

T.C
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEKNOLOJİ VE BİLGİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI



YENİLİK YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR:
YENİLİKÇİLİK, GİRİŞİMCİLİK, YARATICILIK
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**
Prof. Dr. Y. Cemalettin ÇOPUROĞLU **İlaha AGHAYEVA**
ELAĞIĞ-2019

T.C
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEKNOLOJİ VE BİLGİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YENİLİK YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR:
YENİLİKÇİLİK, GİRİŞİMCİLİK, YARATICILIK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Y. Cemalettin ÇOPUROĞLU

HAZIRLAYAN

İLAHA AGHAYEVA

Jürimiz, 14/11/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans tezini oy birliği/ oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Doç. Dr. Arzu Karaca
2. Doç. Dr. Erkan Turan Demirel
3. Prof. Dr. Y. Cemalettin Çopuroğlu

F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ömer Osman Umar

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Yenilik Yönetiminde Temel Kavramsal Tartışmalar:****Yenilikçilik, Girişimcilik, Yaratıcılık****İlaha AGHAYEVA****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı****Eazığ-2019, Sayfa: VIII+81**

Son zamanların en çok konuşulan kavramlarının başında yenilikçilik, girişimcilik, yaratıcılık geliyor. Bu terimlerin üretim odaklı toplumların gelişimine gösterdikleri katkı inkâr edilemez elbet. Girişimciliğin temelinde yatan ve fikir gelişimini sağlayan en önemli unsur olan yaratıcılık, kişilerin eğitim, sosyal, kültürel durumları ile yakından bağlantılıdır. Buradan yola çıkarak söyleye biliriz ki, yenilikçiliğin de temelinde bireyin karakteri, cesareti, her türlü farklı fikre açık olması ve içinde bulunduğu durumun şartlarının uygunluğu yatıyor.

Tez çalışmamızın amacı bu 3 kavramın birbiriyle ilişkisini irdelemek, onlara farklı bakış açısıyla yorum katmaktır. Ana temel sorun taşra kültürünün çoğunlukta olduğu toplumumuzda her türlü yenilikçi değişime karşı önyargının hala mevcudiyetini sürdürmesi, bu nedenle ortaya çıkan yeni ve yaratıcı fikirlerin girişime dönüşmemesidir. Güçlü ve teknoloji bazlı ekonomilerin (Batı ve Uzak Doğu ülkeleri) en önemli kriterlerinden birisi yaratıcı girişimcilik örneklerinin sayısının hızla artmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik Yönetimi, Yenilikçilik, Girişimcilik, Yaratıcılık

ABSTRACT

Master Thesis

Basic Conceptual Discussion in innovation Management:

Innovation, Entrepreneurship, Creativity

Ilaha AGHAYEYA

The University of Firat

The Institute of Social Science

The Department of Technology and Information Management

Elazig-2019, Page: VIII+81

Innovation, entrepreneurship and creativity are the most popular concepts of recent times. Of course, the contribution of these terms to the development of production-oriented societies can not be denied. Creativity, which is the most important element of the basis of entrepreneurship and which provides the development of ideas, is closely connected with the education, social and cultural conditions of the people. From this point of view, we can say that the basis of innovation is the individual's character, courage, being open to all kinds of ideas and the appropriateness of the conditions of the situation.

The aim of our thesis is to examine the relationship between these three concepts and to add comments from a different perspective. The main problem is that prejudice against any kind of innovative change is still present in our society where the provincial culture is dominant and so that the new and creative ideas that emerged cannot be transformed into interference. One of the most important criteria of strong and technology-based economies (Western and Far East countries) is the rapid increase in the number of creative entrepreneurship examples.

Keywords: innovation Management, Innovation, Entrepreneurship, Creativity

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
ÖNSÖZ	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YENİLİK YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1. Girişimcilik	3
1.2. Yenilikçilik: Teorik Tartışmalar	7
1.3. Yaratıcılık: Teorik Tartışmalar	13

İKİNCİ BÖLÜM

2.YENİLİK YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMSAL TARTIŞMALAR YENİLİKÇİLİK, GİRİŞİMCİLİK, YARATICILIK	15
2.1. Yenilikçilik.....	15
2.1.1 İnovasyon Stratejisini ve Hedeflerini Tanımlama	15
2.1.2. Uygun Organizasyonel Ortamı Oluşturmak	16
2.1.2.1. İnovasyon Kültürü	17
2.1.2.2. Örgütsel Çevreyi Etkileyen Diğer Bazı Önlemler	19
2.1.3. Fikirlerin Yönetimi	21
2.1.3.1. İnovasyonun Amacı	21
2.1.3.2 Fikir Yönetimini Uygulamak.....	22
2.1.4. Yeniliğe Karşı Direnç	26
2.1.4.1 Çalışanların Direnişi	26
2.1.4.2 Direnişi Etkili Bir Şekilde Aşma Teknikleri.....	27
2.1.5. İnovasyon Süreci Yönetimi	30

2.1.5.1. Yeniliğin Ölçülmesi.....	30
2.1.5.2 Kurumsal Yenilik Yeteneklerini Değerlendirme	33
2.1.5.3. I-model -Bir Yenilik Değerlendirme Aracı.....	34
2.1.5.4. İnovasyon Yönetim Süreci.....	35
2.1.5.5. İnovasyon Süreci.....	36
2.1.5.5.1 İnovasyonun Aşamaları.....	36
2.1.5.5.2. İnovasyonu Yönetmek	37
2.1.5.5.3. Planlama.....	37
2.1.5.5.5. İnovasyon Projelerinin Yönetimi	38
2.1.5.5.6. İnovasyonun Finansmanı	38
2.1.6. Organizasyonu Yönetmek	39
2.1.6.1. Çevre	39
2.1.6.2. Organizasyon ve Yenilik.....	39
2.2. Girişimcilik Kavramı ve Önemi.....	40
2.2.1. Girişimcilik Kavramının Gelişimi	43
2.2.2 Girişimcilerin Özellikleri.....	45
2.2.2.1.Motivasyon	46
2.2.2.3. Vizyon.....	46
2.2.2.4.Zihinsel Yetenek ve Yaratıcılık	46
2.2.2.5.Başarılı Girişimcilerin Özellikleri	46
2.2.3.Girişimcinin İşlevleri.....	47
2.2.3.2. Girişimin Organizasyonu	48
2.2.3.3. Girişimin Gelişimi ve Büyümesi	48
2.2.3.5. Denetim ve Kontrol	49
2.2.4. Girişimci Türleri.....	49
2.2.4.1. Sosyo Kültürel Sınıflandırma	50
2.2.4.2. Motivasyonel Sınıflandırma:	51

2.2.4.3. Girişimcilik Deneyimi Sınıflandırması.....	52
2.2.4.4. Teknik Tecrübe Sınıflandırma	52
2.2.5. Kurumsal Girişimci	52
2.2.6. Başlangıçlar için Girişimci Karar Süreci.....	53
2.2.6.1. Mevcut Yaşam Biçiminden Değişim.....	54
2.2.6.2. Yeni Girişim Oluşumunun İstenmesi	54
2.2.6.3. Yeni Girişim Oluşumu Olasılığı	55
2.2.7. Başlatma Türler	55
2.2.7.1 Kotej şirketi.....	56
2.2.7.2. Yaşam Tarzı şirketi	56
2.2.7.3 Vakıf şirketi.....	56
2.2.7.4 Yüksek Potansiyel Girişim	56
2.2.8. Girişimcilere Etik ve Sosyal Sorumluluk	56
2.2.8.1. İş Etiği.....	57
2.2.8.1. Etik Davranış	57
2.2.9. Ekonomik Gelişmede Girişimcilerin Rolü	58
2.2.10. Girişimci Bireyin Özellikleri.....	59
2.3. Yaratıcılık ve Yenilik.....	61
2.3.1.Yaratıcılığı Değerlendirme	62
2.3.2. Yaratıcılığı Geliştirmek	63
2.3.2.1. Problem Tanımı	63
2.3.2.2.Açık Fikirli Olmak:.....	64
2.3.2.3.En İyi Çözümü Tanımlayın.....	64
2.3.2.4. Geçiş	65
2.3.2.5. İnovasyon Yönetimi.....	65
2.3.3. Kurumlarda Yaratıcılık.....	65
2.3.3.1. Yaratıcılığı Teşvik Etmek.....	66

VII

2.3.3.2. Yaratıcılık ile İlgili Kişilik Özellikleri.....	67
2.3.3.2.1. Çalışkanlık.....	67
2.3.3.2.2. İnatçılık	68
SONUÇ	69
KAYNAKÇA.....	72
EK.....	80
Ek 1. Orijinallik Raporu.....	80
ÖZGEÇMİŞ	81



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Girişimci özellikleri.....	48
Şekil 2. Girişimci Türleri.....	50
Şekil 3. Girişimci sınıflandırılması.....	51
Şekil 4. Motivasyonel Sınıflandırma Türleri	52
Şekil 5. Potansiyel Girişimciler İçin 7 Karar Süreci	54
Şekil 6. Başlatma Tipleri	55



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince yanımda olan Danışmanım Sayın Prof. Dr. Yusuf Cemalettin Çopuroğlu'na, 6 sene boyunca her türlü desteği sağlayan canım anne-babama, tökezlediğimde elimden tutan sevgili arkadaşlarım ve hocalarıma, Elazığ'da evini bana açan, gurbette olduğumu bir an bile hissettirmeyen her kalbe

Ve her zaman adını rahmet ve minnetle anacağım kıymetli hocam, ilk danışmanım Prof. Dr. Nuri Orhan'a

Çok teşekkür ederim...

