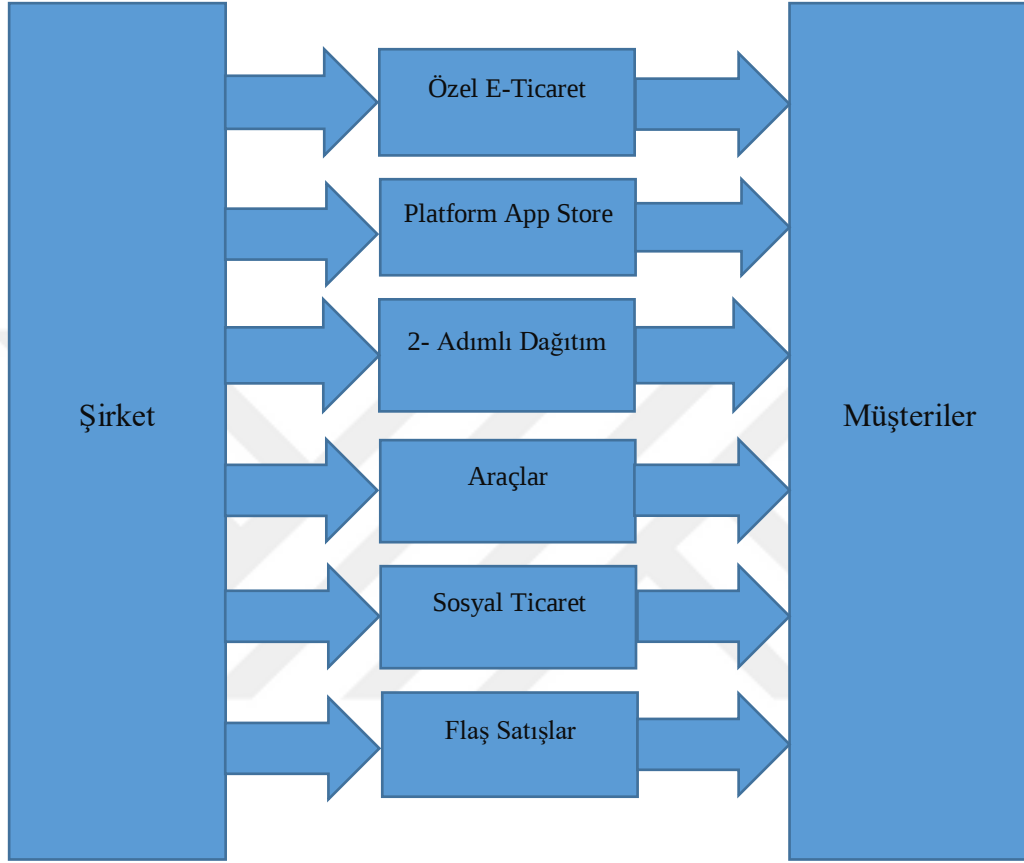
Şekil 2.8 Alternatif Fiziksel Dağıtım Kanalları



Kaynak: Dorf, B., Blank, S., Girişimcinin El Kitabı

¹²³Blank, S., & Dorf, B, **a.g.e**, s. 114-124.

Şekil 2.9 Alternatif Web/Mobil Kanalları



Kaynak: Blank, S., Dorf, B. Girişimcinin El Kitabı

2.2.1.2.5. Müşteri İlişkilerinin Şekillendirilmesi

Her işletme aynı tür ve aynı düzeyde müşteri hizmeti sunmaz. İş modelindeki müşteri ilişkisini tanımlayan da budur. Örneğin birkaç etkili iş modeli tüketicilere yemek sağlar. Müşteriler bir otomattan, bir fast food restoranından veya özel kaliteli bir yemek tesisinden yiyecek satın almayı seçebilirler. Bu iş modellerinin her biri, müşterilerle olan ilişkiyi tanımlamak için çok farklı bir yaklaşıma sahiptir. Otomat işi hızlı, rahat ve kişisel olmayan hizmet sunar. Diğer uçta, kaliteli restoran tam olarak istediklerini elde etmek için müşterilerle yakın ve kişisel çalışır. Her yaklaşım, kendi hedef pazarı için etkili ve uygundur. İş modelinin bu segmentini geliştirirken, girişimci birkaç soruyu cevaplamalıdır. Müşteriler işletme ile nasıl etkileşim kurmak istiyor? Yoğun kişisel hizmet istiyorlar mı, sınırlı katılımları mı yoksa otomatik etkileşimleri mi tercih ederler¹²⁴?

Müşteri İlişkileri Yönetimi(MİY), müşteri ilişkileri oluşturmak, sürdürmek ve genişletmek için kapsamlı bir yaklaşımdır. İlk olarak “kapsamlı” kelimesi düşünülmelidir. MİY sadece satış ve pazarlamaya ait değildir. Müşteri hizmetleri grubunun tek sorumluluğu bu değildir. MİY, bir kuruluşun BT gibi bir alanına devredildiğinde, müşteri ilişkileri zarar görür. Benzer şekilde, MİY hedef doğrultusundan kenara çıktığı zaman müşteri ilişkilerini sürdürme riski daha da artacaktır¹²⁵. Bu sebepten müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri organizasyonlar için hayatı önem taşımaktadır. Bu yönetim sistemi tüm birimleri etkilemekle beraber satış, pazarlama, müşteri ilişkileri, proje, departmanlarının faydalana bildiği sürece yönete bildikleri ve takım içinde uyumun sağlanabildiği sistemlerdir. İş modeli kanvansında da görüldüğü gibi müşteriyle direk iletişimin sağlanması için MİY kanalları girişimciler içinde olmazsa olmazdır¹²⁶.

Girişimcinin Müşteri İlişkileri Yönetimi(MİY) vizyonu, MİY'nin müşterilerle ilgili olarak işletmesini nasıl değiştireceğinin üst düzey bir ifadesidir. Hizmet olarak yazılım şirketi, salesforce.com, MİY vizyonlarına birkaç örnek sunmaktadır¹²⁷:

¹²⁴ Scarborough, N., & Cornwall, J, **a.g.e**, s. 167.

¹²⁵ Anderson, K., & Kerr, C. **Customer Relationship Managment**. United States: McGraw-Hill, 2001, s.2.

¹²⁶ Tyler, M., & Donovan, J. **Predictable Prospecting: How to Radically Incease Your B2B Sales Pipeline**. McGraw-Hill Education, 2016, s. 47-50.

¹²⁷ Buttle, F. **Customer Relationship Managment: Concept and Technologies** (2 b.). Burlington: Butterworth-Heinemann, 2008, s. 68.

- İlgi alanlarını temsil etmek ve otomobil, seyahat ve evdeki yüksek değer, güvenlik ve gönüllülük ihtiyaçlarını karşılamak için üyelerle güvene dayalı bir ilişki için de çalışılmalıdır.
- İşin yapıldığı her pazarda sürekli olarak coşkuyla tatmin olunmuş müşteriler geliştiren bir müşteri deneyimi sunmalıdır.
- Tüm temas noktalarında kişiselleştirilmiş deneyimler yaratarak ve müşteri ihtiyaçlarını öngörerek ve özelleştirilmiş teklifler sunarak değerli müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurulmalıdır ve sürdürülmelidir.
- Her kullanıcıyı başarılı kılmaktan daha önemli bir şey yoktur(Bu salesforce.com'un kendi MİY vizyonudur).

2.2.1.2.6. Kilit Kaynakların Belirlenmesi

Girişimcilikte varsayımların her biri bazı mantık ve araştırmalara dayanmaktadır. Onların geçerli olup olmadığını belirlemek için test edilmeleri gerekmektedir. Ürünün veya hizmetin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını anlamak için onlarla görüşüp ve onlara danışılmalıdır. Kilit varsayımları belirlemek o kadar da zor olmasa da genellikle girişimciler bu aşamayı atlıyorlar. Bu ise girişimcilik disiplinine yakışmıyor¹²⁸.

Burada önemli olan kaynaklara odaklanıp onları korumaktır. Kilit kaynaklar dört ana kategoride toplanmıştır: fiziksel, finansal, insan ve fikri mülkiyet¹²⁹.

- Fiziksel kaynaklar; Bu tür kaynaklar iki tarafta incelenir: Şirket tesisleri ve ürün/hizmet kaynakları. Ofis alanlarını veya şirket bölgesini şirket tesislerine örnek göstermek olur. Ürün/hizmet kaynaklarına ise örnek olarak doğal kaynakları ve büyük depolama alanlarıdır.
- Finansal kaynaklar; Girişimciler için sermaye hayat kaynağıdır. Sermaye bitene kadar girişim hayatda kalır. Sermayeni doğru kullanmak başarı oranını artırır. Kısıtlı kaynaklar ile yürütülen girişim bir noktadan sonra zorluklarla karşılaşır.
- İnsan kaynakları; Bu kaynaklar üç kategoriye ayrılır: Kişisel tavsiyeler, şirket danışmanları ve kalifiye personel. Kişisel tavsiyeler girişimcinin kariyerinin

¹²⁸ Aulet, B, **a.g.e**, s. 305.

¹²⁹ Blank, S., & Dorf, B, **a.g.e**, s. 169-171.

ilerlemesine yardımcı olur. Şirket danışmanları ise şirketin gelişmesine yardımcı olan insanlardır. Kalifiye personel ise bir fikrin bir işletmeye dönüşüp dönüşmemesini belirler.

- Fikir mülkiyet; Diğer şirketlerin ve insanların girişimcinin fikrini kullanmasını engeller.

2.2.1.2.7. Fiyatlandırma Çerçevesinin Hazırlanması

Ürünün değişmesine yönelik verilen değere fiyat denilebilir. Başka bir deyişle fiyat, tüketicilerin ürün veya hizmeti kullanmak için verdikleri değerlerin toplamıdır. Tüketicilerin fiyatlara göstereceği tepkiler fiyatlandırma çerçevesine daha çok etki eder. Genellikle fiyatlandırma çerçevesinde maliyet, talep ve rekabet faktörleri dikkate alınmaktadır¹³⁰.

- Maliyete yönelik fiyatlandırma; Maliyete yönelik fiyatlandırma bu fiyatlandırma faktörleri içerisinde en az tüketici odaklı olanıdır. Bu yöntemin daha çok kullanılmasına sebep, hesaplama kolaylığının olmasıdır. Müşteri talebinin düşük olduğu ortamlarda daha sık kullanılır. Bu yöntemde pazarın ekonomik koşullarına dikkat ediliyor.
- Talebe yönelik fiyatlandırma; Talebe yönelik fiyatlandırma, bir işletmenin ulusal ve uluslararası pazarlar düzeyinde çeşitli fiyatları dikkate alarak kendi ürününün veya hizmetinin fiyatını belirler. Bu fiyatlandırma türünde daha çok talep ve alıcı ele alınıyor. Yani burada alıcının ürünün değerine ilişkin değerlendirmesi önemlidir. Bu yöntemin temeli, tüketicinin ürüne ne kadar değer biçeceğini tahmin etmektir. Talebe yönelik fiyatlandırma, maliyete göre fiyatlandırmadan daha çok kar sağlıyor. Ancak bu da tüketicilerin ürüne, ürünün maliyetinden daha çok değer biçme şartına bağlıdır.
- Rekabete yönelik fiyatlandırma; Rekabete yönelik fiyatlandırmada, pazardaki rekabetin etkileri göz önüne alınmaktadır. Bu yöntemde, ürünlerin fiyatları rakiplerin ürün fiyatlarına göre belirlenir. Yöntemin en önemli özelliği, fiyat, maliyet ve talep arasındaki ilişkiyi sürdürmeye çalışmaktır. Girişimci

¹³⁰ Marangoz, M, a.g.e, s. 313-314.

müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için pazarda rekabeti ölçmelidir. Eğer ürünler rekabet edebiliyorsa, fiyatlarda rakiplerle benzer olmalıdır.

Fiyat, pazarlama karmasındaki önemli bir bileşendir ve konsepti farklı müşteri gruplarına göre konumlandırmaya yardımcı olmak ya da aynı grupları hizmeti farklı durumlarda kullanmak üzere teşvik etmek için kullanılabilir. Örneğin, müşteriler, arkadaşlarıyla sosyal bir yemek deneyimi için akşam saatlerinin ortasında bir hafta sonu yemek yiyebilirler. Aynı müşteriler rahat bir günlük yemek deneyimi için fiyat cazipse haftanın diğer günlerini de kullanabilirler. Hafta sonu vesilesiyle sunulan ürün/hizmet muhtemelen hafta ortası fiyattan daha az duyarlı olacaktır. Birçok restoranın fiyatları gittikçe artan bir şekilde farklılaşıyor¹³¹.

2.2.1.3. Sorunun Bulunması

Her problem inovasyon için fırsat sunar. Bir şirketin yenilikçi enerjisini üretken bir şekilde kanallamanın en iyi yollarından biri, çalışanların müşterilerin sorunlarına dikkat etmek ve bunların nasıl çözüleceğini dikkate alan soruları ele almaktır. Bazı girişimciler, ürünlerini veya hizmetlerini belirli bir kitleye pazarlamaya odaklanarak hizmet etmeyi düşünürler de bu ürün ve hizmetlerin, hedef kitlenin gerçek bir problemini çözüp çözmediğini sormazlar. Müşterinin gerçek sorununun çözülmediği sürece, girişimin başarılı olma ihtimali çok düşüktür. Girişimcilik demek, deneyim, biriktirmek demektir. Girişimciliğin sebebi, var olan bir soruna çözüm bulmaktır. İyi bir girişim, mevcut soruna basit ve kolaylıkla anlaşılabilir bir çözümün sunulmasıdır. Girişimci bu sorunu, olabilecek en iyi şekilde çözmelidir¹³².

Temel olarak problemin oldukça büyük, yaygın, acil, pahalı, zorunlu ve sık karşılaşılan özelliklere sahip olması, diğer taraftan pek çok insan tarafından ihtiyaç duyulan bir çözümün olması gerekmektedir. Bu şartların sağlanması, girişimcinin girdiği pazarın büyük olduğunu kanıtlamaktadır. Önceki bölümlerde, değer önerisinde belirttiğimiz gibi, sorunun çözümü acıya çözüm gibi olmalıdır. Yani örnek verirse,

¹³¹ Morisson, A., Rimmington, M., & Williams, C. **Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries**. Burlington: Butterworth-Heinemann, 1999, s. 180.

¹³² Scarborough, N., & Cornwall, J, **a.g.e**, s. 116-123.

bu çözüm, vitamin olarak değil de aspirin olarak olmalıdır. Müşterinin sorunlarını temel kaynağını aşağıdaki sınıflara böle biliriz¹³³:

- a) Fazla zaman harcamak
- b) Fazla harcamalar
- c) İş akışında karmaşıklar
- d) İletişim sorunları
- e) Performans eksikliği

Girişimci sorunu analiz ettiği zaman yukarıda sayılan özelliklerin olması önem taşımaktadır. Girişimci, hedef kitlesinin sorununa odaklanırken, şuanda var olan çözüm alternatiflerini sıkıca gözden geçirmeli ve bu çözümlerin yukarıdaki sorunları hangi ölçüde giderdiğini anlamalıdır. Bazı durumlarda, müşteri var olan sorununu bilse de, çözümlere ilgiyle yaklaşmamaktadır. Bazı durumlardaysa, müşteri kendi sorunundan bile haberdar değildir. Bu yüzden, takım içinde görev ve yetkiler belirlendikten sonra, müşterilerle birebir görüşme, anket veya forumlarla iletişim sağlanması önem taşımaktadır. Bundan sonra, müşterilerin geri bildirimleri alınarak yalın bir metot ile problem çözüm uyumu taslağı işlenilmelidir. Bazı durumlarda ise, sorunun çözümü o kadar sıradandır ki, müşteriler önemsemezler. Kısacası sorun yoksa çözüm olmadığı için de girişimde yok demektir¹³⁴.