Elâzığ-2019

İlaha AGHAYEVA

GİRİŞ

Günümüzde hayatın her alanında, ister acımasız rekabete ayak uyduran üretim sektöründe, isterse de yaşıntımızın büyük çoğunluğunu etkileyen hizmet sektöründe yenilik yapmak mecburiyeti gözüktüyor. Bunun farklı nedenlerinden bahsetmek mümkündür. Başlıca neden gibi kurumların (şirketlerin) yapılacak olan inovatif gelişmelerle tüketicisine fayda sağlayarak rekabet gücünü arttırmak, kaliteden ödün vermeyerek üretim maliyetlerini asgariye indirmek ve bu sayede yeni pazarlardan faydalanmak duruyor. Aynı zamanda yenilik bir tek müşteriye veya işletme sahibinin kar etmesine yönelik değil, hem de işletmenin en alt kademesinden başlayarak ürün veya hizmetin en son aşamasına kadar süreci organize eden herkesi yakından ilgilendiriyor. Yapılan araştırmaların sonucunda her türlü yaratıcı ve yenilikçi fikre açık olan işletmelerin personellerinde hem örgüt rehberine hem de işe karşı pozitif değişiklikler kaydedilmiştir. Sırf bu nedenle bile olsa dahi işletmelerin kendi üretim kültürlerine yenilikçiliği ve yaratıcılığı katmaları gerekir. Kanımca yaratıcılık kendiliğinden oluştuğu halde yenilikçilik için belirli bir sürecin işlenmesi, yaşanması gerekiyor. Günümüzde yenilikçiliği tetiklemek, toplum yararına olan bir gelişmeyi gün ışığına çıkarmak için büyük kuruluşların AR-GE departmanları aktif görev almaktadırlar. Tabi, AR-GE ne kadar geniş yelpazeli olursa, bütçesi ne kadar büyük olursa başarı faizi de o kadar yüksek oluyor. AR-GE sürecinde ortaya çıkan fikir ve hizmetler sonrasında da mutlaka üretim ve satış sonrası hizmetlerle desteklenmelidir. Bu da elbette küreselleşen dünya ekonomisinin en önemli getirisi sayılıyor.

Tez çalışmamızın temelinde ele alacağımız yenilik yönetimi ise çalışanlardan maksimum fayda alabilmek, onları yenilikçiliğe ve yaratıcı düşünmeye teşvik etmek adına yönetim metotlarının oluşturulması veya geliştirilmesidir. Yenilik yönetimi, baştan sona organize edilen bir süreç olduğu için beraberinde güçlü yöneticilik vasıflarına sahip lider de gerektiriyor. Süreç yapılacak olan yeniliğin her aşamasını kapsamaktadır. Yani, yenilik yönetimi, fikrin oluşmasıyla başlayıp fikrin değerlendirilmesi için fırsatları yakalama ve gözden geçirme, aynı zamanda mevcut sorunu çözme ve son evre olan markalaşmaya kadar bütün aşamaları barındırıyor.

Girişimcilik, liderlik vasıflarını karakterinde birleştiren, her ne şekilde olursa olsun içinde bulunduğu durumdan memnun olmayan gerek kâr amaçlı gerekse de kimsenin görmediği bir farklılığın hayata geçmesi ile psikolojik rahatlık bulan, yaratıcı

düşünme yetisine sahip kimselerin özelliğidir. Bunların yansırı tüm bu özellikleri kendinde birleştiren kişilerin bir de eğitim, yaş, aile, çevrelerini oluşturan kişiler, maddi durumu da araştırmalara konu olmuştur. Genele baktığımızda hayata erken yaşta atılan bireylerin olayları algılama ve değerlendirme yöntemleri diğerlerinden her zaman seçilmiş olup girişimci yönelimleri de gençken gerçekleşiyor. İster gençliğin verdiği deneyimsizlik diyelim, isterse de cesaretin getirdiği gözü karalık, bu insanlar hata yapmaktan korkmadıkları için iş hayatlarında daha başarılı olduklarına inanılıyor.

Yukarda da belirttiğim gibi yaratıcılık kendiliğinden oluştuğu halde yenilikçilik için belirli bir sürecin işlenmesi, yaşanması gerektiği kanısındayım. Evet bir çoğumuz bu iki kavramı birbirine çok benzetiriz. Ama Pocket Mentor'a göre her inovasyon başka bir değişle yenilik, yaratıcı düşünmeyi gerektirir. Ancak yaratıcılık, başarılı bir inovasyonun yalnızca ilk adımıdır- diye fikirlerine devam ediyor. Anladığımız üzere yenilikçilik takip ettiği yaratıcı fikirle bir bütün oluşturarak onun devamı niteliğindedir. Yaratıcılık hiç olmayan bir yeniliğin ana maddesi olabileceği gibi, daha önceden yapılmış bir ürün ve hizmete de yeni bakış açısıyla yaklaşabilir. Tüm bunlar yaratıcılığın hem de yalnız doğuştan -Allah vergisi bir beceri olmadığını doğrulamaktadır. Dünyanın en ünlü girişimcilerine baktığımızda onların sadece hayal gücü ile yola çıkmadıklarını, mevcut ürüne veya teknolojik gelişmeye özgün yorum katarak başarıya ulaştıklarını gözlemleyebiliriz. Steve Jobs, Mark Zuckerberg örneklerini burada kullanmak yerine düşerdi.

Tez çalışmamızda temel olgusal tanımları ifade eden yenilikçilik, girişimcilik ve yaratıcılık kavramlarının ortaya çıkış süreçleri ve bu süreçte hala devam eden tartışmalar ele alınacaktır. Bu çerçevede, daha önce yapılmış çalışmalar gözden geçirilmiş olup, yenilikçiliği, girişimciliği, yaratıcılığı yeni bakış açısıyla değerlendirmeye çalışarak, literatürdeki kavram kargaşasının yol açtığı muğlaklığın bir nebze de olsun önüne geçtiğimize inanıyoruz.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YENİLİK YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Girişimcilik

Bir fırsatı yakalamak ve değerlendirmek için kaynakların bir araya getirilmesi ile oluşan bir değer yaratma sürecidir (Morris, Davis, 1994:65). Niyet, kaynak, sınır ve değişim faktörleriyle, davranışa ve süreç perspektifine yönelik olarak, yeni birleşimler yaratma sürecidir (Gundry, Kickul, 1996:334-350). Daha önceden, kişi veya kişiler tarafından fark edilmemiş bir fırsat yakalamaktır (Brazeal, 1999:71-92). “Daha önce rutin, sıradan iş süreçlerinde yapılmayan farklı bir şeyler yapmaktır.” (Kurakto, Hodgetts, 1992:5) gibi daha birçok tanımlama yapılsa da; Halen girişimcilik ortak bir tanımdan yoksundur, yani girişimciliğin tanımı tam olarak ortaya konamasa da, varlığının dolayısıyla da etkisinin herkes tarafından hissedildiği konusunda bir şüphe yoktur (Shaver, Scott, 1991:23-46). Girişimcilikle ilgili bu tanımlar incelendiğinde, yaratıcılık ve yenilik kaynakları bir araya getirilerek yeni bir örgüt kurma ile risk ve belirsizlik altında kazanç elde etme veya kazancı artırma gibi unsurların çeşitli girişimcilik tanımlarında yer alan ortak unsurlar olarak ortaya çıktığı görülecektir (Dollinger, 1999: 4). Günümüzün modern işletmecilik anlayışına göre hareket eden işletme yöneticilerinin girişimcilik kavramını yenilik, esneklik, dinamiklik, risk alma, yaratıcılık ve gelişim odaklı olma gibi kavramlarla açıkladıkları görülmektedir (Korkmaz, 2000:166).