2.2.1.3.1. Kilit Kaynakların Test Edilmesi

Test etme, bir şeyi tecrübe etme eylemidir. Test etmek karmaşık olmak zorunda değildir. Doğru olanı bulmak için her zaman yeni şeyler denenmelidir. Yeni şeyler denenmeden olumlu şeylerin keşfi mümkünsüzdür¹³⁵.

Bu aşamaya kadar girişimcinin iş modeli varsayımlardan oluşmaktaydı. Bu aşamadan sonra ise tahminleri müşterilere danışarak gerçeğe dönüştürmelidir. Bu yüzden geliştirilen detaylı varsayım taslağı bulunur. Varsayımların doğrulanması ve ölçülmesi için yürütülen keşifler kurulan iş modelini doğrulamakta yardımcı olur. Fiziksel ve web/mobil ürünlerden bağımsız olarak müşteriyle geliştirme deneyleri kısa

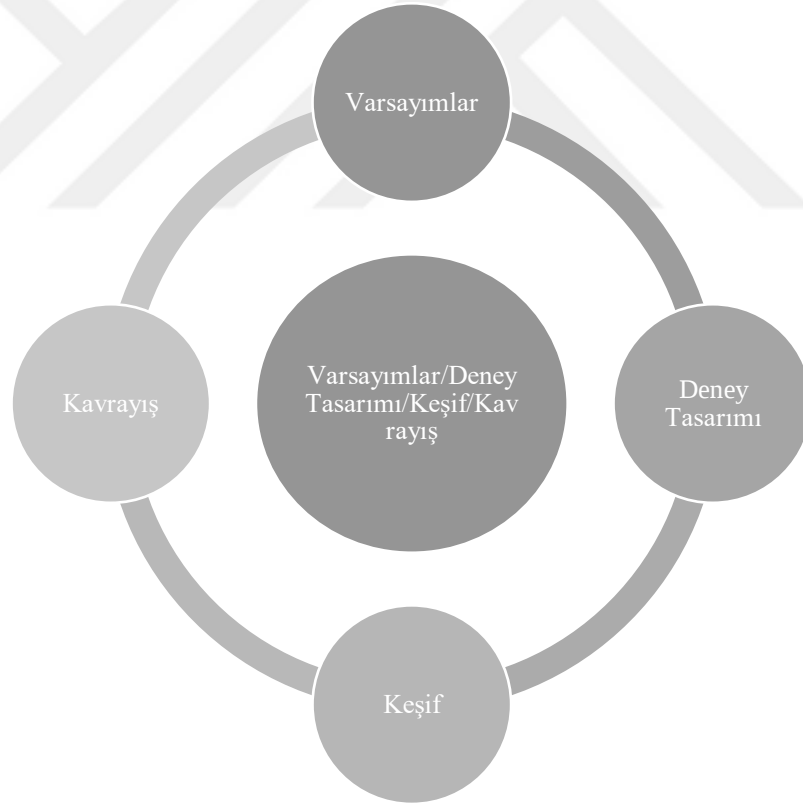
¹³³ Bland, D., & Osterwalder, A. **Testing Business Ideas**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019, s. 54-57.

¹³⁴ Cason, M., Buckley, P., Dark, K., Giusta, M. D., Godley, A., Gulamhussen, M. A., Wanderson, N. **Entrepreneurship: Theory, Networks, History**. Northampton: Edward Elgar Pub, 2010, s. 68-69.

¹³⁵ Kaufman, J, **a.g.e**, s. 345.

ve basit keşiflerden oluşur. Keşiflere başlarken, müşterilerden ne öğrenilmek istendiği açık ve net belirlenir. Fiziksel kanallarda keşif sayısı daha çok ve sürenin daha uzun olma ihtimaline göre web/mobil kanallarda daha az verimli olur. Fiziksel kanallarda müşteri ile iletişim kurulduğu zaman müşteriler girişimcini kırmamak için bazı durumlarda ürünü satın alacaklarının garantisini verirler. Bu yüzden fiziksel kanallarda alınan cevaplar yanıltıcı olabilir. Web/mobil kanallar ile yapılacak keşiflerde, müşterini gerçek hayatta görmeme ihtimali olduğu için, buradan alınan geribildirimlerin daha gerçekçi olma ihtimali yüksektir. Fakat bazı durumlarda, kullanıcılar fazla zaman harcamamak için rastgele cevap verebilirler. Burada varılan sonuç her iki kanalın kullanılması ve karşılaştırılmasıdır¹³⁶.

Şekil 2. 10 Varsayımların Test Edilmesi



Kaynakça: Blank, S., Dorf, B, Girişimcinin El Kitabı

¹³⁶ Blank, S., & Dorf, B, **a.g.e**, s. 189-192.

2.2.1.3.2. Müşteriyle İletişimin Kurulması

Müşteri olmadan bir iş yeri var olamaz veya ayakta duramaz. Müşteri ihtiyaçları ne kadar iyi karşılanırsa girişimin karlılığı o kadarda artar. Müşterilere birinci sınıf hizmet sunabilmek için, en iyi müşterilerin kimler olduğunu, ne istediklerini bilmek gerekiyor. Aksi takdirde, birinci sınıf hizmet verilemeyeceği için müşteri kaybı gerçekleşir. Hizmet kalitesini yüksek tutdukça, var olan müşteriler, kurulan girişime sadık kalmaya başlayacak ve daha fazla alım yapacaklardır. Bu durumda, pazarlama ve reklam maliyetleri düşecektir. İşte bu yüzden, girişimci en az maliyetle daha fazla müşteri kazanma veya cirosunu artırma hedefli olduğu için, müşterileriyle sıkı ilişkiler kurmalıdır.

Önceki bölümlerde bahsettiğimiz gibi, müşteri kaynakları yönetimi, girişimciler ve ya girişim departmanlarında bulunan kişiler için hayati önem taşımaktadır. Girişimci için, sadık müşteriler, potansiyel müşterilerden daha önemlidir. Bütün müşteri kitlesini memnun etmek mümkün olmadığı gibi, yanlış müşterileri kovmakda da en karlı müşterileri kendilerine yabancılaştırır. Şirketin başarılı olması için ideal müşterilerin kimler olduğunu bilmek ve enerjini onlara harcamak en doğru yöntemdir. Buradan anlaşıldığı gibi, her müşteri iyi bir müşteri değildir. Akılda kalması gereken bir durum var ki, bir müşteriyi bulmak aylar hatta yıllar alabilir. Fakat müşterini kaybetmek saniyeler içinde gerçekleşir. Bu yüzden elde etmeye değmeyecek müşteriler için, hedef müşterini kaybetmek kesinlikle strateji bir hatadır¹³⁷.

Hedef müşterilerin zaman içinde beklentileri değişebilir. Bu durumlarda hizmet hedef isteği doğrultusunda değişmelidir. Sunulan hizmet girişimci tarafından değil doğru müşteri tarafından belirlenir. Mükemmel hizmet kalitesi verebilmek için ürünü ve hizmeti, değişen müşteri beklentisine göre değiştirmek zaruridir. Burada girişimci kendisine bu soruyu sormalıdır. Satış ve üretim döngüsünde müşterilerle nasıl etkileşime geçilecek? Müşterilere 7/24 çağrı merkeziyle destek vermek, internet kanallarını kullanmak, iletişime geçen sayfasını web sitede belirtmek ve sık sorulan soruları sayfasına entegre etmek bu aşamada verilecek kararlardır. Ayrıca müşterilerle kullanılacak dilde net olarak belirlenmelidir. Sosyal medyanın gücü, girişimcilere

¹³⁷ (Çevrimiçi), https://www.akademus.org/musteri-merkezlilik/?gclid=EAIaIQobChMIg-6JvrLU6QIVyIBQBh1wpQD8EAMYASAAEgLP8vD_BwE 15.12.2019.

müşterilerle daha kolay ve ani olarak iletişim kurmak için avantaj sağlamaktadır. Bu gücünden yararlanan girişimciler müşterilerini iyi dinliyor, onları iyi anlıyor ve memnun edebiliyorlar¹³⁸.

2.2.1.3.3. Kısıtlı Asgari Uygulanabilir İş Ürününün Oluşturulması

Kısıtlı Asgari Uygulanabilir İş Ürünü(MVP) startuplar için önemli bir kavramdır. Bu terim, ilk defa Frank Robinsson tarafından kullanılmış ve Eric Ries tarafından popüler olmuştur. MVP karmaşık düşünerek bütün özellikleri müşteriye sunma düşüncesi yerine, hedef müşteri tarafında en değerli ve en önemli sorunu çözen çözümün hangisi olduğuna odaklanarak ürün geliştirmektir. Bunun için aşağıdaki özellikler sağlanmalıdır¹³⁹:

- Müşteri için en değerli arzu ve istekleri belirlemek.
- Minimum özelliklerini kapsayan bu ürünü geliştirmek.
- Bu ürünü müşterilerin test edilmesi sağlanmalı.
- Elde edilen geribildirimlerle bu döngü devam ettirilmeli.

MVP'nin faydaları¹⁴⁰:

- Zaman ve paranın az harcanması.
- Riskin en az olması.
- Erken müşterinin para ödeyeceği veya geribildirimde bulunacağı yalın üründür.
- Diğer ürünler için prototiptir.
- Fikrin test edilmesinin temelidir.
- Ürünü erkenden pazara çıkarma imkanı sağlamaktadır.
- Girişimcilerin hatalardan ders çıkarmasına yardımcı olmaktadır.

2.2.1.3.4. Pazar Bilgisinin Elde Edilmesi

Pazar araştırması, potansiyel iç ve dış pazarları tanımlamak için, temel bilgi ve istihbarat bilgisi edinme sürecidir. Sistemli şekilde bilgi toplamayı ve analiz etme sürecini içerir. Pazar araştırması şirketlerin potansiyel işleri keşfetmesini ve olası hatalardan kaçınmasını sağlar. Potansiyel fırsatları olan pazarları ve pazara yeni

¹³⁸ Blank, S., & Dorf, B, **a.g.e**, s. 193-196.

¹³⁹ (Çevrimiçi), <https://medium.com> 7.01.2020.

¹⁴⁰ (Çevrimiçi), <https://www.acmagile.com> 7.01.2020.

girecek olanlar için tehlikeli olan pazarları açığa çıkarır. Pazar bilgisi potansiyel olmayan pazarlara girmek veya pazarın büyüklüğü tatmin edici kadar olmama durumlarını belirlemek için önemlidir¹⁴¹.

Pazar bilgisini öğrenmek için pazar araştırması yapılmalı ve elde edilen veriler inceliklerle değerlendirilmelidir. Pazar araştırması sonucunda, müşterilerin kim oldukları, ana oyuncuların kimler oldukları, segmentler, pazar bölgesi, büyüklüğü, arz-talep oranları, dağıtım kanalları, pazardaki eğilimler ve talep modelleri gibi bilgiler elde edilir. Pazar araştırması, ihracat potansiyelini belirlemek için de yardımcı olmaktadır. Bazı araştırmalarda, belirli bir bilgi bulunmadığı zaman, tahmin yapma veya pazarda bulunan oyuncular ile yüz yüze görüşmelerde elde edilen veriler ile sonuca varılır. Pazar bilgisini elde etmek nicel ve nitel araştırmayla mümkündür. Nicel araştırmalar sayılabilir veriler üreten pazar araştırmalarıdır. Yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, internet üzerinden görüşme, bilgisayar üzerinden görüşmeden ve istatistik raporlardan oluşmaktadır. Nicel veriler objektif ve inkar edilemez gerçekleri, yani rakamları toplamak için tasarlanmıştır¹⁴².

Nitel araştırma izlenim, görüş ve fikirlerden oluşmaktadır. Nitel araştırma insan odaklı olduğu için anket yapmak odak grubu düzenleyip onlarla görüşmek veya müşterinin yerine kendini koymak gibi özellikleri barındırmaktadır. Her iki veriler incelendikten sonra, pazar hakkında yeterli kadar bilgiye sahip olunduğu için nasıl yol alınacağıda bilinecektir¹⁴³.

2.2.1.4. Ürün Çözümünün Bulunması

Problemlere odaklanıp başkalarının göremediği sorunları gözlemleyen girişimciler çözüm önerilerini hazırlarlar. Çözüm önerileri yazılı hale getirilir, takım içinde tartışılır ve internetde, arama motorlarında, çözümün daha önceden deneyenin olup olmadığını araştırılır. Çözüm öncelikle kullanım şekline göre web, mobil ve s. prototip hale getirilir. Bunun için “photoshop” gibi bir programdan veya demo araçlarından kullanılabilir. Girişimcinin kaynağı yeterliyse, bir tasarımcıya taslak çizdirebilir. Özellikle ilk aşamalarda, ürün çözümünün görsel olarak algılanan tipi

¹⁴¹ Bygrave, W., & Zacharakis, A, **a.g.e**, s. 169-170.

¹⁴² (Çevrimiçi), <https://webrazzi.com/etiket/parasut/> 9.01.2020.

¹⁴³ (Çevrimiçi), <https://webrazzi.com/etiket/parasut/> 9.01.2020.

olam prototip, girişimciye, yatırım görüşmelerinde ve erken müşterilerle görüşmelerde kolaylık sağlar. Prototip, müşterilere erken aşamada gösterildiği için, geri bildirimler sayesinde defalarca değişilip, en son net bir ürüne evrilecektir. Ürünün çözümü, prototip aşamasındadırsa, girişimcini bir aşama daha ileriye götürecektir. Çünkü bildiğimiz gibi, fikir, girişimin %1`dir. Girişimciler, sık sık bir fikre sahip oldukları için, adeta bir icat bulmuş gibi davranırlar. Oysaki, prototipten, gerçek bir ürüne geçildiği için, pazarın beklentisi öğrenilmiştir. Fikrin en yalın hali olan prototip geri bildirimlerin gelişmesi için önemlidir. Prototip, sorun-çözüm ve çözüm-pazar uyumu evrelerinde ortaya çıkacaktır¹⁴⁴.

2.2.1.4.1. İş Modeli ve Takımın Güncellenmesi

Girişimciler, iş modeli kanvansı hazırlarken, belli bir izlenimlere sahip olurlar. İş modeli, iş fikrinin sunacağı değerleri, kime ve nasıl sunacağı ve gelir elde edeceğini öğrenmeyi sağlayan önemli bir araçtır. Birçok girişim iş modelini hazırladıktan sonra geribildirimlere kulaklarını tıkırlar. Girişimciler burada sahip oldukları çözümü değiştirmekle uğraşmaz ve kendi çözümlerini erken aşamada olan erken müşterilere kabul ettirmek yolunu çizerler, fakat olmazsa olmaz kurallarından biri, bir önceki bölümde belirtildiği gibi prototipin müşteri geribildirimlerine göre değiştirilmesi ve takımın esnek davranabile potansiyeline sahip olmasıdır. Elde edilen verilere ve görüşmelere göre iş modelinde güncelleme yapmak durumları oluşabilir. Zaten iş modeli tuvalinin iş planından en önemli farkı takımla beraber değiştirile bilinmesidir. Girişim takımı teknik bilgisine sahip olan, pazar araştırmalarını yapabilen, pazarı analiz ede bilen, işleri hukuksal ve finansal ölçüde yürütebilen insanlardan oluşturulmalıdır¹⁴⁵.