Morris ve Lewis girişimciliğin yaratıcılık, risk alma ve proaktiflikten oluştuğunu belirtmektedir (Singy, 1991). Bu faktörleri dolayısıyla da girişimciliği, şekillendiren etmenler ise; genetik faktörler, aile /eğitim, deneyim gibi geçmişten gelen etmenler, coğrafi konum, motivasyon, iş arkadaşlarıyla iletişim gibi örgüt yapısı ile ilgili etmenler ve ekonomik koşullar, risk, sermayenin sağlanabilirliği, girişimcilik örnekleri, danışmanlık hizmetlerinden yararlanılabilirliği, tüketicilerin kazanabilirliği, insan gücü ve hizmet desteği gibi çevresel etmenlerdir (Korkmaz, 2000:1168).

Girişimcilik işlevi, fırsatların keşfi, değerlendirilmesi ve kullanılması, diğer bir deyişle yeni ürünler, hizmetler veya üretim süreçleri anlamına gelir; daha önce bulunmayan ürün ve girdiler için yeni stratejiler ve örgütsel biçimler ve yeni pazarlar

(Shane ve Venkataraman, 2000:25). Girişimcilik fırsatı beklenmedik ve henüz değerlendirilmemiş bir ekonomik fırsattır. Girişimci fırsatlar, farklı ajanların kaynakların nispi değeri hakkında farklı fikirleri olduğu veya kaynaklar girdilerden çıktılarına dönüştürüldüğü için mevcuttur. Girişimci teorisi, kaynakların değeri hakkındaki inançların heterojenliğine odaklanmaktadır (Alvarez ve Busenitz, 2001:756).

Girişimcilik genellikle yeni bir organizasyonun oluşturulması yoluyla fırsatların keşfi ve ardından yeni ekonomik faaliyetlerin yaratılması olarak kavramsallaştırılabilir (Reynolds, 2005:75). “Fırsatlar” için pazar bulunmaması nedeniyle, girişimci bunları kullanmalı, yani kaynakları elde etme, fırsatları organize etme ve kullanma imkanlarını geliştirmelidir. “Fikirler” veya “fırsatlar” pazarının dezavantajı, girişimciler ve yatırımcılar tarafından fikirlerin ve iş fırsatlarının ekonomik değeri konusunda sahip oldukları farklı beklentilerin patentleri veya telif hakları ile ilişkili olmayan fikirlerin mülkiyet haklarının korunmasındaki zorluklardır. Ve girişimcinin, projenin değerini etkileyebilecek bilgileri durdurma ihtiyacı. Girişimcilik genellikle girişimcilik faktörü, girişimcilik işlevi, girişimcilik girişimi ve girişimcilik davranışı başlığı altında tartışılır ve hatta girişimci “ruh” olarak adlandırılır. Girişimcilik faktörü, girişimciliğin yetersizliği olan kişilerin yetersizliği ile birlikte girişimcinin geliriyle ücretlendirilmesi yoluyla açıklanması gereken klasik dünya, iş ve sermaye fikirlerinden farklı olan üretimde yeni bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Bir girişimcilik işlevi olarak göz önüne alınması, fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması veya işletme yaratılması anlamına gelir. Girişimci davranış, inovasyon, risk alma ve proaktiviteyi birleştirmeyi başaran davranış olarak görölmektedir (Miller, 1983:94).

Başka bir deyişle, Schumpeter'in yenilikçi girişimcisinin (1934, 1942) klasik teorilerini, Knight (1921) tarafından önerilen belirsizlik pozisyonunda olan risk alan girişimciyi ve yeni fırsatlar yaratan inisiyatif ve hayal gücü ile girişimciyi birleştiriyor. Girişimci girişime atıfta bulunmak, piyasa kusurlarını doğru tahmin etmenin nedenlerini veya “yeni bir kombinasyon” oluşturmak için inovasyon kapasitesini vurgulamaktadır. Girişimcilik girişimi, mevcut bir organizasyonun içinde veya dışında yaratma, risk alma, yenileme veya yenilikçilik kavramlarını kapsar. Son olarak, girişimci ruh, yöneticilere yönelik iş fırsatlarının sömürüsünün aksine, keşif, arama ve inovasyonu vurgular.

Bütün bunlar neden girişimciliğin farklı şekillerde tanımlandığını açıklıyor. İş süreci, fırsatların tanımlanması ve değerlendirilmesini, bunları kullanma veya satma kararını, kaynak bulma çabalarını ve yeni iş projesinin stratejisinin ve organizasyonunun geliştirilmesini içerir (Eckhardt ve Shane, 2003:121). Girişimcilik “bireylerin kendi başlarına ya da kuruluşlar içinde- fırsatları takip ettiği bir süreçtir” (Stevenson ve Jarillo, 1990:23). Yakın zamanda, şirketlerimizin birçoğunun yöneticileri ve iş adamlarının, stratejilerini geliştirirken girişimci davranışları benimsemeleri durumunda, firmaların mevcut algıların önerdiğinden çok daha parlak bir gelecekle karşı karşıya kalacağı iddia edildi (Lee ve Peterson, 2000:65).

Girişimcinin temel faaliyeti, bireysel ve/veya grup düzeyinde çalışılabilen, eğitimin, arka planın veya ailenin psikolojik yönlerini ve sosyal değişkenlerini analiz etmek için ya da iş geliştirmeyi sağlayan değişkenleri kullanarak çevresel düzeyde analiz edebilen iş yaratma eylemidir. Ekonomik, sosyal ve kültürel ortamların yönlerini analiz ederek girişimcilerin birey olarak incelenmesi, kişisel özellikleri, psikolojik profili (başarma ihtiyacı, kontrol etme kapasitesi, belirsizlik toleransı ve risk alma eğilimi) veya psikolojik olmayan değişkenler (eğitim gibi) görünümünü açıklayan değişkenleri analiz eder. Aynı şekilde, sosyo-kültürel ve kurumsal odaklar, dışlanma ve sosyal değişimin, azınlık veya marjinalleşmiş gruplarda girişimci fonksiyonun motive edici rolünü vurgulamaktadır. Çevresel değişkenler üzerine yapılan çalışmalar, mekânsal çevre (kümelenme ve yığılma ekonomileri) ile birlikte toplumdaki kültür veya paylaşılan değerleri, yasal çerçeveye bağlı kurumları, ekonomik çevrenin değişkenlerini (talep) ve finansal değeri (risk sermayesi ve maliyeti) vurgular. Bu nedenle, girişimcilik faaliyetinin görünümünü açıklayan üç temel fikir vardır.

Birincisi, bireye odaklanır, bir başka deyişle, girişimcilik eylemi, belirsizlikle yüzleşme istekliliği (Kihlstrom ve Laffont, 1979:125), riskleri kabul etme, kazanma ihtiyacı (McClelland, 1961:14) gibi insani bir özellik olarak algılanır. İkinci temel fikir, pazarların boyutu, teknolojik değişikliklerin dinamiği (Tushman ve Anderson, 1986:78), pazarın yapısı- normatif ve demografik (Girişimci ve Audretsch) gibi girişimcilik faaliyetlerini motive eden ve mümkün kılan ekonomik, çevresel faktörleri vurgulamaktadır., 1990:32) veya yalnızca endüstriyel dinamik. Üçüncü faktör kurumların işleyişi, kültürü ve toplumsal değerleri ile ilgilidir. Bu yaklaşımların (Eckhardt ve Shane, 2003:2), girişimcilik faaliyetinin aynı zamanda bir insan etkinliği

olduğu ve yalnızca ekonomik ortam veya teknolojik, normatif veya demografik değişiklikler nedeniyle kendiliğinden meydana gelmediği göz önüne alındığında münhasır olmadığı biliniyor.