2.2.1.4.2. Müşteri Davranışlarının Ölçülmesi

Müşteri davranışı analizi, müşterilerin girişimle etkileşim yolunu gösteren nicel ve nitel bir gözlemdir. Müşteri davranışı analizi, bir kitleyi etkileyen değişkenler hakkında bilgi verir. Analiz sonucunda, müşterilerin girişim hakkında hissettikleri, girişime bağlı gibi verileri anlamaya yardımcı olur. Müşteri davranış analizinden elde

¹⁴⁴ (Çevrimiçi), <https://webrazzi.com> 11.01.2020.

¹⁴⁵ Fishkin, R. **Lost and Founder: A Painfully Honest Field Guide to the Startup World**. Penguin, 2018, s. 132-135.

edilen veriler, pazarlama kampanyalarının optimize edilmesine ve sınırlı kaynakların doğru kullanılmasına yardımcı olur. Müşteri davranış analizi, müşterilerin satınalma davranışı ile alış davranışını birleşmesinden oluşmaktadır. Müşteriler, girişimin sunduğu hizmeti alırken, bulundukları yolculuk, girişimciler için önemli bir araştırma olmalıdır. Hedef müşteri bulunduktan sonra, onların hizmetini alana kadar hangi aşamalardan geçtiklerini, hangi kanallardan geldiklerini, ne kadar sürede web sitede gezdiklerini, neleri aradıklarını bilmek, girişimcinin önemli görevidir. Şayet bu yolculuk girişimci tarafından derinden araştırılırsa, hedef müşterinin beğendiği hususlarını dikkate alarak, satınalma sürecini hızlandırır. Hedef müşterilerin davranışları o kadar benzerdirki, onları sadece bir müşteri olarak gruplandırarak gözlemlenebilir¹⁴⁶.

2.2.1.5. İş Modelinin Doğrulanması

Girişimci iş modeli tuvalini hazırlayıp, taslak haline getirdikten sonra sahaya inip araştırmalara başlar. Kısacası en son beğenilen prototip oluştuktan sonra ve ürünün çözümü, erken müşterilere hitap ettikten sonra, iş modelinde değişimlerin olması kaçınılmazdır. Bu yüzden iş modeli, girişimciler tarafından en sık kullanılan araçtır. Satışların başlanması ile beraber iş modelinin kendisini pazarda ispat etmesi sonucunda iş modeli tanımlanabilir hale gelecektir. Sadece bir kısa dönem için değil, sürdürülebilir satış döngüsünün oluşması iş modelinin sürdürülebilir olduğunu gösterecektir¹⁴⁷.

2.2.2. Müşteri Doğrulama

Müşteri Doğrulama satışların yapılmasını destekler. Bunun için bazı nicel testlerin yapılmasına yardımcı olur. Bu testlerin amacı pazarlama planlarının ölçeklendirilmesidir.

2.2.2.1.3. Müşteri Edinme Süreci

Sorun-çözüm uyumu ve çözüm-pazar uyumu evreleri geçildikten sonra elde edilen müşteri asıl hedef kitle müşterisidir. Bu süreçte olumlu geribildirimler sonucunda ürün veya hizmet müşteriler tarafından satın alınıyorsa müşteri

¹⁴⁶ Blank, B., & Dorf, B, **a.g.e.** s. 237-240.

¹⁴⁷ Osterwalder, A., & Pigneur, Y, **a.g.e.** s. 76.

doğrulanması gerçekleşmiştir demektir. Sürelerle iş modelinde hedef kitlesi bilindiği için satışların artma ihtimali göz önünde bulundurularak müşteri elde etmek sürecine girilir. Müşteri edinme süreci, müşteri davranış analizi ve müşteri yolculuğu araştırması yapıldıktan sonra başlanılır¹⁴⁸. Doğrulan müşteriye sadık bir müşteriye getirmek için ve işletmenin artık ciro elde etmesi için satış ve pazarlama departmanları olaya dahil olur. Pazar araştırmaları sonucunda, bir kişinin müşteri profiline uygun olması onun mutlak ideal müşteri olduğu anlamına gelmeye bilir. Her türlü hedef kitle için standart sapmaların varlığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum müşteri edinme sürecinde ortaya çıkar¹⁴⁹.

2.2.2.1.4. Satış Yol Haritasının Oluşturulması

Müşteri edinme sürecinde doğrulan müşteriye hizmet sunmak için satış yol haritası oluşturulmalıdır. Satış yol haritasına dahil olan müşteriler üzerinden değerlendirme yapmak çok daha önemlidir. Pazar araştırmalarından, promosyonlardan, sosyal medya mecralarından elde edilen potansiyel müşteriler satış hunisine dahil edilir. Satış yol haritasında potansiyel müşterileri çekmek için dijital pazarlama kanalları kullanılır, iletişim adresleri alınır, dijital kanallardan posta gönderilir. Bazen ürünle alakalı ilgi görmek için periodik olarak e-posta mesajları gönderilmelidir. Satış yol haritasında pazarlama kanalları kullanıldığı için müşterileri segmentlere ayırarak spesifik ürünler için uygun olan müşterilere özel geliştirilen iletişim yöntemlerini ve kanallarını kullanmak bu süreci kolaylaştırır. Satış sürecine dahil olunan müşteriler sayesinde yüklü bir miktarda siparişle satış süreci sonlandırılabilir¹⁵⁰.

İyi bir satıcı gerçekte müşteriye satış yapmaz. Onun satın alınmasına yardım eder. Gerçek hayatta müşteriye satış yaparken kullanılan sözcükler insanlara savunma mekanizmasını oluşturur ve geri teper. Oysaki müşteri satın alınmasına yardım etmek onun en iyi, en kolay, en az zaman alacak karar vermesine yardım etmek demektir.

¹⁴⁸ Eyal, N., & Hoover, R. **Kancaya Takılınca: Alışkanlık Yaratıcı Ürünler Geliştirmenin Sırları**. İstanbul: Elma Yayınevi, 2015, s. 163.

¹⁴⁹ Aulet, B, **a.g.e.**, s. 207-216.

¹⁵⁰ Hopkins, T. **How to Master the Art of Selling**. New York: Business Plus; Rev Upd Edition, 2005, s. 58-67.

Her müşterinin karar verme süreci diğerinden farklıdır. Satış departmanı müşterinin hızlı karar almasını zorlamamalıdır¹⁵¹.

Satış yol haritası ilk irtibat, aday belirleme, çözüm geliştirme, sunum, değerlendirme, pazarlık ve satışdan oluşmaktadır. Satış yol haritasının ilk aşaması farkındalıktır. Bu aşamada potansiyel müşteriler ürün ve hizmetten haberdar olmalılar. Bu yüzden müşteri adayları için farkındalık oluşturmak ve sorunlarının çözüme yönelik araştırmalar yaparken gözlerinin önünde olmak, pazarlama ve satış departmanının görevidir. Diğer aşamalar(çözüm geliştirme, sunum ve değerlendirme) müşterilerin hedeflerine yardımcı olabilecek çözümleri aktif olarak aramaya başladıkları süreçtir. Müşteriler hizmet ve ürün hakkında bilgileri ve onların sağladığı yararları keşf ettikleri bu süreç girişimci için fırsat süreci olarakda algılanabilir. Satış departmanı, satış toplantısı veya kısa görüşmelerde ürün ve hizmetin müşterinin sorunlarını nasıl çözdüğünü açıklar¹⁵².

Karar ve kapanış süreci satış yolculuğunda en son aşamadır. Bu aşamada müşteriler çözüm getiren ürün veya hizmeti satınalmak için kesin bir karar verir. Bu son karar verme sürecinde satış departmanı satışı başarılı bir şekilde kapatmak için teklifler, sözleşmeler sunar. Bu aşamanın en faydalı olan kısmı satış konusunun netleştirilmesidir. Satış başarılı olarak gerçekleştirildiği takdirde yeni bir müşteri kazanılır ve işletme ciro elde eder. Zaten işletmenin ve girişimin temel motivasyonunda kazançtır¹⁵³.

Satış sürecini başarılı bir şekilde yönetebilmek, mevcut ve potansiyel müşteri kazanımına büyük oranda destek sağlar. İnternette araştırılıp buluna bilinen bir sıra dijital araçlar satış sürecini daha iyi yönetmeye olanak tanıyacaktır.

¹⁵¹ Hopkins, T, **a.g.e**, s. 133-138.

¹⁵² Tracy, B., & Tracy, M. **Unlimited Sales Success: 12 Simple Steps for Selling More Than You Ever Thought Possible**. New York: AMACOM, 2013, s. 205-207.

¹⁵³ Gentsch, P. **AI in Marketing, Sales and Service: How Marketers without a Data Science Degree can use AI, Big Data and Bots**. Switzerland: Palgrave Macmillan, 2018, s. 41.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE'DE UYGULAMALI GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ VE EĞİTİMİ

Türkiye'de uygulamalı girişimciliğin gelişimi gitgide daha fazla desteklenmektedir. Bir çok devlet ve özel kurumlar uygulamalı girişimcilik eğitimleri vermektedirler.

3.1. Türkiye'de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasındaki geçiş sürecinde insan en önemli üretim faktörüdür. Günümüzde insanın fikri gücü fiziksel gücünün önüne geçmeye başlamıştır. Türklerin yerleşik düzene geçmesiyle birlikte ticaret ve sanatkarlık gelişmiştir. Osmanlı döneminde ise ticaretten çok tarım, hayvancılık, askerlik gibi uğraşlar ön plana geçmiştir. Osmanlı döneminden başlayarak Türk toplumunun ticaretten uzaklaşmasına rağmen sonraki dönemlerde ticaretin altyapısının gelişimine yönelmişler. Türkiye'de girişimciliğin nasıl geliştiğini görmek için geçmişe göz atmakta yarar vardır¹⁵⁴. Girişimciliğin gelişimi Cumhuriyet Öncesi ve Cumhuriyet Sonrası Dönem olarak değerlendirilebilir.

3.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem

Cumhuriyet öncesi dönemin araştırılması için Osmanlı imparatorluğu dönemine bakılması gerekmektedir. Bunun için de Türkiye'de girişimcilik tarihinin bin yıl kadar eskiye dayandığını söylemek doğru olur. Türkler Orta Asya'dan gelip Anadolu'ya yerleştiklerinde, dolayısıyla yerleşik toplum düzenine geçmişlerdir. Bundan sonra da ticaret ve zanaatkarlık konularında oldukça gelişmişlerdir. Selçuklular devrinde yaranmış esnaf-sanatkar örgütü olan Ahilik teşkilatı bu gelişimde önemli pay sahibi olmuştur. Bu teşkilat Osmanlı döneminde de büyük rol oynamıştır. Ticareti Osmanlıda Türk olmayan(Rum, Yahudi, Ermeni) milletler üstlenirken, Türkler ise ulemalık, askerlik, tarım ve hayvancılıkla uğraşmışlardır¹⁵⁵. Sultan Mahmut döneminde, Avrupa'da sanayinin kalkınması sonucunda, eğitimde patlama

¹⁵⁴ Marangoz, M, **a.g.e**, s. 11-12.

¹⁵⁵ Durukan, T. **Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi**. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(2), Ocak, 2017, s. 27.

gerçekleşmiştir. Osmanlı imparatorluğunda ticaret azınlıklar sayesinde gelişmiştir. O zamanlar ticaret zayıf geliştirdi sanayileşmenin yolu açılabilirdi¹⁵⁶.

Dolayısıyla, Türk toplumu çok uzun zaman ticaretin dışında kalmıştır. Bunun sonunda sosyo-kültürel ve etik açıdan arzu edilen altyapı oluşturulamamıştır. Bu durum 1914 yılına kadar devam etmiştir. Bunu ilk fark eden İttihat ve Terakki teşkilatı olmuştur. Bu teşkilat Türk insanını motive ederek olumlu bir altyapı oluşturmaya çalışmıştır. O dönemde tarım, en iyi gelir yaratma kaynağıydı. Tarım için gereken bütün üstün teknolojilerin hepsine Hristiyanlar sahipti. Türk insanı ya askerlikle ilgileniyor ya da ki, bu Hristiyanların emrinde çalışıyorlardı. Osmanlı İmparatorluğunda sanayileşmeyi engelleyen faktörlerden biri de nüfus artışıydı. Padişah Abdülhamit döneminde, İstanbul'a gelenlerin şehire alınmamasının sonucu olarak ucuz emek bulunmamış ve sanayileşme süreci mümkün kılınmamıştır. Aynı dönemde Diyarbakırda çalışan işçi 7 kuruş isterken, Fransa'da 4 kuruş alıyordu¹⁵⁷.

Son dönemlerde Osmanlı İmparatorluğunda, girişimcilikle ilgilenenler daha çok Yahudi, Rum, İtalyan asıllı Türk vatandaşları idi. Bunun nedeni Sanayi Devrimi'nden sonra Batı'yla daha sık ilişkide olmalarıydı. Bunlar arasında çoğunluğu bankerler, ithalatçılar oluşturuyor. İmparatorluk döneminde askeri amaçlarla ilgili yapılan işlerde de girişimcilik kendini göstermiştir. Bu işleri yabancı uzmanlar yürütüyordu. Bu da Osmanlı paşa ailelerini girişimci olma konusunda geriletmiştir¹⁵⁸.

3.1.2. Cumhuriyet Sonrası Dönem

Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan, bağımsızlık kazandıktan sonra, ekonomik bağımsızlık kazanmak için ulusal girişimciler grubu yaratılmaya çalışılmıştır. Bunun için de Kongre yapılmış ve aşağıdaki kararlar alınmıştır¹⁵⁹:

- Bir ticaret bankasının kurulması,
- Türkiye'nin sahip olduğu limanlarda kendi bayrağından ticaret yapması hakkının Türklere geri verilmesi,
- Amatörlere sermaye yardımı için deniz ticaret bankalarının kurulması,

¹⁵⁶ Aşkın, A., Nehir, S., & Vural, S. Ö. **Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi**. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(2), 2011, s. 56-61.

¹⁵⁷ Aşkın, A., Nehir, S., & Vural, S. Ö, **a.g.e**, s. 62-65.

¹⁵⁸ Güney, S, **a.g.e**, s. 18.

¹⁵⁹ Demirez, M., & Cebeci, R. **Türkiye'de Girişimciliğin Tarihçesi ve Girişimcilerin Sosyolojik Profili**. Ankara: KOSGEB GGM Ulusal Girişimcilik Raporu, 2. Bölüm, 2005, s. 32-33.

- İç sanayinin kalkındırılması için yeni bir gümrük tarifesinin oluşturulması,
- Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun yeniden düzenlenmesi,
- Şirketlere ilişkin kuralların günün şartlarına adapte edilmesi, şirket kurmak için şartların kolaylaştırılması.

1929 Dünya Ekonomi Krizi klasik liberal paradigmanın çökmesine ve klasik piyasa ekonomisine güvenin son bulmasına neden oldu. Devletçi teorilerin önem kazanmaya başlamasıyla birlikte bu Türkiye Cumhuriyeti'nin de politikalarının değişmesine yol açmıştır. Bu dönemde bazı şirketler(Sümerbank, Etibank, Merinos) sırayla kurulmaya başlamıştır¹⁶⁰.