Girişimcilerden bahsederken, normalde bireysel girişimciler veya iş adamları (bağımsız) ile şirket girişimcileri veya bir şirketin yönetiminin yüksek kademeleriyle ilişkili iş adamları arasında bir fark vardır. İkincisi “kurumsal girişimcilik”, “kurumsal girişimcilik”, “girişimcilik”, “şirket içi girişimcilik” ve “stratejik yenileme” gibi tanımlamaları için farklı isimler kullanılmıştır. Girişimcilik yönetimi, organizasyonları yönetmenin geleneksel yöntemlerinden farklı olarak düşünülebilir. Birçok yönetici, genel bir stratejik yönelimden ödül programlarına kadar örgütlerini daha girişimci hale getirmenin yeni yollarını arıyor (Brown, Davidsson ve Wiklund, 2001:46). Barringer ve Bluedorn (1999:123), kurumsal girişimcilik yoğunluğu ile fırsat arayışı yoğunluğu, stratejik adaptasyon ve değer yaratma arasındaki pozitif ilişkiyi vurguladı. Hitt ve ark. (2001:488) “firmaların aynı anda girişimci ve stratejik olmaları gerekiyor”. Girişimcilik, temel önemini farklı şekillerde ortaya koyduğu için ekonomik ilerleme için temel bir unsurdur: a) iş fırsatlarını tespit ederek, değerlendirerek ve kullanarak; b) yeni firmalar yaratarak ve / veya var olanları daha dinamik hale getirerek yenileyerek ve c) ekonomiyi ileriye taşıyarak- yenilik, yetkinlik, iş yaratma yoluyla- ve genellikle toplumun refahını iyileştirerek. Girişimcilik, büyüklüğü veya yaşı ne olursa olsun ister özel ister kamu kuruluşu olarak kabul edilir, ister amaçlarından bağımsız olarak tüm kuruluşları etkiler. Ekonomi için önemi, ekonomik basına ve akademik literatüre ilgi alanı olarak gözle görülür büyümesinde yansıtılmaktadır. Bu nedenle, dünyadaki akademisyenlerin, iş adamlarının ve hükümetlerin ilgisini çekiyor. Girişimcilik çalışması, aşağıdaki gibi bir dizi soruyu cevaplamaya çalışmamızı sağlar: Girişimciler hareket ettiğinde ne olur? Neden hareket ediyorlar? ve Nasıl davranıyorlar? (Stevenson ve Jarillo, 1990:145).

Mal ve hizmet yaratma fırsatları neden, ne zaman ve nasıl ortaya çıkıyor? Bazı insanlar neden değil, ne zaman ve nasıl bu fırsatları keşfedip sömürüyor? Ve son olarak, girişimcilik fırsatlarından yararlanmak için neden, ne zaman ve nasıl farklı eylem biçimleri kullanılıyor? (Shane ve Venkataraman, 2000:217). Girişimciler, iş fırsatları, onları takip eden insanlar, fırsatları organize etmek ve kullanmak için kullanılan beceriler ve bu faaliyetler için en uygun çevresel koşullar hakkında sınırlı bilgiye

sahibiz. Dahası, farklı seviyelerde çalışmalar yapılır; bireysel, firma, sektör ve coğrafi alan. Bu tür bir çalışmayı yürütmek için temel bir teori yoktur; sonuç olarak casuistry, parçalı akıl yürütmeye dayalı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır (Eckhardt ve Shane, 2003:12). Girişimcilik işlevinin kara kutusu henüz açılmamıştır (Fiet, 2001).

“Girişimcilik” çalışmasına dahil olan problemler, çalışma alanını sınırlandırmak ve diğer bilgi alanları tarafından açıklanmayan ampirik olayların açıklanmasını ve tahmin edilmesini sağlayan kavramsal bir yapıya dayanmaktadır; Mevcut casuistry ve tanımlamanın üstesinden gelmek ve uzunlamasına ve kesitsel analize daha fazla bakmak için bir test edilebilir hipotez seti geliştirmek, bir paradigma oluşturmak gereklidir. Bütün bunlara rağmen, girişimcilik konusunda, diğer alanlarda olduğu gibi, yönetim ve yönetim alanlarındaki dergilerde çok sayıda girişimcilikle ilgili çalışmaların yayınlandığı noktaya kadar önemli bir literatür birikimi olmuştur. Girişimcilikle ilgili konularda özel olarak uzmanlaşmış diğer dergiler ortaya çıkmıştır. Girişimcinin rolü, dergilerdeki özel konularda incelenmiştir: Stratejik Yönetim Dergisi ve Yönetim Dergisi (Audretsch ve diğerleri, 2005:154), Yönetim Akademisi Dergisi ve Uluslararası Pazarlama Dergisi (Coviello ve Jones, 2004:88).

Yapılan araştırmada, Girişimcilik alanının diğer alanlardan ayrılması, araştırmanın amacına, metodolojilere ve araştırmacıların çözmeye çalıştığı sorunlara bağlıdır (Bruyat ve Julien, 2000:132). Busenitz ve arkadaşları, (2003:286), girişimciliğin gelişimini destekleyen bir bilgi alanı olan “girişimciliği yönetim içinde bir çalışma alanı olarak” tanımanın önemini vurgulamaktadır. Bu temel düşünceler üzerine düşüncelerimizi temel alıyoruz. Girişimciliğin incelenmesi ve öğretilmesi ve bu konuyla ilgili araştırma ve araştırmaya adanmış profesörlerin oynadığı rol, son birkaç yıl içinde Birleşik Devletlerde girişimcilik dersleri ve başkanlıklarındaki patlama ile yansıtıldığı gibi önem kazanmaktadır (Finkle, Kuratko ve Goldsby, 2006:96). Valencia Üniversitesi, İspanya üniversitelerinde bu tür ilk başkanlığın oluşturulmasıyla bu eğilime katıldı: Bancaja Genç Girişimciler Başkanı, girişimcilikle ilgili konuların araştırılması ve geliştirilmesi.

1.2. Yenilikçilik: Teorik Tartışmalar

Yenilik yönetiminin temel kavramlarından sayılan **yenilik**, günümüz ekonomik çevrelerinde sıkça konuşulan bir terimdir. İlk kez 1900’lerin başında Schumpeter

tarafından literatüre dahil edilmiş bu kavram uzun yıllar araştırılmış, üzerinde birçok çalışmalar yapılmıştır.

Yenilik, Latince bir sözcük olan “innovatus” tan türemiştir. “Toplumsal, kültürel, idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamındadır. İngilizce’ de karşılığı “innovation” olan yenilik, dilimizde kimi zaman “inovasyon” olarak kullanılmaktadır (Elçi, 2007:4). Türk Dil Kurumu tarafından dilimize de yenilik veya yenilikçilik gibi çevrilmektedir.

Yenilik ve süreci takip eden diğer kavramsal terimleri anlamak, ister teknolojik bağlamda firmaların sürdürülebilirliği açısından, isterse de yaşantımızın temelini oluşturan sosyal hayatımızdaki önemini anlamak için bugüne kadar yapılmış araştırma sonuçlarındaki teorik tartışmalara bakmak gerekir.

Kavramı ilk kez literatüre dahil eden Schumpeter, yeniliği “kalkınmanın itici gücü” olarak değerlendirmiştir. Schumpetere yeniliği müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak ifade eder. O, girişimcilerin yenilikçi rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarını söyler ve bu şekilde ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarının altını çizer (Schumpeter, 1934:24).

Yenilik, stratejik planlamanın, araştırma ve geliştirmenin, pazarlamanın, proje yönetiminin, ekip çalışmasının, eğitimin ve yaratıcı düşünme gibi birçok unsurun birbirleriyle etkileşiminin sonucu olarak meydana gelmektedir (Barker, 2002:41).

Richard Luecke ise yeniliğin önemini farklı bir boyuttan ele alıyor: Yenilik bir şirket için önemliyse, o zaman şirket yönetiminin yenilikçi fikirlerin üretimini teşvik etme sorumluluğu var demektir. Bu amaç için geleneksel ve geleneksel olmayan araçlar kullanılabilir. Bu araçlar, ödüllerden, yenilik ikliminden, yenilikçi insanları istihdam etmekten, farklı düşünceler arasında etkileşim yaratmaktan ve yenilikçilere destek verilmesinden oluşmaktadır (Luecke, 2011:61).

Yenilik kavramını literatürden araştırırken Louis Pasteur’ün “Şans, hazır beyni tercih eder” fikriyle karşılaştım. Ne kadar yerinde yapılmış bir tespit. Çoğumuz karşılaştığımız birçok yeni ürün veya hizmeti zaman zaman hayranlıkla karşılasak da

“bunu daha önce niye biz düşünmedik?” diye de sitem etmiyor değiliz. Her yenilik arkasında uzun soluklu emek ve çalışma gerektiren bir AR-GE süreci barındırıyor. Bu şekilde mevcut sıkıntı gözlemlendikten sonra çözüm odaklı çalışmalar yapılarak sonuca varılır. Mucit Graham Bell belki de telefonu icat ettiğinde ne denli bir buluşa imza attığını bilmiyordu. Onun için önemli olan tek şey sevdiği insanla daha uygun ve kolay iletişim sağlamaktı. Bu problemin halledilmesi kendi alanında bir evrimdi diyebiliriz. Veya evimizde bir tamirat sırasında tanıştığım ve yaptığı yenilik nedeniyle ünü kısa zamanda yaşadığım ile yayılan camcı beyefendinin anlattıkları konuya başka bir örnek olabilir. Rüstem beyin küçük oğlu camı bir şekilde kırarak 2.kattan aşağıya düşüyor. Üzgün baba kendi hatasını telafi etmek adına hem de başka çocukların aynı durumu yaşamaması için çalışmalara başlıyor. 2 sene sonra istediği sonuca ulaşan baba cam karışıma kemik tozu ilave ederek hem daha güvenli hem leke tutmayan cam üretmenin yansıra var olan işletmesini büyüterek girişimcilik örneği de sergilemiş oluyor.

Anlattığımız bu iki olaydan birincisi **radikal** yeniliğe, ikincisi **aşamalı** yeniliğe somut örneklerdir. Araştırmacılar yeniliğin iki farklı türünü literatüre dahil etmişler: aşamalı yenilik ve radikal yenilik.

Aşamalı yenilik, var olan ürün veya hizmeti bir üst seviyeye taşıma olarak değerlendiriliyor. Bu tür yenilikler tüketiciler tarafından beğenilse de beklentiler fazla olmuyor. Alışılmışın dışına çok çıkmadığı için bu tür değişimler daha lokal çerçevede yapılıyor. Uygulanan yenilik birçok açıdan ürün veya hizmete katkı sağlasa da pazarı çok etkilemiyor. Yani, aşamalı yenilikte ürünün temelinde ki teknoloji değişmemiş kalıyor.

Sağlık sektöründeki *liposuction* uygulanmasında kullanılan teknolojik cihazları bu tür yeniliğe örnek göstermek yerine düşerdi. Son zamanlar hanımlar arasında yaygınlaşan bu uygulama daha çok güzellik sektörüne bağlı olsa da işlemi yapan cihazlar tıbbi-teknolojik gelişmelerden esinleniyor. 15 senede bu cihazların birçok modelleri hizmete sunulmuş durumda. Uygulama, vücudun belirli bölgelerinde biriken yağların anestezi altında alınmasıyla gerçekleşiyor. Bu cihazlarda yapılan yeniliklerle vücuttan daha fazla yağ alınması, operasyonun az ağrılı olması ve yararların daha çabuk iyileşmesi gözlemleniyor. Sözü geçen cihazların ilki lipomatik günümüzde çok az kullanılıyor. Sonrasında sektörde müşteri memnuniyeti odaklı vaser liposuction, daha sonrasında hi-def liposuction cihazları boy göstermeye başladı.

Aşamalı yeniliğe bir başka örnek ise radikal yeniliğin getirisi olan akıllı telefonlarda kademeli yapılan gelişmelerdir. Mesela telefonların ilk modellerinde şifre, desenli şifre, parmak okuyucu, sonrasında yüz tanıma birbirini takip eden inovatif gelişmelerdir.

Radikal yenilik ise isminden de belli olduğu gibi aşamalı yeniliğin tam aksine var olmayan, daha önce görülmeeyen bir inovasyonu piyasaya sunmaktadır. Radikal yenilik büyük risk taşısa da sonrasında oluşturacağı büyük pazar payı da göz ardı edilemez. Her zaman piyasaya ilk giren kazanır veya geç gelen yenilik yenilik değildir prensipleri burada dikkat çekiyor. Akıllı telefonların üretime geçmesiyle önceden bu sektörün teknoloji devi olan *NOKIA* zirveyi terk etmek zorunda kaldı. Şirket bunu, AR-GE'ye gereken dikkat ve bütçeyi ayırmamasıyla açıkladı. Örnekten de görüldüğü gibi radikal yenilikler piyasada dağıtıcı etkilere yol açabiliyor. Bu tür yenilikler çoğunlukla AR-GE laboratuvarlarında veya yaratıcı girişimciler tarafından geliştiriliyor. Bu fikirlerin üretim aşamasına geçmesi uzun ve büyük maliyetler isteyen süreçlerdir. Radikal yenilikler aşamalı yeniliklere göre daha uzun vadede sonuç göstermektedirler. Tabi her radikal yenilik başarılı olacak diye de kural yoktur. *Apple*'ın kurucusu S. Jobs kaç kere aldığı hatalı radikal kararlar yüzünden başarısızlığa sürüklendi ve hatta kendi şirketinden kovuldu.

Yeniliğin önemini anlatırken bir ürün veya hizmetin ne kadar tüketim odaklı olduğu, pazarda kendine yer bulup bulmaması, kâr payına pozitif katkı sağlaması da araştırılacak konular arasında. Uygulanacak olan yenilik bunları karşılamadığı halde hem başarısızlıkla sonuçlanabilir hem de firma veya işletmeye büyük zararlar verebilir.

Yeniliği anlatırken **ürün** yeniliğini ayrı **hizmet** yeniliğini ayrıca ele almak gerekir. Ürün yeniliğinin pazarda sürdürülebilirliği tartışılırken hizmet yeniliğinde bu artık pazarın talebi olarak görülüyor.

Ürün yeniliği, firmaların daha önceden ürettikleri bir ürünün daha işlevsel hale gelmesi için yeni teknoloji ve farklı malzeme kullanılarak kaliteyi yükseltmekle aynı zamanda maliyeti düşürmeye yönelik bir uygulamadır. Ürün yeniliği tüketici odaklıdır. Aynı zamanda ticarileşen ürün yeniliği firmaya pazarda söz sahibi olma hakkı tanıyor. Firmalar mevcut ürünleri üzerinde değişikliğe giderek piyasada ürünlerinin ömürlerini uzatmaya çalışıyorlar. Bu çoğu zaman başarıyla sonuçlansa da bunun tersi durumlar da

olabilir. İyi planlanmamış süreç firmayı büyük zarara uğrattır. Bunun temelinde bir de yeni ürünün tüketici tarafında benimsenmesi veya ürünün tanıtılması duruyor. Ürün yeniliğine örnek verecek olursak ARÇELİK, VESTEL gibi yerel markaların da ürettikleri teknolojik ev aletlerini diyebiliriz. Bu iki marka eskiden sadece çamaşır yıkama özellikli makinalar ürettikleri halde yapılan ürün yeniliği sayesinde kurutma işlevini de yapan makinalar üretmeye başladılar.

Hizmet yeniliği yeniliklerin sık sık uygulanması gereken alanlardan birisidir. Burada sadece yapılmış yenilikler değil hem de takip eden süreçte yeniliği destekleyen ek hizmetlerin olması şartı aranıyor. Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti adına kaliteyi nasıl yükselte bilirime, tüketiciye ulaşma hızını asgariye çekebilme gibi durumlara bakılır. Hizmet sektöründeki yeniliğe örnek olarak Sağlık Bakanlığının kapalı alanlarda sigara içme yasağını getirmesinden sonra yaygınlaşan nargile kafeleri gösterebiliriz. Böylelikle hem yön değiştiren işletmeler bu uygulamadan en az zararla çıkmış oldu, hem de sigara içmeyen müşterilerin memnuniyeti kaybedilmemiş oldu.

Schumpeter araştırmalarının sonucunda yeniliğin birkaç ana türünü belirlemiştir. Bunlardan ilki ürün yeniliği ile yakından bağlantılı olan **süreç yeniliği**dir. Süreç yeniliği firmaların rekabet hayatında çok önem taşıyor. Birebir üretime yeni teknolojiler uygulamakla, ya da hem yan hem de ana üretim alanlarından gelen malzemelerin kalitesini iyileştirmekle sürecin efektifliğini yükseltme odaklı bir süreçtir. Bu sayede firmanın kâr payı gözle görülecek derecede artış sağlayabilir. Bugüne kadar üretim sürecinde yapılmış yenilikler sayesinde birçok sanayi alanında firmaların rekabete dayanıklılığı test edilmiştir. Süreç yeniliğini anlatırken 1949'da Azerbaycan Petrol Sanayisi örneğine değinelim. Bilindiği üzere Azerbaycan 17. Yüzyıldan bu yana petrol sanayisinin güçlü olduğu ülkelerdendir. Önceleri karadan çıkarılan petrol arzın artmasıyla denize doğru ilerlemiştir. Karadaki petrol yüzeye çok yakın olduğundan ilk başlarda işçiler onu elle bile çıkara biliyorlardı. Denizde petrol arayışları, bulunan yeni petrol kuyularının işlenmesi, çıkan rafineri petrolden 400 farklı mamulün hazırlanması, üstelik dönemin şartlarında varillerin tekrar karaya taşınması oldukça zor ve maliyeti büyük uygulamalardı. Yerli uzmanlar devlet desteği ile bunun çözümünü aramaya başladılar. Ve sonunda dünyada ilk defa denizde "Neft Daşları" adlanan petrol sanayisi çalışanları için şehir inşa edildi. İçerisinde hem sosyal tesisler hem de petrolün işlenmesi, yan sanayi üretimin yapılabilmesi için fabrikalar kuruldu. Böylelikle artık

orada hazır olan mamuller gemilerle ülkenin istenen yerine direk gönderilmeye başladı. Zamanın şartlarına göre devrim niteliğinde olan bu süreç yeniliği sonrasında maliyetler düştü, kâr payı %45 arttı ve tüm dünya tecrübesinde dikkatle izlenen bu gelişme kullanılmaya başlandı.