1930-1950 yılları arası dönemde özel sektörün zayıf geliştiği alanlarda, devletin yatırım politikalarının uygulanması gerekmektedir. Devletin yatırım politikasının önem kazanmasının nedeni sermaye yetersizliği, özel girişimin yetersizliği ve 1930 krizidir. En çok özel girişim desteklenmiştir. Beş yıllık üç sanayi planında bu zaman diliminde yapılmıştır. Bu planlama yalnız sanayi kesimini kapsıyordu ve fabrikaların nerede kurulacağını gösteriyordu. 1930 ekonomik bunalımı ve İkinci Dünya Savaşı girişimcilik altyapısının oluşmasını geciktirmiştir. Piyasayı düzenlemek, arz-talep arasındaki dengesizliği önlemek ve karaborsacılıkla mücadele etmek için 1940 yılında Milli Korunma Kanunu çıkartılmıştır¹⁶¹.

1950'li yıllarda sanayileşme özel sektöre aktarılmıştır. Bu dönemde sermaye birikiminin gerçekleştirilmesi yeni işletmelerin kurulmasına yol açmıştır. Şimdiki dönemde faaliyetini sürdüren birçok işletme bu dönemde kurulmuştur. 1960-1970 yılları arası dönemde girişimciliğin geliştiği söylenebilir. 1970'li yıllarında girişimciliğin bazı temel özellikleri ortaya çıkmıştır¹⁶²;

- Çoğu yurtiçi ve yurtdışında eğitim almış kişilerdir,
- Geleneksel olan mal üretimini daha da geliştirmek amacındadırlar,
- Üretimde hırslıdırlar. Verimlilik, yönetim felsefesi, kalite ve uygun fiyat ilkelerine pek dikkat etmemektedirler.

1960-1980'li yıllar arasında gelişen olaylar girişimcilik olgusunu olumsuz etkilemiştir. Bunlara bazı politik olayları ve birinci ve ikinci petrol şoklarını örnek

¹⁶⁰ Müftüoğlu, T., & Durukan, T. **Girişimcilik ve KOBİ'ler**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s. 11.

¹⁶¹ Aşkın, A., Nehir, S., & Vural, S. Ö, **a.g.e**, s. 66.

¹⁶² Marangoz, M, **a.g.e**, s. 20.

göstermek olur. 1980'li yıllarda piyasa ekonomisine geçişle dünya ekonomisindeki değişimlere adapte olmak için yeni düzenlemeler yapılmıştır¹⁶³.

2000'li yıllardan sonra özellikle internetin yaygın olması ve Türkiye'de internet projelerine başlayan bilginin önemi hızla artmaktaydı. Ekonomi performansının yavaş-yavaş düzelmesi ile ve yabancı yatırımların ülkeye gelmesiyle Türkiye'de iş kurmak, yeni iş alanları yaratmak daha mantıklı geliyordu. Özellikle yurt dışında lisans ve lisansüstü eğitim gören öğrenciler teknolojinin altın çağı yaşandığı dünyada yeni iş modelleri ile tanışıyor, onları inceliyor ve bu modelleri Türkiye'de nasıl uygulayabilirim diye tasarlıyorlardır. Yurtdışında eğitim gören ve çalışan bu gençler teknolojinin adeta petrol gibi gelir getirmesine inanarak kendi kariyerlerinden vaz geçerek yeni iş modellerine ve girişimciliğe odaklanmışlardır. Bundan başka internet girişimciliği dışında diğer alanlarda da yatırımcıların Türkiye'ye sıcak bakması sonucunda birçok alanlarda(turizm, tekstil, sağlık, finans, sigorta, endüstri, ticaret, maden, inşaat ve benzeri) girişimler faaliyete başlamıştır.

2005 senesinden sonra şimdi kendilerini dünyaya tanıttıran girişimciler kendi markalarıyla girişimlerini yönetiyorlardır. İşte bu girişimciler^{164 165 166 167}:

1. Nevzat Aydın; Türkiye'nin en iyi girişimcileri arasında ilk sıralarda yer alan Nevzat Aydın yemeksepeti.com'u 2001 yılında kurmuştur. Şuanda yemeksepeti.com üzerinden günde 450 binden fazla sipariş aldığı ve 11 milyon üye sayısına ulaştığı görülmektedir. 2016 senesinde dünyanın en büyük yemek siparişi formu Delivery Hero tarafından satın alındı. Nevzat Aydın şuanda hem yemeksepeti.com'un CEO'su ve yemeksepeti.com çatısı altında faaliyete başlayan ürün teslimat hizmeti sunan banabi.com'un kurucusudur.

2. Sidar Şahin; Türkiye'nin en büyük ve en hızlı büyüyen teknoloji şirketlerinden biri olan Peak Games'i kurdu. Mobil ve sosyal oyunlar dünya çapında 30 milyon kullanıcıya ulaşan bu girişim 3 milyar kez oynanıldı.

¹⁶³ Marangoz, M, **a.g.e**, s. 21.

¹⁶⁴ Erkut, E., & Özmen, D. **İşte Ceylanlar: Hızlı Koşan Girişimciler ve Hızlı Koşu Örnekleri**. İstanbul: Akabüs Yayınları, 2018, s. 35-91.

¹⁶⁵ (Çevrimiçi), <https://www.etoHum.com> 16.01.2020.

¹⁶⁶ (Çevrimiçi), <https://webrazzi.com> 11.01.2020.

¹⁶⁷ (Çevrimiçi), <https://www.neoldu.com> 16.01.2020.

3. Kaan Kayabalı; Türkiye'nin en başarılı girişimcileri arasında yer alana Kaan Kayabalı akıllı telefonlarla yaşayan genç neslin medya tüketim alışkanlıklarını karşılayan, içerik ve kullanıcı odaklı, yeni nesil sosyal bir dijital medya şirketi olan onedio.com'u kurmuştur. Onedio.com özellikle geniş kitleye ulaşmak isteyen markalar için eğlendirici, bilgilendirici, sponsorlu içerikler üreten ve bu içerikleri belli bir maliyet karşılığında hedef kitleye ulaştıran başarılı bir girişimdir.

4. Koray Bahar; Şirketlerin işgücü basım, arşivleme, kargo, ulaşım ve benzeri maliyetleri düşüren ve denetimi kolaylaştıran, insan kaynağının daha verimli şekilde çalışmasına imkan veren, kısacası elektronik belgeyle işleyen lidere dönüşüm firması olarak finans ve muhasebe süreçlerini dijital ortama taşıyan Foriba şirketinin kurucusu olan Koray Gültekin Bahar 2019 senesinde şirketini yabancı şirkete satarak başarılı bir çıkış yapmıştır.

5. Sedat Kapanoğlu; 1990 senelerinin sonunda hasta takibi yazılımı, meteoroloji genel müdürlüğü için yazılımlar ve PVC üreticileri için yazılım hazırlayan bu genç girişimci o zamandan beri başarılı olacağının sinyalini vermiştir. Öyleki 1990 yılında mizahi bir şirket olan Ekşisözlük sitesini kurmuş ve 16 senedir bu girişimle uğraşmıştır. Ekşisözlük.com Türkiye'nin en çok tıklanan sitesi olarak bilinir.

6. Sina Afra; Toga Tatari ve Ahmet Sarı ile birlikte Sina Afra Türkiye'nin en önemli alışveriş deneyimi olan Markafoni sitesini kurmuştur. Dünyaca ünlü lüks markaları %70'e varan fiyatlarla müşterilere sunan Markafoni uluslararası şirketlerin dikkatini çekmiş ve sonradan bu şirketlerin birine satılmıştır.

7. Nazım Salur; Seri girişimci olan Nazım Salur, taksi hizmeti sunan Bitaksi.com'u ve mobil ticarette dünyanın en hızlı teslimat yapan uygulaması olan Getir.com'u kurmuştur. Bitaksi.com yolcu arayan taksici ile taksi arayan yolcuyu gerçek zamanda buluşturan bir uygulamadır. Getir.com ise yaklaşık 2000 ürünün bir sistemin hızlıca çalışması sonucunda siparişin 10 dakika içerisinde kullanıcılara ulaşmasını sağlayan girişimdir.

8. Başak Taşpınar Değim; Başak Taşpınar Değim hizmet alanlarla hizmet verenleri bir araya getiren online hizmet pazar yeri Armut.com şirketini kurmuştur. Bu şirketin amacı insanların internet üzerinden güvenilir hizmet vermek ve insanlara kolayca ulaşmaktır. 2019 verisine göre 2500 farklı kategoride 200 binden hizmet veren tek bir platformda toplayan Armut.com'da hizmet almak isteyenler birden çok

teklif arasından seçim yaparak fiyat ve kalite karşılaştıra biliyor, iş bitiminde de hizmet veren kişiye yorum yazarak, hizmet kalitesini garantiliyor.

9. Demet Mutlu; Birçok ülkelerde çalışmış ve en sonunda Amerikada master yaptıktan sonra Türkiye`de e-ticaret sitesi kurmak için kolları sıvayan Demet Mutlu 300 bin dolarlık sermayeyle 2010 yılında her yaşa hitap eden ürünleri içerisinde barındıran Trendyol.com`u kurmuştur. 2018 yılında Trendyol.com`un büyük bir kısmını Alibaba şirketine 728 milyon dolara satmıştır. Bine aşkın çalışanı ile 10 milyondan fazla üyesi bulunan Trendyol.com türk tasarımcılarının ürünlerini satışa sunan ilk sitedir.

10. Toğrul Kabataş; Türkiye`nin ebay`ı olarak tanınan ve zaten 2011 senesinde ebay`a satılan GittiGidiyor.com`un kurucularından olan Toğrul Kabataşda başarılı girişimciler arasında sayabiliriz. Çevrimiçi alış-veriş sitesi olan GittiGidiyor.com`da her gün cep telefonu, televizyon, beyaz eşya, fotoraf makinesi, bilgisayar, giyim, mücevher, anne bebek, kosmetik kişisel bakım, ev dekorasyon ürünlerinden para, pul pilak, eski kitap ve dergi benzeri 4000 yakın ürün kategorisi ile hizmet sunmaktadır.

Yukarda belirtilen örneklerde Türkiye`de internet girişimciliğinin büyük bir ivme yakaladığını fakat, 2016-2018 senelerinde girişim sayısı gerilemeğe başlamıştır. Startup sektörü 2018 senesinden toparlanmaya başlamıştır. Öyleki Nazım Salurun girişimi olan Getir.com 2020 ocak ayında yabancı ve girişim sermaye fonundan 38 milyon dolarlık yatırım kazanmıştır. Bu yatırım miktarı yabancı yatırımcıların yeniden Türkiye`deki startup firmalarına yatırım yapacağını göstergesidir¹⁶⁸.

3.2. Türkiye`de Girişimciliğin Sorunları

Türkiye`deki girişimci sorunlarını birçok sebeplere ve hususlara bölünebilir. Türkiye`de girişimci sorunlarını belirtmek için burada başarılı olmuş girişimcilerin karşılaştıkları sorunları belirtmekte fayda var. Dünyada en hızlı gelişmekte olan alanlardan biri olan girişimcilikte kendi işini kurmak isteyen ve işini geliştirmek isteyen girişimciler aşağıdaki sorunlarla karşılaşabilirler^{169 170 171}.

¹⁶⁸ (Çevrimiçi), <https://egirisim.com> 19.01.2020.

¹⁶⁹ (Çevrimiçi), <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/kobi/girisimcilerin-sik-yasadigi-sorunlar-40371494> 20.01.2020.

¹⁷⁰ Erkut, E., & Özmen, D, **a.g.e**, s. 69-106.

¹⁷¹ (Çevrimiçi), <https://www.mentornity.com> 20.01.2020.

1. Sermaye Sorunu; Girişimcilerin en büyük sorunlarından biri olan sermaye sorunları birçok girişimcinin başarısının önünü kesiyor. Girişimcilerin genel olarak en önemli odaklandıkları konular iş fikirleri ve işin uygulanması oluyor. Bu konular girişimcilerin çok iyi ürün ve hizmet geliştirmesini sağlayabilir, fakat finansman konusunda sorunu olan girişimcinin başarılı olması ihtimali çok azdır. Önceki bölümlerde belirtildiği gibi iyi bir pazar ve sektör analizi yapılmadığı müddetce girişimin başarılı olma şansı çok düşüktür. Her ne kadar girişimci kaynaklarını kısıtlı tutmak zorunda olsa bile, girişimini yalın bir ürün haline getire bilse bile girişimi için iktisadi konularda kaynak yaratması ve devlet desteyi özel girişim fonlarından destek alması gerekiyor. Girişim için gerekli finans kaynağına sahip olamayan girişimciler aşırı borçlanma yolunu tercih ederek piyasadan tamamen silinebiliyorlar.

2. Yatırımcı Sorunu; İş fikirlerinin uygulanması için doğru pazarları bulmak ve yatırımcıları çekmek gerekiyor. Akıllı yatırım ve doğru yatırımcı bulmak fazla yatırım ve vizyonu olmayan yatırımcı bulmaktan daha iyidir. Teknoloji odaklı girişimcileri yatırımcı profillerini incelemedikleri için sadece yatırım kazanmak için gerekli finans ve para miktarını yatırımcının isteği doğrultusunda indiriyor ve bu özgüvensizlik sonucunda önemli bir yüzde payını yatırımcısına kaptırıyor.

3. Teknolojik Sorunlar; Adından da görüldüğü gibi internet girişimciliğinde başarılı olmak için teknoloji alanında yeterli bilgiye sahip olmak gerekmektedir. Türkiye`de hale teknoloji alanında yeterli bilgiye sahip olan insan kaynağını bulmak çok zordur.

4. Belirsizlik Sorunu; Türkiye girişimci ekosisteminde girişimcide yeterli motivasyonun olmaması ve kendine olan özgüvenin aşağı olması sonucunda girişimcilerde belirsizlik sorunu görülmektedir. Bazen Girişimci yeni bir iş kurarken farklı işlerde merak salarak 3 veya 4 iş fikrini aynı anda uygulamaya çalışmaktadır. Tam olarak geleceğe güvenmeme uzun vadede plan yapmama, günü kurtarma, sonra bakarız tarzı yaklaşımlar bu sorunlara en iyi örnektir.

5. Türk Aile Yapısı; Türk insanının genel algısı maaşlı ve sigortalı bir iş olmasını geleceğe güvence olacağıdır. Düzenli para kazanılmaması durumunda ailelerin girişimcilere baskısı daha da artacaktır. Başarısızlık durumunda toplum tarafından eleştirilmek ve hor görülmek girişimcilerin en büyük sorunlarından birileridir.

6. İnsan Kaynağı; Girişimci için sermayeye ulaşmak henüz başarı demek değildir. Yatırımcıların dikkatini çeken iş modeline sahip olan girişimci gerekli sermayeye ulaşınca bile sorunları bitmiyecektir. Yukarıda belirtildiği gibi türk aile yapısının genel algısından dolayı iyi eğitimli kişilerin yabancı şirketlerde çalışma isteği sonucunda girişim şirketlerinde yeterli donanımına sahip olan “beyaz yakalılar”ı bulmak zorlaşıyor. Buda startuplar için bir sorun olmaya devam ediyor.

7. Haksız Rekabet Sorunu; Ulaşmak istediği pazara ürün sağlayan girişimci bu pazarda konumlanmış büyük şirketlerden sıyrılması çok zor ola biliyor. Öğleki sosyal ve ekonomik nedenlerden dolayı küçük girişimcilerin önü kesiliyor.

3.3. Türkiye`deki Girişimcilerin Hataları

Türkiye`de bir yıl içerisinde on binlerce girişim kurulsa bile bu girişimlerin %90`ı iflas ediyor veya kepenkleri indiriyor. Bu bölümde başarılı girişimcinin(Fırat İşbecer-Monitise) makalesini ve başarısız olan starup kurucularının hatalarını belirtilicek olursa, türk girişimciliğini batıran 12 sebepin olduğunu söylemek olur. Önemli bir girişimci ve yatırımcı olan Fırat İşbecer çok başarılı girişimlerin yanısıra, başarısız girişimlerle de karşılaştığını söylemiştir. Ona göre hatalar¹⁷²:

1. Güven; İş hayatında en büyük ihtiyaç duyulan etken güvendir. Ödemesini zamanında yapmayan işletmeler, sözleşmenin taleplerini yerine getirmeyen girişimciler sayesinde müthiş bir güvensizlik atmosferi ortaya çıkıyor. Güvenin olmadığı hiç bir yerde başarıdan bahs edilemez. İşte bu unsur girişimciler içinde geçerlidir. İşte bu güven, takım içinde olan girişimciler arasında ve yatırımcılar arasında sağlanamazsa bu girişim baştan iflas etmiş demektir.

2. Gerksiz Cesaret; Çoğu girişimci sektörüne tam hakim olmadığı için rastgele iş yapıyor. Öyleki yurtdışında başarılı olmuş iş modellerini veya yurtiçinde popülerlik kazanmış girişimleri klonlayıp fiyat ve tasarım ile farklılaşacağını düşünmek en büyük hatalardan biridir. Girişimci bir çok konfrenslarda seminerlerde eğitim kurumlarında duyduğu risk kelimesini gereksiz(cahil) cesareti arasındaki farkı tanımlaya bilmiyor. Kendini geliştirmeden, pazara hakim olmadan başlatılan girişim risk değil, iflas demektir. Öğleki riskin ölçümlenebilmesi gerekmektedir.

¹⁷² Erkut, E., & Özmen, D, **a.g.e**, s.142-179.

3. Yanlış Ortaklıklar; Fırat İşbecere göre vizyonunu paylaşmayan, azmine ayak uydurmayan, icraat yerine siyaset yapan, tenbel, çok konuşup az iş yapan ve duygusal temeller üzerine inşa edilen ortaklıklardan kaçınmak gerekir. Öğleki bu tür ortaklıklar irelide sorun yaratacaktır.

4. Klonlama; Yurtdışında başarılı olmuş bir girişimi analiz dahhi etmeden türk insanının davranış biçimini okumadan olduğu gibi klonlayıp girişim yaratmak bir faciadır. Örneğin Amerikada online ananas satış sitesi popülerlik kazansada Türkiye`de bu modeli uygulamak komik olurdu. Bir diğer husus ise pazarın hale daha yoğunlaşmamış durumlarda sektöre yeni girmiş bir girişimi klonlayıp fiyatlarını indirip faaliyete geçmektir. Bu durumlarda kimse kar etmiyor ve katma değerli bir ekosistem oluşmuyor.

5. Hesap Kitap Sıkıntısı; Startupların neredeyse hiç biri kapsamlı bir raporlama sistemi kuramamıştır. Dönemlere uygun gelir tablosu, nakit akışı ve bilançoları hazırlamak girişimcinin en önemli görevidir. Finans ve muhasebe konusunda en azından temel bilgiye sahip olunmasa hiç bir veriye sahip olunmaz ve şirketler sürdürülebilir bir yapıya oturamaz.

6. Sözleşme Korkusu; Bazı girişimciler ürünlerini yatırımcıya sunarken onlardan iş fikirlerinin alınmıyacağını temin eden bir sözleşme talep etmektedir. Bu talep kesinlikle yanlıştır. Öğleki, iş fikri işin temelini %1`dir. Bir diğer husus ise yatırımcı girişimci ile anlaşırken ona imzalattığı sözleşme ve mevzuatlar girişimcinin gözünü korkutuyor.

7. Yatırımcını Aldatmak; Önceki bölümlerde belirtildiği gibi yatırım alan girişimciler bu durumu büyük bir başarı olarak algılıyor. Girişimin batması sonucunda hiç bir borclanmaya girmeyecek olan girişimcinin bu durumlarda her nedense rahatlığı öne çıkıyor. Düzensiz harcamalar yatırımcıları hayal kırıklığına uğrattırken bazende finansal gerçekleri onlardan saklıyarak yatırım parasını kişisel harcamalarda kullanıyorlar. Bu hareketler zaten girişimin iflas etmesine sebep oluyor.

8. İcraatsız Olmak; Bir girişimi kurmak veya hayata geçirmek, takım kurmak pazarı analiz edip ihtiyacı bulmak, gerekli finansmanı sağlamak belli bir başarı sayılabilir. Fakat girişimcilerin bir başka hatalarından biri ise plan programlama dışında kalmak, icraatın içinde olmamak ve çok konuşup az iş görmektir. Öğleki,

hemen hemen aynı iş modeline sahip 4-5 firmadan sadece biri pazarda liderlik sağlıyor.

8. Yanlış Ürün İsrarı; Girişimcilik serüveninde çok önemli, çok potansiyelli olan rakipler yanlış ürün ve pazarda ısrar ettikleri için potansiyellerine ulaşamadan silinip gidiyorlar. Sürdürülebilir başarının kilit anahtarlarından biri sürekli öğrenmek ve değişime hızlıca adepte olmaktır. Öğleki pazara giren girişimci ürün ve hizmetini sağladıktan 5-6 ay sonra yeni bir potansiyeli keşf ediyorsa iş modelini silmeden biraz değiştirerek yenilik ederse başarı sağlayabilir.

10. Hızla Büyümeyi Yönetememek; Doğru zamanda doğru pazarı yakalayıp, rüzgarı arkasına almışken kapasitesi sınırlı bir ürün çıkartarak yükselen talebe karşılık kaliteyi ve beklentileri yönetememek hataların en acılsısıdır. Öğleki girişimci hızlı bir büyümeye hazır olmadığı için paniklemeğe başlar ve artan talebi karşılayamadığını düşünerek mantıksız hatalar yapar.

11. Tutku; Elbetdeki en sevilen işi yapmamak insanın çalıştığını hissetmemek demektir. Fakat belli bir bilgi sahibi olmadan işe olan sevgisine sıkı sarılarak, tutkuyla icra etmek tüm süreçlere hakim olamamak demektir. İş sadece tutkuyla yapılmaz bu yüzden girişimci batar.

12. Şeffaflık Sorunu; İnsanlar fikirlerinin çalınmasından korkuyorlar. Bu yüzden iş fikirlerinin işin temeli olması düşüncesindedirler. Girişimciler belli bir hipoteze sahip oldukları zaman bu hipotezin uygulanabilirliğini ölçmek için geri bildirimlere ve yeni fikirlere ihtiyaçları olacaktır. Fikirleri paylaşmadan geri bildirim almak mümkünsüzdür. İşte burada girişimciler hata yapmaktadır.

2017 senesinde Turkish Time dergisinde başarısız startup ve hatalarından çıkarılacak dersler makalesi paylaşılmıştır. Hatasız kul olmaz. Girişimciliğin ana vatanı olan Amerika'da bile her kurulan girişimin %90'ı patlamaktadır. Dünyada çapında yapılan araştırmalar sonucunda startupların iflas nedenleri arasında en yaygın olanının pazarın o ürüne ihtiyacının olmaması görülmüştür. Öte yandan bir girişim kendi rüştünü istpatlayınca onlarca yeni girişime aynı anda yatırım yapıyor. Kar marjları düşüyor ve güçlü bir rekabet ortaya çıkıyor. Bu Türkiye'de yapılan en bariz hatalardan biri olduğu için startupların temel kapanma nedenlerinden biridir. Turkish Time dergisinde çıkan makaleden örnek olarak 10 başarısız starrup ve onların

hatalarından çıkarılacak birçok dersler vardır. Onların aşağıda GZFT analizleri yapılmıştır¹⁷³:

Tablo 3.1. Tazedirekt.com: Sebze, Meyve Kategorisinde Ürünlerin Kapıya Teslim Edilmesini Sağlayan Girişim.

Güçlü Yönleri • Takım • Vizyon • Finansman	Zayıf Yönleri • Performans • Dağıtım Kanalları • Kar Marjının Düşük Olması • Yeterli Araştırmanın Olmaması
Fırsatlar • Sebze, Meyve Kategorisinde Lider • Ciro	Tehditler • Dağıtım Sorunu • Yeni Pazarda Öngürülemeyenler

Tablo 3.2. Bargao.com: İndirim Sitesi

Güçlü Yönleri • Farklı Kategorilere Odaklanmak • Kullanıcı Sayısı	Zayıf Yönleri • Yeterli Araştırma Yapılmaması • Farklılık Yaratacak Ürünün Bulunmaması ve Pivot Edilmemesi •
Fırsatlar • Pivot Edilip Niş Alana Geçilmesi	Tehditler • Alışveriş Sitelerinin Fazla Olması • Pazarın Doyum Noktasına Gelmesi

¹⁷³ (Çevrimiçi), <http://www.turkishtimedergi.com/dijital-girisim/50-basarisiz-startup-ve-hatalarindan-cikarilacak-50-ders-1-15/> 26.01.2020.

Tablo 3.3. Beyazkutu.com: Özel Alışveriş Sitesi

Güçlü Yönleri • İyi Bir Ekip	Zayıf Yönleri • Pazarın Doyum Noktasında Girişime Başlanması
Fırsatlar • Kullanıcı Sayısı ve Pivot Edilme	Tehditler • Alışveriş Sitelerinin Fazla Olması

Tablo 3.4. Butigo.com: Kişiyeye Özel Alışveriş Sitesi

Güçlü Yönleri • Moda Tutkunu Olmaları • Moda Danışmanlarını İkna Etmeleri • Ekip	Zayıf Yönleri • Zamanında Finansman Bulunmaması • Kar Marjının Az Olmasına Çare Bulunmaması
Fırsatlar • Kişiyeye Özel Pazarda Lider Olma	Tehditler • E-Ticaret Sitelerinin Fazla Olması • Rakip

Tablo 3.5. Tabletseminerler.com: Her Kullanıcının Kolayca Erişebileceği Online ve Offline Seminerler

Güçlü Yönleri • Ekip • Yatırım Alması	Zayıf Yönleri • Odak Noktalarını Kaybetmeleri • Ek İş Olarak Bakmaları
Fırsatlar • Eğitim Alanında Farklılaşma	Tehditler • Eğitimlerin O Dönem Henüz Online Olmaması

Tablo 3.6. Evim.net: Ev Dekorasyonu Alanında Girişim

Güçlü Yönleri • Ekip • 5 Milyon Dolarlık Finansman	Zayıf Yönleri • İhtiyacından Fazla Yatırım Alması • Farklılaşacak Alan Bulunmaması
Fırsatlar • Pazarda Lider Olma ve Niş Alanda İlerleme	Tehditler • Güçlü Rakipler

Tablo 3.7. Sporcu.com: Spor Alanında E-Ticaret Sitesi

Güçlü Yönleri • Ekip • Niş Alan	Zayıf Yönleri • Gereksiz Pazarlama Harcaması • Müşteri Kitlesine Odaklanmama
Fırsatlar • Müşteri Kitlesi • Yeni Ürünler • Pazar Lideri Olma	Tehditler • E-Ticaret Sitelerinin Fazla olması

Tablo 3.8. Turkstudent.net: Öğrenci Alanında Sosyal Ağ

Güçlü Yönleri • Ekip • Yatırım	Zayıf Yönleri • Farklılaşma • Sitenin Amacından Sapması
Fırsatlar • Eğitim Alanında Yeni Fırsatlar • Niş Alan Olması	Tehditler • Gelir Sorunu • Yeni Siteler

Tablo 3.9. Clover Game Studio: Oyun Sitesi

Güçlü Yönleri • Ekip • Eşsiz Tasarım ve Dikkat Çeken Oyunlar	Zayıf Yönleri • Gelir Kaleminin Bulunması
Fırsatlar • Oyun Alanında Liderlik • Müşteri Kitlesi	Tehditler • Gelir Kalemi • Rakipler

Tablo 3.10. Doctormortgage.com: Kredi Oranlarını Karşılaştırma ve Başvuru Sitesi

Güçlü Yönleri • Ekip	Zayıf Yönleri • Kurumsal Yapılarda Sorunlar • Yeterli Araştırma Yapmadan Pazara Girmek
Fırsatlar • Müşteri Kitlesi	Tehditler • Sermaye İhtiyacı

3.4. Türkiye’de Kadın Girişimciliği

Türkiye’de girişimcilik faaliyetlerinde kadın temel hedef gruplarından biridir. Sanayi alanında, endüstriyel gelişmede kadınların üretken faaliyetleri önem taşımaktadır. Girişimci kadınlar bir çok durumda üretim faaliyetlerine katılsalarda bu kendini istatistiklerde göstermiyor. Kadın girişimciler ekonomiye katkıda bulunmakla

yanaşı, aynı zamanda kadınların sosyal yaşamında kolaylaştırırlar. Sosyokültürel altyapının değişmesiyle çok sayıda kadın çalışma hayatına başlamış ve öğretim düzeylerini yükseltmişlerdir¹⁷⁴.

Kadın girişimci ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar verilmiştir. Genellikle “iş kadını” ve “kadın girişimci” kavramları aynı anlamda kullanılmaktadırlar. Bu kavramların birbirinden farkı, “kadın girişimci”nin kendi adına işi yönetmesi, “iş kadını”nın bir işde çalışmasıdır. Kadın girişimcinin erkeklerle kıyasda daha zorlu engellerle karşılaşması “kadın girişimci”ye ayrı bir parantez açmayı gerektiriyor¹⁷⁵.

Türkiye’de İstanbulda 1992 yılında yapılan bir sempozyumda kadın girişimciliği konusu ilk kez ele alınmıştır. Daha sonra Türkiye’de 1993 yılında kadın girişimciliğin desteklenmesi için bazı kararlar kabul edilmiştir. Kadınların güçlenmesine ve kar getirecek bir işe sahip olmalarına yardımcı olan girişimcilik, mevcut çalışmalarda farklı şekilde yürütülmektedir¹⁷⁶.

Türkiye’de kadın girişimciliğiyle ilgili bazı veriler vardır¹⁷⁷:

- 15 yaşını geçmiş her 100 kadından 23’ü okuma yazma bilmiyor.
- Eğitim oranında kadınlar erkeklerin gerisinde kalmıştır. Yüksek öğrenimde okullaşma oranı kadınlarda % 16’dır. Kadınların eğitim seviyesi yükselirse işgücüne katkıları da artar. Yüksek öğrenim görmüş kadınların işgücüne katkı oranı ise % 70’dir.
- Kadın girişimcilerin % 58’i kişisel kaynaklarından, % 26’sı eşinden, % 16’sı da akrabalarından finansman alıyorlar. Faaliyetlerini sürdüren kadın girişimcilerden sadece % 47’si kendi banka hesaplarına sahiptir. Bütün gayrimenkullerin % 9’u kadınların elinde olması nedeniyle onların bankadan kredi alırken teminat göstermelerini engelliyor.

Türkiye’de kadın girişimciliğini destekleyen bazı kuruluşlar vardır. Bunlardan biri de Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine(TOBB) bağlı olan Kadın Girişimciler

¹⁷⁴ Güney, S. **Kadın Girişimciliğine Genel Bir Bakış**. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 2006, s. 25-43.

¹⁷⁵ Özar, Ş. **GAP Bölgesi’nde Kadın Girişimciliği**, Ankara: GAP-GİDEM Yayınları, 2005, s. 13.

¹⁷⁶ Gülçubuk, B., Savcı, İ., Özer, D., & Demiryürek, K. **Türkiye’de Kırsal Alanda Kadının Girişimciliğini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Kadınların Bu Konuda Güçlendirilmesine Yönelik Politika Önerilerinin Geliştirilmesi**, Ankara, 2011.