Ürünün istenilen başarıya ulaşması için gereken bir şey de **pazarlama yeniliğidir**. Pazarlama yeniliği teknolojik olmayan yenilikler statüsündedir. AR-GE biriminden sonra ürünün en çok ihtiyaç duyacağı süreci kapsıyor ve firmaların marka değerini yakalamalarına birebir destek veriyor. Pazarlama yeniliğinin en büyük özelliği diğer pazarlama vasıtalarının başaramadığı pazarlama yöntemlerini kullanmasıdır. Ama yeni pazarlama yönetimi ürüne sahip firma tarafından sıfırdan hazırlanıp uygulanabileceği gibi gözleme dayalı olarak başka bir firmanın daha önce denediği yöntemlerle de yapıla bilir. Bu süreç ürün ambalajının tasarımı, promosyonu, hedef pazara yerleşmesi ve konumlandırılması gibi farklı alanları kapsıyor. Buradan çıkan sonuca baktığımızda görüyoruz ki, müşterinin ürünle birebir temas sağlaması pazarlama tekniklerinin yenilenmesiyle mümkün oluyor. Bu yüzden pazarlama yenilikleri markalaşma sürecinde ve sonrasında hiçbir şekilde göz ardı edilemez.

Lipton markasının demlik poşet çay uygulaması **pazarlama yeniliğine** bir örnektir. Firma daha pratik ve kullanışlı olan bu tasarım yeniliğiyle çay severlere kolay ulaşmanın yolunu bulmuş.

İstikbal'in mobilyalarında rastladığımız genç odası takımları da **pazarlama yeniliklerine** bir başka örnek olabilir. Aynı maliyet ve aynı kaliteyle müşterisine farklı ürün ve hizmetler götürmesi nedeniyle ülkenin en önemli mobilyacısı olmayı hak ediyor.

Organizasyonel yenilik veya bir diğer adıyla **yönetim yeniliği**, işletmeler için önemli konulardan birisidir. Pazarlama yeniliği müşteri memnuniyetine yönelik yapılıyorsa organizasyonel yenilik tam tersi işyeri memnuniyetini hesaba katarak yapılıyor. Amaç, yönetim metotlarında değişikliğe giderek ürün maliyetlerini aşağıya çekmek, işletme içi ekip çalışmasını en yüksek seviyeye çıkarmak, iç ve dış ilişkilerin gelişmesine yeni boyut kazandırmaktır. Bu sayede üretimde tasarruf edilebilir, üretim sürecinde verimlilik adına iyileşmeler sağlanabilir, pazar payına pozitif katkı sağlanabilir ve dolayısıyla bunlardan kaynaklı müşteri memnuniyeti de artırılabilir.

Ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerdeki, firmada zaten kullanımda olan organizasyonel yöntemlere dayalı değişiklikler organizasyonel yenilik değildir. Ayrıca, diğer firmalarla birleşmek veya bunları satın almak, firma başka firmalarla ilk kez birleşmekte veya ilk kez başka firmaları satın almakta olsa bile, organizasyonel yenilik olarak değerlendirilemez. Bununla birlikte, firmanın birleşme veya satın alma sürecinde yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar da organizasyonel yenilikleri içerebilir (OECD, Şubat 2006:56).

Organizasyonel yenilikler örgüt çalışmasını motive etmekle işletmelerin kendini değiştirmesine olanak sağlıyor. Bu sayede çalışanların örgüte veya kuruma adaptasyonu stimule ediliyor ve bundan kaynaklı yaratıcılık ve yaratıcı düşünce teşvik ediliyor. Dolayısıyla işletme sahibi veya takım lideri birebir organizasyonu yönetecek kişidir ve onun direktifi ile yönetim yeniliğine gidilebilir. Bu tüm firmaların yönetim sürecinde yapması gereken bir süreçtir. Dünyaca ünlü birçok firmanın yönetim yeniliğini gerçekleştirerek başarıya ulaştıklarını inkâr edemeyiz. *Nestle*'de personellerin motivasyonuna yönelik yapılan uygulama, *Honda*'nın ürün kalitesini müşteriye satmadan önce göstermesi veya birçok ünlü restoranın vitrin arkasını yani mutfakını tüketiciye açık şekilde göstermesi yönetim yeniliklerine örnek olacak düzeydedir.

1.3. Yaratıcılık: Teorik Tartışmalar

Yaratıcılığa yeniliğin ve onu takip eden sürecin sıfır noktasıdır diyebiliriz. Doğanın insana kattığı en büyük değer de diyebiliriz. Olaylara kimsenin fark etmediği yönden bakmak ve sorun çözme noktasında fikir ürete bilmek bu kişileri vazgeçilmez kılıyor. Her organizasyonun gelişim sağlamak ve sürdürülebilirliği için bu tür yaratıcı bireylere ihtiyacı vardır. Yaratıcılık bireysel olduğu gibi firmaların AR-GE departmanlarında ekip çalışmasının sonucunda da oluşabilir. Bireylerin karşılıklı fikir alış-verişinde bulunması her zaman yaratıcılığı etkileyen faktörlerdendir. Yaratıcılık beynin herkesten farklı olma çabasıdır.

Yaratıcılık çoğu kez teknolojik gelişmelerin temelinde aransa da toplum yararına olan her alanda boy gösteren farklı fikirlerdir. Bunlar ürün veya hizmete dönüştüğünde fayda sağlayabilir. Yani yaratıcılıktan sonraki aşamada yenilik devreye giriyor.

Yaratıcılık ve yenilik bazen aynı sanılsa da aksine birbirinden farklı kavramlardır.

Yaratıcılık, bir birikim sonucunda oluşur ve bu birikim geçmişten günümüze deneyimlerin, durum ve olayların tekrar tekrar yoğrulmasıyla, çeşitli bağlantılar kurularak yeni ortaya çıkan fikirler ile bilginin meydana getirilmesinde ve kendine özgü yapıların çıkmasında büyük bir öneme sahip kavramdır. Yaratıcılık deyince ilk akla gelenler; soruyu doğrusuyla yanlışıyla incelemek, irdellemek, gerçekliğinin araştırılması ve yeniliğinin sorgulanması gibi kavramlar düşünülmektedir. Yaratıcılıkla amaçlanan, var olan düşünce ve fikirlerin başka bir boyuta taşımak ve bu yeni boyutu olabildiğince eskisinden tümü ile uzaklaştırmaktır. Yaratıcılığın en temeline bakıldığında insanların düşüncelerinde hür olduğu yapıyı, deneyimlerini, hayatı okuyabilmelerini ve bunları topluma kazandırma becerilerini taşımaktadır (Çellek, 2003:1)

İKİNCİ BÖLÜM

2.YENİLİK YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMSAL TARTIŞMALAR:

YENİLİKÇİLİK, GİRİŞİMCİLİK, YARATICILIK

2.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik (inovasyon): Teknolojik Yetenek Değerlendirmesi modelleri tanımlamalarından önce değerlendirmenin öznesi olan yenilikçiliğin (inovasyon) Freeman'a göre tanımı yapılacak olursa; yenilikçilik (inovasyon) “yeni veya daha gelişkin bir ürün veya süreç (proses) veya ekipman geliştirip pazarlamak üzere yapılan teknik -tasarım, imalat, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsayan süreç”tir (Freeman, C., 1974:92).

İnovasyon', kavram olarak hem bir süreci hem de bir sonucu anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti” de anlatır (European Commission, 1995:17). Bu tanımda dikkati çeken nokta gerek süreç gerekse sonuç açısından, 'pazarlanabilirlik' üzerindeki vurgulamadır. Yaratılan yenilik artımsal da olabilir (bir ürün, yöntem ya da hizmette birbirini izleyen küçük adımlar biçimindeki yenilikler); köklü de. Ama ortak özellik pazarlanabilir olmasıdır.

2.1.1 İnovasyon Stratejisini ve Hedeflerini Tanımlama

Peter Drucker'e göre, her organizasyonun bir anahtar yenilikçi kişiliğe ihtiyacı var: İnovasyon, işletmelerle ilgili yeni ürünler ve fikirler yaratarak ve/veya benimseyerek, rekabet edebilirliklerini ve karlılıklarını artırma sürecidir. Yenilikler, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, mevcut ürün ve hizmetlerde yeni özellikler ve bunları üretmek veya satmak için yeni yöntemler veya şirket içindeki başka herhangi bir sürece farklı bir yaklaşımla sonuçlanır (Beerens et al., 2004:33, Vemuri et al., 2003:10, Gellatly ve Peters, 1999:15).