¹⁷⁷ Doğaner, A, **a.g.e**, s. 93-94.

Kuruludur. Kadın Girişimciler Kurulu, TOBB bünyesinde kadın girişimciliği ile ilgili genel politikaların geliştirilmesine yardımcı olur. Aynı zamanda kadın girişimciler fikirlerini gerçeğe dönüştürmek için eğitim ve kapasite geliştirme desteği de veriyorlar¹⁷⁸. Kadın Girişimciler Kurulunun(KGK) isteği üzerine KGK İcra Komitesi oluşturulmuştur. KGK İcra Komitesinin görevlerini Birlik Başkanı yürütmektedir. KGK İcra Komitesi¹⁷⁹;

- Türkiye`de kadın girişimciliğin nicelik ve nitelik bakımından geliştirilmesi için politikaların belirlenmesi.
- Kadınlar arasında girişimcilik kültürünün gelişmesine yardım edilmesi.
- Girişimci ruhuna sahip kişilerin, bu özelliklerini daha da geliştirmelerini sağlamak için, iş kuranların faaliyetlerini sürdürmeleri için temel bilgilerin verilmesi, seminer ve partilerin düzenlenmesi.
- Eğitim kurumlarında girişimcilik derslerinin ve seminerlerin düzenlenmesi.
- Girişimin kurulması ile ilgili aşamaları kapsayan kitapların ve CD`lerin hazırlanması.
- Kadın girişimcilikle ilgili güncel ve detaylı bilgileri barındıran bir internet portalının hazırlanması.
- Kadın girişimcilerle deneyimli girişimciler arasındaki iletişimin sağlanması.
- Koçluk sistemini geliştirerek belli sürelerde iş kuran yeni girişimcilere deneyimli girişimciler tarafından desteğin sağlanması.
- Türk ekonomisinin kalkınmasına yardım edecek sektörlerde girişimin kurulmasına yardımcı olacak tedbirlerin belirlenmesi ve bu sektörlere kadın girişimcilerin yönlendirilmesine teşvik edilmesi.
- Konuların özelliklerine uygun olarak çalışma gruplarının oluşturulması.
- Yurtiçinde ve yurtdışında kadın girişimciliği ile ilgili gelişmeleri ilgili makamlara ulaştırılması.
- Yurtiçinde ve yurtdışında kadın girişimcilikle ilgili faaliyetini sürdüren kuruluşlarla iletişimin kurulması.

¹⁷⁸ (Çevrimiçi), www.tobb.org.tr, 4.02.2020.

¹⁷⁹ Kaygın, E., & Güven, B. **Farklı Boyutlarıyla Kadın Girişimcilik**. İstanbul: Veritas Akademi, 2013, s. 175-176.

Belirtilmesi önemli örgütlerden biri de Kadın Girişimciler Derneği(KAGİDER)'dir. KAGİDER kar amacı gütmeyen sivil toplum örgütü olarak eylül 2002'de 37 kadın girişimci tarafından İstanbulda kuruldu. Örgütün amacı, geleceğin iş dünyasını geliştirmeye yardım edecek etkin kadın girişimcileri yaratmaktır. Bunun için de örgüt temel hedeflerini belirlemişti¹⁸⁰:

- Kadın girişimci sayısını artırmakla ekonomik değer yaratmak.
- Faaliyetini sürdüren kadın girişimcileri güçlendirmek.
- Türkiye'deki kadın girişimcilerin küreselleşmesini sağlamak.
- Türkiye'nin sosyal ve ekonomik gelişimine yardım etmek.

3.4.1. Kadın Girişimciliğinin Sorunları

Türkiye'de kadın girişimciler, kadın olmaları nedeniyle erkeklerden farklı olarak bazı sorunlar yaşamaktadırlar. Bu sorunlar mikro ve makro sorunlar olmakla 2 yere ayrılmaktadır. Mikro sorunlara; yönetsel ve ticari deneyim eksikliği, güvensizlik ve ayrımcılık aittir. Makro sorunlara ise; örgütlenme, beceri ve meslek eğitimi ve sermaye aittir¹⁸¹.

Yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye'de kadın girişimcilerle ilgili bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunlardan en önemlileri, kültürel ortam, eğitimsizlik, aile düşünceleri, iş yükünün gereğinden fazla oluşu, finans bulma zorlukları ve güvenirlik sağlamaktır. Bu zorluklarla baş etmek için girişimci kadınlar kişisel özgürlüklerini kullanmalıdırlar¹⁸².

Kadın girişimciler iş kurarken iki yol ayrımında kalıyorlar. Bunlar, özel hayatları ve çalışma hayatlarıdır. Girişimci olmak kadınların sosyal, kişisel ve ekonomik anlamda kendilerinin daha iyi seviyeye gelmelerine, ancak aile yaşamlarını olumsuz etkilenmesine neden olmuştur. Kadın girişimciler, iş ve sosyal hayat arasındaki dengeyi korumak için bazı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Fakat denge sorununu hall edebilecek bir avantajdan da bahsedebiliriz. Öyleki kadın girişimciler

¹⁸⁰ Doğaner, A, **a.g.e**, s. 95-96.

¹⁸¹ Bedriye Tunçsiper, Çağatay Karaköy, Neşe Kafa. **Kadın Girişimciliği**. İkinci Uluslararası Ekonomi Kongresi Kitabı, Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi, 2008, s. 58.

¹⁸² Kutaniş, Ö., & Hancı, H. **Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları**. Üçüncü Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi, 2004, s. 458.

kendi işlerinin müdürleri oldukları için ve çalışma saatlerini esnek olarak ayarlama bildikleri için bu denge sorununu kolaylıkla avantaja çevire biliyorlar. Bu sebepten girişimcilik kadınlar için daha iyi bir cazibe merkezine dönüşüyor¹⁸³.

21. Yüzyılda hala türk topluluğu ataerkil yapıya sahiptir. Öyleki kadın girişimcilerin bazıları çalışma hayatları ile ilgili kararları aldığı zaman eşleri tarafından engellemelerle karşılaşmakta. Girişimcilik serüveninde kadınların başarılı olmaları için bu engellemeleri yıkmalı ve daha çok mücadele etmelidirler. Ataerkil bir yapıya sahip türk toplumunda kadınların girişimci olması statü ve prestij kaybı olarak değerlendirilmektedir. Kadın girişimciliğin önündeki engellerden biri ise sosyal ve kültürel ortamlar kadın rollerinin kalplaşması olmasıdır. Girişimciliğe başlayan kadın işini büyütmek için bir çok görüşlere gitmeli ve farklı insanlarla iletişim kurmalıdır. Bu husus erkeklerin kadınları kıskanmalarına yol açar. Başarılı olan bir kadın girişimcinin iyi para kazanması toplumda destekleyici ve örnek bir model olarak görülsede erkeklerin kendilerini daha ezilmiş gibi hiss etmelerine yol açar. Oysaki kadın ve erkek bireylerin eşit olması ve iş dünyasında cinsiyetçi yaklaşımların olmaması zaruridir¹⁸⁴.

Kültürel nedenlerden ötrü, kadınların kamusal alanda kendilerini ifade etme fırsatlarının sınırlamaları, örgün eğitim fırsatlarının kullanımını da sınırlandırmakta ve böylece gerekli mesleki bilgi ve becerilerden mahrum kalmaktadır. Bu koşullar altında, aktif olarak çalışma hayatına katılmayan kadınlar, kendi işini kurma konusunda sosyal ve finansal destek bulamıyorlar. Ne yazık ki, bir iş kurmaya çalışan erkekleri destekleyen sosyal çevrenin kadınlar üzerine caydırıcı bir etkisi vardır. Kadınların kendileri girişimci ise, aktif varoluşlarına karşı çıkmak için kadınların çalışmaları sırasında kültürel alışkanlıklarını değiştirmek mümkündür. Geleneksel kadın rollerine ek olarak, iş kadınları da toplum için yeni bir kadın rol modeli sunmaktadır. Türkiye`de kadınlar girişimcilik için gereken eğitimi alamıyor. KOSGEB, kadın örgütleri ve üniversitelerin verdikleri eğitimler daha da yaygınlaşması gerekmektedir. Girişimcinin başarısında başka girişimcilerin başarı

¹⁸³ Kutaniş, Ö., & Alpaslan, S. **Girişimci ve Yönetici Kadınları Profilleri Farklıdır? Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi**, 8(2), 2006, s. 150.

¹⁸⁴ Öğüt, A. **Türkiye`de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 2006, s. 73.

sırlarını öğrenmek ve onların tecrübelerinden yararlanmak önemli bir faktör olduğu için kadın girişimci adaylarının bir ustanın ya da aile fertlerinin yanında yardımcı rol üstlenmeleri gerekmektedir¹⁸⁵.

3.5. Türkiye`de Girişimcilik Eğitimleri ve Girişimcilik Destekleri

Birçok araştırmacının girişimcilikle ilgili çalışmaları sonucunda girişimciliğin öğretilabilir bir disiplin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna rağmen girişimciliğin doğuştan var olduğu yoksa eğitimle öğrenildiği konusu hale tartışılmaktadır. Fakat bazı araştırmacılara göre girişimci özelliklerinin doğuştan var olması önemlidir ancak yalnız başına girişimci olmaya yetmemektedir. Bu noktada girişimcilik eğitimi, girişimcilik özelliklerine sahip kişilerin becerilerinin ortaya çıkmasına, desteklenmesine ve geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Bu nedenle girişimciliğin eğitimle geliştirilebileceği fikri daha uygundur¹⁸⁶.

Deneyim sayesinde de girişimcilik becerisi kazanılabilir. Global Entrepreneurship Monitor/Global Girişimcilik Platformu(GEM) 2000 Raporunun çarpıcı sonuçlarından biri, işletme girişim eğitiminin işletme prosedüründe en önemli faktör olduğudur. OECD tarafından yapılan araştırmada girişimcilik eğitimi ile girişimciliğin gelişimi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur¹⁸⁷.

ABD`de yapılan bir çalışmada, girişimcilik eğitimi alan kişilerle ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir¹⁸⁸:

- Yeni işe başlama olasılığı, eğitilmiş olanlarda eğitilmiş olmayanlardan üç kat daha fazladır.
- Eğitilmiş girişimciler kendi işlerinde çalışmaya üç kat daha fazla heveslidirler.
- Girişimcilik eğitimi almayanlarla eğitim alanlar arasındaki gelir farkı % 27 oranındadır.

¹⁸⁵ (Çevrimiçi), <https://www.istekadinlar.com> 7.02.2020.

¹⁸⁶ Özdemir, A., Özgüner, M., & Alkış, H. **Üniversitelerde Verilen Girişimcilik Eğitimi Girişimci Kişilik Özelliklerini Nasıl Etkiler? Deneysel Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 21(2), 2018, s. 434.

¹⁸⁷ Tanrıverdi, H., Bayram, G. N., & Alkan, M. **Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisinin İncelenmesi**. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 11(1), 2016, s. 11.

¹⁸⁸ Duran, C., Büber, H., & Gümüştakin, G. E. **Girişimcilik Hislerine Eğitimin Katkısı: Kütahya Meslek Yüksekokulu Makine Programı Örneği**. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8(2), 2013, s. 43.

- Mal varlıkları arasındaki fark % 62 oranındadır.
- Girişimcilik eğitimi katılımcıları çalıştıkları işlerden daha memnunar.

Yeni kurulan girişimlere sermaye yardımı, aile, eş ve dostlardan elde edilen mali desteklerle birlikte başlamaktadır. Aynı zamanda hibeler, melek yatırımcılar, girişim sermayesi ve KOBİ kredileriyle devam etmektedir. Birçok girişimcinin dış sermaye kullanmadan, girişimini geliştirmesi oldukça güçtür. Bu nedenle girişimcilik kültürünün kalitesini belirlemek için sermaye kaynaklarının çeşitliliği, ulaşabilirliği son derece önemli unsurlardandır¹⁸⁹.

Girişimciliğin devlet tarafından teşvik edilmesi Türkiye’de gelişmişliğinin de önemli göstergelerinden biridir. Farklı kurumlar tarafından girişimciliğin geliştirilmesi için benzer ya da farklı teşvik araçları kullanılmaktadır. Bu kurumların tüzükleri incelendiğinde, bazı süreçlerin fazlalığı gibi nedenlerle birlikte, profesyonel olmayan nedenlerle, girişimciler sağlanan desteklerden yeterince yararlanamıyorlar. Türkiye Cumhuriyeti’nin hedeflediği 2023 yılında dünyanın 10 büyük ekonomisinden biri olma iddiasının gerçekleşmesi için, girişimciliğin teşvik edilmesinin önünü kesen engellerin ortadan kaldırılması gerekiyor¹⁹⁰.

3.5.1. KOSGEB

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı(KOSGEB), girişimcilere yönelik yardımların gösterilmesinde hem itici güç hem de lokomotif görevini üstlenmektedir. KOSGEB desteklerinden yararlanabilmesi için girişimcinin herhangi bir yere ödeme yapmasına gerek yoktur. Kurumun internet sitesinden ve çağrı merkezinden girişimcilere sağlanan desteklerle ilgili güncel bilgilere ulaşılabilir¹⁹¹. KOSGEB, KOBİ’lerin rekabet güçlerini artırmak ve finansman ihtiyaçlarını karşılamak için bazı destek programları hazırlanmıştır. Her bir bölgeye uygun olan destek programları farklı olmaktadır. Destekleme oranlarının

¹⁸⁹ Er, B., Şahin, Y. E., & Mutlu, M. **Girişimciler İçin Alternatif Finansman Kaynakları: Mevcut Durum ve Öneriler.** Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, 1(1), 2015, s. 32-33.

¹⁹⁰ Karadal, H, **a.g.e**, s. 325-326.

¹⁹¹ Marangoz, M, **a.g.e**, s. 421-422.

belirlenmesi için bölgelerin sınıflandırılması gerekiyor. Önemli bir takım destek programlarının içeriği ve kapsamı aşağıdaki şekildedir¹⁹²:

- Girişimcilik Destek Programı: Buraya, Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi, Yeni Girişimci Desteği, İş Geliştirme Merkezi(İŞGEM) Desteği ve İş Planı Ödülü dahildir.
- Genel Destek Programı: Genel Destek Programının amacı KOBİ'lerin tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesidir. Bu programa, Yurtiçi Fuar Desteği, Nitelikli Eleman İstihdam Desteği, Eğitim Desteği, Tasarım Desteği, Bağımsız Denetim Desteği ve Lojistik Desteği aittir.
- İşbirliği Güçbirliği Destek Programı: KOBİ'lerin ortak tedarik, ortak tasarım, ortak pazarlama, ortak laboratuvar, ortak imalat, ortak hizmet sunumu ve benzeri konularda yardımlaşmalarına olanak sağlamaktadır. Bu destek sayesinde bir araya gelen işletmelerin teknoloji alanlarında ortak üretim yapmaları için işbirliği-güçbirliği projelerinin desteklenmesini hedeflemektedir.
- KOBİ Proje Destek Programı: Bu tür destek programında işletmelerin uğraşdığı sorunların yine işletmeler tarafından sürdürdükleri projeler kapsamındaki maliyetlerin desteklendiği programdır. Bu destekleyici programla KOBİ'lerde proje kültürü ve bilincinin oluşturulmasına ve geliştirilmesine yardım olunuyor. Programın kapsamına işletmelerin, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, üretim, yönetim-organizasyon ve finans alanlarında sunulacak projelerin desteklenmesi dahildir.
- KOBİ Gelişim Destek Programı: Bu destek programının amacı KOBİ'lerin ekonomideki paylarının ve etkilerinin artırılmasıdır. Bu destek programı ile ülkenin ulusal ve uluslararası hedeflerine uygun olarak KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesi hedeflenmiştir.
- KOBİ Teknoyatırım-KOBİ Teknoloji Ürün Yatırım Destek Programı: Öncelikle teknoloji alanlarıyla bağlantılı olan yenilikçi ürünleri ticarileştirmek, ülke ekonomisi için değer sağlamak, teknolojik ürün ihracatını gerçekleştirmek

¹⁹² Kara, O. **KOSGEB Destekleri Kapsamında KOSGEB İl Müdürlüklerinin Görelî Etkinliğinin Analizi**. İzmir Uluslararası Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Kongresi(İLCEAS), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Detay Yayıncılık, 2018, s. 48-50.

için uluslararası pazarlarda yer alarak işletmelerin teknolojiye yapacakları yatırımları desteklemek için oluşturulan destek programıdır.

- Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı: Teknoloji bazlı yeni fiki ve ürünlere sahip KOBİ'lerin geliştirilmesi için Ar-Ge, İnovasyon destek programı geliştirilmiştir. Bu destek projesi yeni süreç, yeni ürün, bilgi veya hizmet üretilmesi konularında yürütülen projelerin KOSGEB tarafından desteklenmesini amaçlamaktadır.
- Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama(Teknopazar) Destek Programı: Bu destek programının amacı teknolojik ve inovasyon projelerinin pazarlanmasıdır. Teknolojik tabanlı hizmet veren KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerinin artırılmasına da yardımcı olmaktadır.
- Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı: Bu destek programı sayesinde teknolojik ürünlerinin ihracatının yapılabilmesi için uluslararası kuluçka merkezleri kurulur. Bu da bu tür KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermelerine yardım eder.
- KOBİ Kredi Faiz Desteği: Finansman sorunlarının çözülmesi, kalitenin ve yüksek rekabet düzeyin artırılması için kredi faiz desteğinin sağlanmasını amaçlamıştır.

3.5.2. İŞKUR

Türkiye İş Kurumu(İŞKUR), Türkiye'de işsizlikle mücadele eden önemli istihdam sağlama kaynaklarından biridir. İŞKUR istihdam için mikro ve makro politikalar sayesinde istihdam hizmetlerine odaklanmıştır. Bu alanda en etkili kurumdur. Türkiye'de istihdam hizmetleriyle ilgili ilk yasa 1936 yılında çıkarılmıştır. Bu yasa 3008 sayılı iş kanunudur. Bu kanuna göre istihdam hizmetlerini devlet yürütecek, diğer özel bürolar kapatılacaktır¹⁹³.

Yasal düzenlemelerin yapılması sonucunda sonraki dönemlerde İŞKUR'un etkisi daha da artmış ve Türkiye'de istihdam ve işsizlik sorunlarını çözmeye yardımcı olmuştur. 2000'li yıllardan başlayarak İŞKUR yeni yapılanma sürecine girerek, daha

¹⁹³ Akyıldız, Y. **İşsizlik ve İŞKUR'un Aktif İstihdam Politikaları**. Akademik Bakış Dergisi(71), Ocak-Şubat, 2019, s. 94-109.

çok kitleye hitap etmeye başlamıştır¹⁹⁴. Bu bağlamda İŞKUR son dönemlerde 4 ana politika geliştirmiştir¹⁹⁵:

- İstihdam ve eğitimin karşılıklı ilişki düzeyinin artırılması,
- İşgücü piyasasında güven ilişkilerinin sağlanması,
- Özel politikaya gerek duyan kesimin istihdamının artırılması,
- İstihdamın korunması için sosyal politikaların geliştirilmesi.

Eğitim, insanın analiz yeteneğinin ve teknik kapasitesinin gelişmesine yardımcı oluyor. Daha da önemlisi birçok kaynaklara daha çok ve hızlı erişim imkanları sunar. Bununla birlikte, teorik eğitimin piyasa talebi açısından etkinliğini sağlamak için hayattaki gerçek olayların yardımıyla güçlendirilmesi gerekmektedir. Eğitimleri etkin bir şekilde kullanmak için teorik ve pratik bilginin birleştirilebildiği dinamik eğitim programları oluşturulmalıdır¹⁹⁶.

2009 yılında oluşturulan kurallar kapsamında, aktif piyasa programlarında kendi işlerini kurarak ekonomiye katkı sağlamak isteyenler için girişimcilik koçluğu programları düzenlenmiştir. Programların temel amacı, kuruma kayıtlı alan birimlerinin kendi işlerini kurup geliştirmelerine yardımcı olmak ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı(KOSGEB)'nin Yeni Girişimcilik Desteğine başvurarak bu destekten faydalanabilmelerini sağlamaktır. 2010 yılında başlatılan girişimcilik eğitimi programlarından 8.036 kişi yararlanırken, 2016 yılı itibarıyla bu sayı 63.261'e ulaşmıştır. Ocak-Eylül 2017 arasında 67.108 kişi girişimcilik eğitimi programından faydalanmıştır¹⁹⁷.

Yaş Grubu	Katılımcı			
	Erkek	Kadın	Toplam	Oran(%)
15-19	794	460	1254	1,87
20-24	6.172	4.319	10.491	15,63

¹⁹⁴ Dinçer, Ö. **Önceliğimiz Genç İstihdamı ve Mesleki Eğitim**. (N. Öksüz, Röportaj Yapan), 2011.

¹⁹⁵(Çevrimiçi), <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/seminernotlar/05032013/iskur.pdf> 16.02.2020.

¹⁹⁶ Mustafa, Ç. O., & Yunus, Y. **İŞKUR İşbaşı Eğitim Programlarının Analizi: Sakarya İli Örneği**, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran, 2018, s. 182.

¹⁹⁷ (Çevrimiçi), https://media.iskur.gov.tr/13592/9-genel_kurul_raporu.pdf 19.02.2020.

25-29	7.737	5.946	13.683	20,39
30-34	6.323	6.199	12.522	18,66
35-39	5.437	6.469	11.906	17,74
40-44	3.461	4.568	8.029	11,96
45-49	2.043	2.634	4.677	6,97
50-54	1.235	1.475	2.710	4,04
55-59	591	618	1.209	1,80
60-64	283	185	468	0,70
65+	100	59	159	0,24
Toplam	34.176	32.932	67.108	100

Tablo 3.1. Yaş Grubuna Göre Girişimcilik Eğitim Programı Katılımcı Sayısı(2017)

Kaynak: İŞKUR, 9. Genel Kurul Çalışma Raporu, 2017

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımını dikkate alarak 25-39 yaş arasındaki kişilerin programlardan daha fazla yarar gördükleri görülmektedir. Programlara katılanların eğitim durumları incelendiğinde, programın tüm eğitim seviyelerinde uygulanabileceği görülmektedir. Diğer gruplara göre dezavantajlı olan ilkokul ve ortaokul mezunlarının programlara büyük ilgi gösterdiği, lisans mezunlarının diğer programlara göre daha yüksek katılım oranlarına sahip olduğu görülmektedir.

3.5.3. TOSYÖV

1980'lerin başında KOBİ rüzgarı AB'de esmeye başlamıştır. Bu noktada, Avrupa ülkeleri, ekonomilere, sosyal barışa ve refaha sağlıklı bir etki eden KOBİ'ler için 1983 yılını KOBİ yılı ilan etdiler. Girişimciliğin ilk süreçlerinden itibaren, KOBİ'lerin çeşitlendirilmiş teşvik ve destek sistemleriyle her anlamda gelişmeleri için onları güçlendirmeye çalışıldılar. Bu yeni yaklaşım KOBİ'lere yalnız AB ülkelerinde değil, aynı zamanda dünyanın birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerinde de öncelik verilmeye başlamıştır. Bu öncelik kendini Türkiye'de göstermiştir. 1989 yılının Kasım ayında siyaset, bürokrasi ve iş dünyasında başarılı 22 kişi bir araya gelerek TÖSYÖV'ü kurdular. 1990 yılı başında TÖSYÖV yöneticileri, Türkiye Büyük Millet Meclisi(TBMM)'de KOSGEB yasasının kabul edilmesi için büyük çaba sarf

etdiler. TOSYÖV`ün girişimcilik kültürünün gelişmesi için yaptığı çalışmalar KOSGEB`in kurulmasıyla daha hızlı ivme kazandı¹⁹⁸.



¹⁹⁸ (Çevrimiçi), <https://www.aso.org.tr/pdf/1176851107.pdf> 23.02.2020.

SONUÇ

Girişimciliği bir süreç olarak tanımlamak ne kadar zorsa, girişimcileri de öyledir. Birçok araştırmacı girişimcilerin özelliklerini, tutumlarını, davranışlarını ve motivasyonlarını belirlemeye çalışarak girişimci kişiliği tanımlamaya çalışmıştır. Farklı araştırma temelli katkılar arasında bir miktar örtüşme olsa da, farklı görüşler de mevcuttur. Girişimciliği neyin oluşturduğuna ilişkin farklı görüşler düşünüldüğünde, bu girişimcilerin kim olduğu konusunda ortak bir zemin yoktur. Sonuç olarak, araştırma örnek çevreleri çok farklıdır ve bulgulardaki farklılıklar da ortaya çıkmaktadır. Her halükarda, girişimcilerin çok farklı biçimlerde anlatıldığı ve homejenlik anlayışının gerçekçi olmadığı görüşündeyim.

Girişimci de girişimcilik fırsatlarından ayrı düşünülemez. Bir fırsat için ideal girişimci, başka bir fırsat için mükemmel olandan daha az olabilir. Otelcilik, turizm ve eğlence gibi çeşitli endüstrilerde, çeşitli girişimci bağlamlar için farklı kişisel nitelik ve yetenek kombinasyonları gereklidir. Girişimciler her zaman takımları ile birlikte çalışmalılar. Bireysel olarak hareket ederlerse, etkili bir takım girişimcisi olmayarak hayatta kalmayabilirler.

Sonuç olarak, iş yerinde girişimcilerin gelişmesine yardımcı olan çok çeşitli faktörler olduğu ve girişimci olmanın potansiyel olarak herkese açık olduğu sonucuna varılmıştır. Açıkçası, muhtemel girişimcilerin, mevcut fırsatın sunduğu taleplerle ilgili olarak kim oldukları ve gerçekte neyin iyi olduğu üzerine düşünmeleri gerekmektedir.

Yeni girişimlerin eski kuruluş girişimleri taklit ettiği görülmektedir. Buradaki yeni girişimler eski girişimlerin ana özelliklerini iyileştirip geliştirmelidirler. Bu alandaki araştırmacılar farklı yaklaşımlar önermektedirler. Onlar sürekli olarak kuruluşların kendilerini yeniden icat etmeleri gerektiğini savunuyorlar. Bu nedenle girişimciliğin tüm kuruluşlara yerleştirilmesi gerekmektedir. Otelcilik, turizm ve eğlence endüstrilerinin bir organizasyon yapısını benimsemesi çok zor olabilir. İş geliştirme fikirlerinin toplanmasına, değerlendirilmesine ve bunlara göre hareket edilmesine olanak sağlamak için işletme içerisinde bazı sistemler de kurulabilir.

Dikkatli iş planlaması ve sağlam finansal yönetim birçok endüstrilerde özellikle önemlidir. Ekonomik alanlara girişim önündeki düşük engeller, başlangıç sermayesinin bulunmasına ve birçok sermaye sağlayıcısının bu ekonomik alanlara karşı genel olarak elverişli yatkınlığına rağmen, kaynak yoksunluğunun sıklıkla

önemli bir sorun olduğu anlamına gelmektedir. Kaynak yoksunluğu aynı zamanda bir uzmanlık ve finansman sorunudur.

Girişimcilerin faaliyet gösterdiği hızla ilerleyen pazarlarda, organizasyonların ve bağımsız girişimcilerin etkili stratejileri seçmeleri gerekmektedir. Ayrıca sürekli olarak gözden geçirmeleri, geleceğe bakmaları ve trendleri takip etmeleri gerekmektedir. Kurulan örgütler de kısa vadeli değil, uzun vadeli düşünmeliler.

İşletme sahipleri ve yöneticileri, çalışanlarının etik ve sosyal olarak sorumlu davranışlarını etkilemekte oynadıkları kilit rolü tanınmalıdır. Yöneticilerin söyledikleri önemlidir, ancak yaptıkları daha da önemlidir. Küçük bir şirkette çalışanlar yöneticilerine bir model olarak bakarlar. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının verimli olması sağlamak için en yüksek en yüksek etik standartlara uymayı taahhüt etmelidirler.

Türkiye'deki genç girişimciler başarılı olmak için pazarda girişimcilik adımlarını uygulamalıdır. Bunun için de ilk önce pazarda değer yaratmalıdırlar. Girişimcinin pazarda değer yaratmasının "sırrı" sorunları çözmek ve insanların her gün karşılaştığı fırsatları değerlendirmek için yaratıcılık ve yenilikçilik uygulamaktır. Başarılı girişimciler "Neden olmasın?" Diye sordukları için genellikle geleneksel bilgilerin ötesine geçerler. En önemli avantajlardan biri de başarılı bir iş planının olmasıdır. Bir iş kurmak ve gereken sermayeyi artırmak için sağlam bir iş planı gereklidir.

KAYNAKÇA

- Acs, Z.,
Szerb, L.,
Lafuente, E.,
Lloyd, A. : **Global Entrepreneurship and Development Index 2018**. Arlington: Springer, 2018.
- Akdoğan, A. : **Çevreye Duyarlı Yönetim ve İşletmecilik**. Kayseri: Ticaret Odası Yayınları, 48, 2003.
- Akın, B. : **Temel İşletme: Girişimcilik, İş Kurma ve Yönetim**. Ankara: Adres Yayınları, 2010.
- Akyıldız, Y. : **İşsizlik ve İŞKUR' un Aktif İstihdam Politikaları**. Akademik Bakış Dergisi(71), Ocak-Şubat, 2019.
- Anderson, K.,
Kerr, C. : **Customer Relationship Managment**. United States: McGraw-Hill, 2001.
- Arslantaş, C. C. : **Girişimcilikte Yaratıcılık, Yenilik ve Yönetim**. İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 12(38), 2001.
- Aşkın, A.,
Nehir, S.,
Vural, S. Ö. : **Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi**. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(2), 2011.

- Aulet, B. : **Disciplined Entrepreneurship: Başarılı Startup İçin 24 Adım.** İstanbul: Türk Hava Yolları Yayınları, 2015.
- Bakanlığı, T. M. : **Girişimci Fikirler ve İş Kurmak.** Ankara, 2014.
- Bakırtaş, H., : **A. E-Ticaretin Girişimcilik Üzerinde Etkileri.** Selçuk
Tekinşen, A. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(16), 2006.
- Besler, S. : **Sosyal Girişimcilik.** İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Beugre, C. : **Social Entrepreneurship: Managing the Creation of Social Value.** New York: Routledge, 2017.
- Bhide, A. : **How Entrepreneurs Craft Strategies That Work.**
Harvard Business Review on Entrepreneurship, 1994.
- Bintuğ, A. : **İşletme Yönetimi.** Ankara: San Matbaası, 1983.
- Bjerke, B. : **Understanding Entrepreneurship.** Northampton:
Bland, D., & Edward Elgar Publishing, 2007.
Osterwalder, A. **Testing Business Ideas.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2019.
- Blank, S., : **Girişimcinin El Kitabı: Adım Adım Bir Şirket**
Dorf, B. **Kurmak.** İstanbul: Boyut Yayıncılık, 2017.
- Bosma, N., : **Global Entrepreneurship Monitor: 2018/2019 Global**
Kelley, D. **Report.** Global Entrepreneurship Monitor, 2018.
- Bozacı, İ. : **Girişimcilik: Örnekler ve İş Planı Rehberli (1 b.).**
İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015.