İnovasyon yönetimi, stratejiyi tanımlamak ve inovasyon hedeflerini belirlemekle başlar. Yenilik stratejisi, rekabete etkin bir cevap stratejisidir.

- Üretim stratejisi, üretim esnekliğini artırmaya, tedarik sürelerini azaltmaya, çalışma koşullarını iyileştirmeye veya işçilik maliyetlerini azaltmaya odaklanabilir.
- Ürün stratejisi, ürün kalitesini artırmaya, aşamalı olan ürünleri değiştirmeye veya ürün yelpazesini genişletmeye odaklanabilir.

Piyasa stratejisi yeni iç veya dış pazarlar açmaya veya sadece mevcut pazar payını korumaya odaklanabilir. Başarılı inovasyon stratejileri geliştirmek çoğu zaman zordur; bu da inovasyonun yararları geniş ölçüde anlaşılmış olsa bile neden birçok firmanın bunu yapmamayı seçtiğini açıklamaktadır.

İnovasyonun kapsamı oldukça çeşitli olabilir. Sipariş otomasyonundan hidrojenle çalışan otomobillere kadar değişen faaliyetler geniş çapta yenilik olarak kabul edilir. Özellikle, en önemli yeniliklerin hedefleri şunlardır:

- Müşteriler için katma değeri artırmak
- Ürün/hizmet maliyetini düşürmek
- İnovasyon gerçekleştirme oranını arttırmak
- Ürün/hizmet kalitesini iyileştirmek
- Geliştirme verimliliğini arttırmak
- Ürün/hizmet tanıtım oranını arttırmak
- Pazarı genişletmek
- Yeni ürün / hizmet kategorileri geliştirmek
- Yeni iş modelleri oluşturmak

2.1.2. Uygun Organizasyonel Ortamı Oluşturmak

Yenilikçi bir organizasyonun geliştirilmesinde hayati bir adım uygun bir organizasyonel ortam oluşturmaktır (Flynn vd., 2003:87; Baker, 2002:26). Örgütsel çevre terimi, örgüt kültürü ile yakından ilgilidir.

2.1.2.1. İnovasyon Kültürü

Kültür, bir grup insan tarafından oluşturulan ve bir kuşaktan diğerine aktarılan değerlerin, normların, varsayımların, inançların ve yaşam tarzlarının toplamıdır. Bu nedenle, inovasyon kültürü, çalışanların farklı düşünceleri, hesaplanmış riskler alması ve statükoyu sorgulaması için örtülü bir teşvik olduğu inovasyona değer veren bir örgüt kültürü olarak tanımlanabilir. Başlıca özellikleri nelerdir?

- Vizyon sahibi, değişime ayak uydurma
- Hem finansal hem de psikolojik olarak üst yönetim desteği ve yaratıcılığın teşviki
- Etkili bir iletişim sistemi. Liderler, iş vizyonunu personeli ile paylaşması ve iş hedeflerine ulaşma potansiyellerini optimize etmeleri için yetkilendirmek.
- Yeni düşünme ve yeni davranış kalıplarına karşı esneklik. Yaratıcı organizasyon kolayca değişime adapte olur ve proaktif olarak yeni fırsatları araştırır.
- Müşteri odaklı olmak
- Yaratıcı bir kültür dışı doğru odaklanmış olup, müşteriler, rakipler, akademi, tedarikçiler ve hatta farklı odak noktadaki endüstriler arasındaki fikirleri arar.
- Yenilik kültürü aşağıdakiler tarafından geliştirilebilir:
 - Yenilikçi çalışanları seçmek,
 - Yaratıcılık ve yenilik eğitimi,
 - Bir öğrenme kültürü geliştirmek,
 - Çalışanları güçlendirmek,
 - Fikir yakalama planlarını kurmak,
 - Başkalarının inovasyonunu desteklemek için yöneticiler geliştirmek,
 - Yaratıcılığı işin bir gereği yapmak,
 - Çalışanların karar alma sürecine katılımını geliştirmek,
 - İnovasyon için uygun ödül sistemlerine sahip olmak,
 - Kabul edilebilir bir uygulama şekli olarak risk almanın sağlanması,
 - Araştırma ve geliştirme yatırımlarını teşvik etmek,
 - Kıyaslama (kendi performansınızı artırma girişimlerinde başka yerlerde iyi uygulamaları bulmak ve değerlendirmek için aktif olarak sistematik yaklaşımlar uygulamak).

• Sürdürülebilir bir inovasyon kültürü oluşturmayı düşünüyorsanız, ele alınması gereken engeller:

- Ortak bir vizyon ve / veya strateji eksikliği,
- Şirket çapında bir taahhüt olarak ifade edilmeyen yenilik,
- Kıdemli Liderlerin mülkiyet eksikliği,
- Sürekli değişen öncelikler,
- Kısa vadeli düşünme,
- Dış müşteri odaklılığından ziyade iç süreç odaklı,
- Geleceğin zorluklarından ziyade geçmişin başarılarına odaklanmak,
- Yanma platformunun yokluğunda değişme isteksizliği,
- Politika- yerleşik çıkarları desteklemek için statükoyu sürdürme çabaları,
- Kriz önleme yerine kriz yönetimini ödüllendirmek,
- Hiyerarşi- Aşırı yönetim ve yeni fikirlerin gözden geçirilmesi,
- Mevcut çabaların sürdürülmesi adına yeni fikirlerin yetersiz finanse edilmesi,
- İşgücü iş yükleri (yani, yapacak çok fazla iş için yeterli zaman yok),
- Riskten kaçınma (yani "başarısızlık" için ceza),
- Inelegant sistemleri ve süreçleri,
- Analitik düşünme,
- Kullanıcı dostu fikir yönetimi süreçlerinin olmaması,
- Geçmiş “başarısızlıkları” kabul etme ve öğrenme isteksizliği,
- Yetersiz müşteri anlayışı,
- Yenilikçilik, performans inceleme sürecinin bir parçası değildir,
- Becerikli beyin fırtınası kolaylaştırma eksikliği,
- Yeni fikirler ve fırsatlar geliştirmek için "özel zaman" eksikliği,
- Yetersiz "inovasyon koçluğu",
- Yaratıcı düşünme eğitimi yok,
- Ödül ve tanıma programı yok,
- “Yenilikçilik” Ar-Ge'ye devredildi.

2.1.2.2. Örgütsel Çevreyi Etkileyen Diğer Bazı Önlemler

Tüm personele yerleştirilen inovasyonun sorumluluğu: bazı roller inovasyona daha doğrudan dahil olurken (örneğin araştırma ve geliştirme, ürün geliştirme) tüm personelin rolleri içinde inovatif davranma yetkisi olmalıdır.

Personeli geliştiren ve yenilikçi olmaya teşvik eden insan kaynakları sistemi. Bu, eğitim, eğitim, mentorluk ve personelin yenilikçi davranışlar için ödüllendirilmesine adanmışlık gerektirir. Personel, zamanlarının %100'ünü günlük rutine verirken gerçekleşmeyecek olan yeni fikirleri durdurmak ve düşünmek için zamana ve kaynaklara da ihtiyaç duyar.

Bir şirketin yenilikçiliğini ölçen performans ölçüm sistemi. Sık kullanılan basit önlemler arasında yenilik harcamaları (genellikle AR-GE harcamaları etiketli), yeni ürün yüzdesi (bu süreye toplam ürün sayısının oranı olarak sunulan yeni / değiştirilmiş ürün sayısı) ve tutulan patent sayısı dahildir.

Pazarlama işleviyle ilişkiler: Müşterileri, ihtiyaçlarını ve rekabeti anlamak, kaynakları inovasyon sistemlerine hedeflemek için kritik öneme sahiptir. En başarılı yenilikçiler müşterilerin ihtiyaçlarını müşterilerin kendisinden daha iyi anlarlar. Müşteriler, bir çözüm satın alma hakkında düşünmek yerine, belki de bir sorun olduğunu fark etmeden önce genellikle sorunları tespit edip çözebilirler.

Kuruluşa sürekli yeni fikirler, bilgiler, kavramlar ve bilgi getiren Bilgi toplama ve yönetim süreçleri. Bu, ticaret, bilim, mühendislik ve profesyonel dergiler almak, konferanslara katılmak ve sektörel ağ forumlarına katılmak gibi kapsamlı bir araştırma yeteneğine sahip olmak gibi basit şeyler olabilir. Bilginin kolayca bulunmadığı yerlerde, teknik okullar, üniversiteler ve araştırma enstitüleri sizin için geliştirebilecek kapasiteye sahiptir.