- Bozgeyik, A. : **Girişimcilere Yol Haritası: Girişimcilik Ruhunuzu Ateşleyin.** İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.
- Brown, D. : **Zor İnsanlarla Çalışma Sırları.**(1 b.). İstanbul: NTV Yayınları, 2014.
- Buttle, F. : **Customer relationship Managment: Concepts and Technologies** (2 b.). Burlington: Butterworth-Heinnmann, 2008.
- Bygrave, W.,
Zacharakis, A. : **The Portable MBA in Entrepreneurship** (40 b.). United States: Wiley, 2010.
- Bygrave, W.
Zacharakis, A. : **Entrepreneurship** (2 b.). United States: Wiley, 2011.
- Can, H.,
Tuncer, D.,
Ayhan, D. A. : **Genel İşletmecilik Bilgileri** (16 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları, 2005.
- Casson, M.,
Buckley, P.,
Dark, K.,
Giusta, M. D.,
Godley, A.,
Gulamhussen, M. A.,
Wadeson, N. : **Entrepreneurship: Theory, Networks, History.** Northampton: Edward Elgar Pub, 2010.
- Coviello, N.,
McAuley, A. : **Internatinalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Emprical Research.** Managment International Review, 39(3), 1999.

- Covin, J.,
Miles, M. : **Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage: Entrepreneurship Theory and Practice.** Corporate Entrepreneurship and Growth, Baylor University, 23(3), 1999.
- Çak, D.,
Değermen, A. : **Women Entrepreneurship and Microfinance in Turkey.** Eurasian Business & Economics Journal, 2015.
- Çelik, A. : **Uygulamalı Girişimcilik** (1 b.). Konya: Eğitim Yayınevi, 2018.
- Çokgezen, M. : **Türkiye’de Devlet, Girişimcilik ve Yerel Kalkınma.** İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2012.
- d’Andria, A.,
Gabarret, I. : **Building 21st Century Entrepreneurship.** London: ISTE, 2017.
- Dana, L. P. : **Entrepreneurship and SMEs in the Euro-Zone: Towards a Theory of Symbiotic Entrepreneurship.** Singapore: Imperial College Press, 2006.
- Debruyne, M.,
Tackx, K. : **Customer Innovation: Delivering a Customer-Led Strategy for Sustainable Growth** (2 b.). Kogan Page, 2019.
- Demirez, M.,
Cebeci, R. : **Türkiye’de Girişimciliğin Tarihçesi ve Girişimcilerin Sosyolojik Profili.** Ankara: KOSGEB GGM Ulusal Girişimcilik Raporu, 2. Bölüm, 2005.
- Dinçer, Ö. : **Önceliğimiz Genç İstihdamı ve Mesleki Eğitim.** (N. Öksüz, Röportaj Yapan), 2011.

- Doğaner, A. : **Girişimcilik Okulu.** İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 2014.
- Duran, C., : **Girişimcilik Hislerine Eğitimin Katkısı: Kütahya**
Büber, H., **Meslek Yüksekokulu Makine Programı Örneği.**
Gümüştekin, G. E., : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve
Durukan, T. Kalkınma Dergisi, 8(2), 2013.
- Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda**
Girişimciliğin Önemi. Çanakkale Onsekiz Mart
Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve
Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,
1(2), Ocak, 2017.
- Efrat, K., : **Environmental characteristics and technological**
Shoham, A. **capabilities' interaction in high-technology born**
global firms. European Journal of International
Management, 5(3), 2011.
- Er , B., : **Girişimciler İçin Alternatif Finansman Kaynakları:**
Şahin, Y. E., **Mevcut Durum ve Öneriler.** Uluslararası Ekonomi ve
Mutlu, M. Yenilik Dergisi, 1(1), 2015.
- Erkut, E., : **İşte Ceylanlar: Hızlı Koşan Girişimciler ve Hızlı Koşu**
Özmen, D. **Örnekleri.** İstanbul: Akabüs Yayınları, 2018.
- Eyal, N., : **Kancaya Takılınca: Alışkanlık Yaratan Ürünler**
Hoover, R. **Geliştirmenin Sırları.** İstanbul: Elma Yayınevi, 2015.
- Faghih, N. : **Globalization and Development: Entrepreneurship,**
Innovation, Business and Policy Insights from Asia
and Africa. Paris: Springer, 2019.

- Farinha, L. C.,
Ferreira, J.,
Smith, H. L.,
Bagchi-Sen, S.
Fishkin, R. : **Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship.** United States: IGI Global, 2015.
- Foster, J. : **Fikir Nasıl Bulunur?** İstanbul: MediaCat Yayınları, 2018.
- Gentsch, P. : **AI in Marketing, Sales and Service: How Marketer without a Data Science Degree can use AI, Big Data and Bots.** Switzerland: Palgrave Macmillan, 2018.
- Gölbaşı, F.
Gülçubuk, B.,
Savcı, İ.,
Özer, D.,
Demiryürek, K. : **Vizyon ve Misyon (3 b.).** İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2011.
- : **Türkiye’de Kırsal Alanda Kadının Girişimciliğini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Kadınların Bu Konuda Güçlendirilmesine Yönelik Politika Önerilerinin Geliştirilmesi.** Ankara, 2011.
- Güney, S. : **Kadın Girişimciliğine Genel Bir Bakış.** Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 2006.
- Güney, S. : **Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular (3 b.).** Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları, 2008.
- Harvard Business
Review. : **Girişimcinin Elkitabı: Yeni İşinizi Kurarken ve Büyütürken İhtiyacınız Olan Her Şey.** İstanbul: Optimist Yayıncılık, 2019.

- Helchmen, T. B. : **Entrepreneurship-Born, Made and Educated.** Rijeka, 2012.
- Hopkins, T. : **How to Master the Art of Selling.** New York: Business Plus; Rev Upd Edition, 2005.
- Hougaard, S. : **Business Idea: The Early Stages of Entrepreneurship.** Berlin: Springer, 2004.
- İraz, R. : **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler.** Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Isaak, R. : **The Making of the Ecopreneur.** Greener Managment International: The Journal of Corporate Enviromental Strategy and Practice, 38, 2002.
- Kara, O. : **KOSGEB Destekleri Kapsamında KOSGEB İl Müdürlüklerinin Görelî Etkinliğinin Analizi.** İzmir Uluslararası Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Kongresi(İZCEAS). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Detay Yayıncılık, 2018.
- Karadal, H. : **Girişimcilik: Girişimcilik Eğitimi, Güncel Konular, Girişimci Destekleri, İş Planı** (4 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık, 2016.
- Kaufman, J. : **Kendi Kendine MBA.** İstanbul: Pegasus Yayıncılık, 2018.

- Kawasaki, G. : **Girişimcinin El Kitabı 2.0. İstanbul:** MediaCat Yayınları, 2017.
- Kaygın, E., : **Farklı Boyutlarla Kadın Girişimcilik.** İstanbul: Veritas Güven, B. Akademi, 2013.
- Kressel, H., : **Entrepreneurship In The Global Economy: Engine Lento, T. For Economic Growth.** New York: Cambridge University Press, 2012.
- Kutaniş, Ö., : **Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Alpaslan, S. Farlıdır?** Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 8(2), 2006.
- Kutaniş, Ö., : **Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları.** Hancı, A. Üçüncü Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi, 2004.
- Küçük, O. : **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi (2 b.).** Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Lombardo, T., : **Product Roadmaps Relunched: How to Set Direction McCarthy, B., while Embracing Uncertainty.** Sebastopol: O`Reilly, Ryan, E., 2017. Connors, M.
- Lowe, R., : **Enterprise: Entrepreneurship and Innovation: Marriott, S. Concepts, Contexts and Commercialization.** Netherlands: Elsevier, 2006.

- Marangoz, M. : **Girişimcilik**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2012.
- Marangoz, M. : **Girişimcilik** (5 b.). İstanbul: Beta Yayıncılık, 2018.
- Mariotti, S. : **Entrepreneurship: Owining Your Future** (11 b.). New York: Pearson Education, 2010.
- McCarthy, B.,
Ryan, E. : **Product Roadmaps Relanched: How to Set Direction while Embracing Uncertainty**, 2017.
- Morrison, A.
Rimmington, M.,
Williams, C. : **Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries**. Burlington: Butterworth-Heinemann, 1999.
- Mustafa, Ç. Ö.,
Yunus, Y. : **İşKUR İşbaşı Eğitim Programlarının Analizi: Sakarya İli Örneği**. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran, 2018.
- Müftüoğlu , T.,
Durukan , T. : **Girişimcilik ve KOBİ'ler**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.
- Müftüoğlu, T. : **Nasıl Girişimci Olunur?** Ankara: Turhan Kitabevi, 2009.
- Naktiyok, A. : **İç Girişimcilik**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2004.
- Naktiyok, A.,
Kök, S. : **Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri**. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 2006.
- Osterwalder, A.,
Pigneur, Y. : **İş Modeli Üretimi**. İstanbul: Optimist Yayıncılık, 2017.

- Öğüt, A. : **Türkiye`de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Senderomu.**
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 2006.
- Öğüt, A.,
Bülbül, H.,
Yılmaz, N. : **Stratejik Yenileme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yeniliğin Önemi.**
Uluslararası Girişimcilik Kongresi. 11, Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2006.
- Özar, Ş.
Özdemir, A.,
Özgüner, M.,
Alkış, H. : **GAP Bölgesi’nde Kadın Girişimciliği.** Ankara: GAP-GİDEM Yayınları, 2005.
Üniversitelerde Verilen Girişimcilik Eğitimi Girişimci Kişilik Özelliklerini Nasıl Etkiler? Deneysel Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 21(2), 2018.
- Özdevecioğlu, M.,
Karaca, M. : **Girişimcilik ve Girişimci Kişilik: Kavram ve Uygulama.** Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2015.
- Papatya, G. : **Temel İşletmecilik Bilgisi: Teorik Düzenlemeler, Entelektüel Birikimler ve Notlar.** Isparta: Beyazıt Yayınevi, 2015.
- Porter, M.,
Van Der Linde, C. : **Green and Competitive: Ending the Stalemate.**
Harvard Business Review, September-October, 1995.
- Richelle, K. : **The Missing Entrepreneurs: Policies For Inclusive Entrepreneurship In Europe.** OECD, 2013.

- Roper, S. : **Entrepreneurship: A Global Perspective.** New York: Routledge, 2013.
- Scarborough, N. : **Essential of Entrepreneurship and Small Business**
Cornwall, J. **Managment** (8 b.). United States: Pearson Education, 2016.
- Sekman, M. : **Her Şey Beyinde Başlar.** İstanbul: Alfa Yayınları, 2011.
- Şahin, B, E., : **ENTREPRENEURSHIP AND IMPORTANCE OF**
Develi, İ., **PERSONALITY ON ENTREPRENEURSHIP: A**
Sevimli, Y. **RESEARCH ON TRAINEES OF**
ENTREPRENEURSHIP EDUCATION PROGRAM.
INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND
MANAGEMENT STUDIES Vol 3, No 1, 2011.
- T.C. Milli Eğitim : **Girişimci Fikirler ve İş Kurmak.** Ankara, 2014.
Bakanlığı. :
- Tanrıverdi, H., : **Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerine**
Bayram, G. N., **Etkisinin İncelenmesi.** Çanakkale Onsekiz Mart
Alkan, M. Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 11(1), 2016.
- Tekin, S. : **Sihirli Liderler.** İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2011.
- Thiel, P., : **Sıfırdan Bire: Startuplar Üzerine Notlar ya da**
Masters, B. **Geleceği İnşa Etmenin Yolları.** İstanbul: Pegasus
Yayınları, 2016.

- Top, S. : **Girişimcilik: Keşif Süreci.** İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006.
- Top, S. : **Girişimcilik: Keşif Süreci (2 b.).** İstanbul: Beta Yayıncılık, 2012.
- Tracy, B.,
Tracy, M. : **Unlimited Sales Success: 12 Simple Steps for Selling More Than You Ever Thought Possible.** New York: AMACOM, 2013.
- Tunçsiper, B.,
Karaköy, .,
Kafa, N. : **Kadın Girişimciliği.** İkinci Uluslararası Ekonomi Kongresi Kitabı. Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi, 2008.
- Tutar, H.,
Altınkaynak, F. : **Girişimcinin Yol Haritası.** Bursa: Müsiad - Yönetim Kitaplığı, 2008.
- Tutar, H.,
Altınkaynak, F. : **Girişimcilik: Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci (2 b.).** Ankara: Detay Yayıncılık, 2014.
- TÜSİAD. : **Türkiye`de Girişimcilik.** (s. 34). İstanbul: TÜSİAD Yayıncılık, 2002.
- Tyler, M.,
Donovan, J. : **Predictable Prospecting: How to Radically Increase Your B2B Sales Pipeline.** McGraw-Hill Education, 2016.
- Ulijin, J.,
Drillon, D.,
Lasch, F. : **Entrepreneurship, Cooperation and the Firm: The Emergence and Survival of High-Technology Ventures in Europe.** Northampton: Edward Elgar Publishing, 2007.

- Usui, C. : **Corporate Entrepreneurship Initiatiatives: Studies in China, Japan and the USA.** London: Palgrave Macmillan, 2012.
- Ürper, Y. : **Girişimcilik ve İş Kurma.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2016.
- West, P., Gatewood, K., Shaver, K. : **Handbook of University-wide Entrepreneurship Education.** Northampton: Mixed Sources, 2009.
- Yeşiloğlu, G., Başar, E. : **Girişimcilik 1.** Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Açık Öğretim Okulları, 2018.

(Çevrimiçi), <https://www.aso.org.tr/pdf/1176851107.pdf> 23.02.2020.

(Çevrimiçi), https://media.iskur.gov.tr/13592/9-genel_kurul_raporu.pdf 19.02.2020.

(Çevrimiçi), <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/seminernotlar/05032013/iskur.pdf> 16.02.2020.

(Çevrimiçi), <https://www.istekadinlar.com> 7.02.2020

(Çevrimiçi), www.tobb.org.tr. 4.02.2020.

(Çevrimiçi), <http://www.turkishtimedergi.com/dijital-girisim/50-basarisiz-startup-ve-hatalarindan-cikarilacak-50-ders-1-15/> 26.01.2020.

(Çevrimiçi), <https://www.mentornity.com> 20.01.2020.

(Çevrimiçi), <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/kobi/girisimcilerin-sik-yasadigi-sorunlar-40371494> 20.01.2020.

(Çevrimiçi), <https://egirisim.com> 19.01.2020.

(Çevrimiçi), <https://www.neoldu.com> 16.01.2020.

(Çevrimiçi), <https://webrazzi.com> 11.01.2020.

(Çevrimiçi), <https://www.etoHum.com> 16.01.2020.

(Çevrimiçi), <https://webrazzi.com/etiket/parasut/> 9.01.2020.

(Çevrimiçi), <https://www.acmagile.com> 7.01.2020.

(Çevrimiçi), <https://medium.com> 7.01.2020.

(Çevrimiçi), https://www.akademus.org/musteri-merkezlilik/?gclid=EAIaIQobChMIg6JvrLU6QIVyIBQBh1wpQD8EAMYASAAEgLP8vD_BwE 15.12.2019.

(Çevrimiçi), <http://www.icomep.com/> 25.07.2019.