Kuruluşun fikri mülkiyetini tanımlayan, koruyan, değer veren, yöneten ve denetleyen fikri mülkiyet yönetimi sistemleri. Bu fikri mülkiyet, örneğin inovasyon sürecinden ortaya çıkan yeni bilgidir; yeni bir üründe üstün verimlilik veya tasarımı kolaylaştıran bir üretim sürecinin benzersiz bir anlayışı olabilir. Bazı kuruluşlar IP'lerini tanımlamakta zorlanıyor. Bunu yapmanın bir yolu soruyu cevaplamaktır: Rakiplerimizin bilmediği ve bilmelerini istemediğimiz ne biliyoruz? Belirlendikten sonra, korunmaya ihtiyacı var, yoksa rakipler bunu öğrenecek! IP'nizi korumak,

yalnızca fiziksel olarak değil, elektronik olarak da gizli tutmaktan (Trcek, 2006:17) ticari marka koruması, patentler ve bitki çeşitliliği koruması gibi daha resmi araçlara kadar değişebilir.

İnovasyon süreçlerine katkıda bulunabilecek diğer kuruluşlarla iş birliği.

Çoğu kurum yalıtılmış olarak çalışan en iyi uygulama yeniliğini sağlayamaz. Araştırma sağlayıcılarla, yükseköğretim kurumlarıyla, bağlantılı ve destekleyici endüstrilerle ve hatta kendi rakipleriyle çalışmak zorundalar. Benzer organizasyonların ve destek endüstrilerinin kümelenmesi, çıkarlarının üst üste geldiği inovasyon sürecinin bu bölümlerini paylaşarak toplu büyümeyi sağlama konusunda kanıtlanmış bir araçtır. Bu, paylaşımdan kaynaklanan IP'nin ortak mülkiyetini gerektirebilir.

Ekip çalışmasını teşvik eden ve aynı zamanda insanlara daha yaratıcı olmaları için teşvik edici davranan esnek, organik yapı. Elastik bir iş tanımına sahip olmak, korumacı içgüdülere karşı korunmaya yardımcı olur ve organizasyon bilinçaltı savunmayı gerekli değişikliklere karşı korur. Kuruluşun yönetimi, zamanlarının önemli bir bölümünü yönetmekte oldukları işin sınırları dışındaki fırsatları aramak için harcamalıdır.

Çalışanların motivasyonu: bir çalışanı motive etmek, işteki kişisel başarısını hissetmesi, şirketin hedefine olumlu bir şekilde katkıda bulunduğunu hissetmesi, yeteneklere karşılık gelen sorumluluğu hissetmesi, performansı için onay alması, yeni deneyim kazandığını hissetmesi, yeteneklerini geliştirir.

Katılımcı liderlik tarzı: yöneticiler hem göreve hem de alt yönetime odaklanır ve planlama ve karar alma sürecine katılmalarını sağlar.

Örgütsel sınırlar konusunda akıcı bir anlayışa sahip olun: Tüm yenilikleri içsel olarak oluşturmak gerekli değildir. Ortaklıklar inovasyonu teşvik etmek için yararlı bir strateji olabilir. Ayrıca, geliştirmeye ek olarak, satın alma etkin bir inovasyon stratejisi olabilir.

Riski yönetin: Strateji yekpare olmamalıdır; örgütsel çeviklik ve esneklik sağlamak için yeterince çeşitlendirilmiş olması gerekmektedir. Yenilik fikirlerinin çoğunun kapanmayacağı unutulmalıdır, bu nedenle herhangi bir yenilikçi fikir finanse edilmek için düşünülmemelidir. Strateji bir fikri finanse etmek olmalıdır. Düşük riskli deneyler kilit öneme sahiptir. Birçok girişime yatırım yapın, ancak küçükten başlayın.

Çoğu yeni girişimin başarısız olmasına rağmen, her birinden önemli öğrenimler elde edilebilir. Proje riski, portföy riskinden ayırt edilmelidir. Herhangi bir yeni projenin riski yüksek olacaktır, ancak yeterli sayıda inovasyon projesi varsa, portföy riski yönetilebilir olacaktır.

Örgütsel stratejiyi dönüştürme: Tipik bir stratejik planlama, radikal bir şekilde yenilikçi iş modellerini ve stratejilerini teşvik etmek için genellikle zordur. Yenilik, stratejik bir zaman çizelgesi ile yapılamaz; devam etmelidir. Ayrıca, strateji aynı üst düzey karar vericilerle sınırlandırılmamalıdır. Yenilikçi strateji mutlaka en baştan gelmez, ancak genellikle üst düzey yönetici seviyesinin altındaki herkes için performans ölçütlerinde stratejik olarak katkıda bulunma konusunda bir çaba gösterilmelidir.

Diğer faktörler, inovasyona yol açabilecek tüm dürtülerin sistematik bir şekilde toplanması, iyi takım çalışması, çalışanların eğitime devam etmesi, inovasyon faaliyetlerini finanse edebilmesidir.

2.1.3. Fikirlerin Yönetimi

2.1.3.1. İnovasyonun Amacı

İnovasyonun amacı, zihinden pazara fikirler geliştirerek iş değeri yaratmaktır. Ve çoğu şirket için başarması çok zor. İnovasyon zor değildir, aksine çalışanların iyi fikirleri yoktur. Dünya yaratıcılık ve teknolojik atılımlarla doludur. Fikir alışverişi sürecindeki çok büyük engeller bir şirketin yenilik yapma yeteneğini sınırlar. Bu engellerin üstesinden gelmek için titizlik ve eğitim gerekiyor. Yeni değer yaratıcısı olarak görülen inovasyon vur-kaç, deneme-yanılma değil, tekrarlanabilir bir süreçtir (CSC 2005:19).

Fikir yönetimi (bundan sonra IM de dahil olmak üzere) çalışanları çalıştıkları kuruluşları geliştirmek için yapıcı fikirlere katkıda bulunmaya teşvik eden resmi bir mekanizmadır (Milner ve ark. 1995:43). Fikir yönetimi, profesyonel yenilikçilerden oluşan en geniş çalışan yelpazesinde, buluş oluşturma sürecinin planlanmasını, organize edilmesini, yönetilmesini ve kontrol edilmesini ve bunların potansiyel yeniliklere dönüştürülmesini kapsar. (Fatur, 2005:28). Fikir yönetimi, şirketin hızlı bir şekilde ilerlemesine neden olmamakla birlikte, uygun şekilde organize edilmesi koşuluyla rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyebilir. Aynı zamanda başarılı profesyonel

yenilikçiliğin başlangıç noktasını, yani şirkete hayatta kalma ve rekabet avantajını sağlayan yenilikçiliği de gösterebilir.

Fikir yönetimi, çalışanların yaratıcılığını kritik iş problemlerine odaklar ve hem iş kolunu hem de “büyük resim”, pazar ve gelirle ilgili sorunları çözme konusundaki katılımlarını arttırır. Amerika'nın en büyük ilaç şirketlerinden Bristol-Myers Squibb'in inovasyon yöneticisi Marsha McArthur, şirkete bir endüstri konsolidasyonu sürecinde ve birçok "gişe rekorları kıran" ilaçlarda yaygın patent süresinin sona ermesinde yardımcı olacak bir fikir yönetimi çözümü kullandı. Bir patentin süresi dolduğunda ve alternatif bir jenerik ilaç pazara girdiğinde, altı ay içerisinde patentli ilaç hattında gelirlerin yüzde 80'ini kaybetmek mümkündür.

Geçmişte, yenilikçilik büyük ölçüde yaratıcılık ve yeni fikirlerin gelişmesiyle tanımlanmıştır. Bugün bu terim, bu fikirleri kazanmaya ve onları en alt düzeye çıkaran gelişmelere dönüştürmeye yönelik koordineli projeleri kapsamaktadır. Yeni bir olay, gerçek bir fikir ortaya çıkaran, uygun kararlar verebilen ve fikrin gelişimine rehberlik edenlerin değerlendirmesi için her zaman mevcuttur.

Yeni fikirler arayan şirketlerin istihbarat ve maddi olmayan varlıklara ve insanlara bakmaları gerekmektedir. Yenilik ve yetkinlik ayrılmaz bir bütündür. Biz bunu yenilikçi insanların biyografisinde rahatlıkla görebiliyoruz.

2.1.3.2 Fikir Yönetimini Uygulamak

Şirketlerde Fikir Yönetimi'nin organizasyonu klasik sistem, denetçiler tarafından yönetilen sistem ve her ikisinin bir kombinasyonu olarak üç sisteme ayrılabilir. Klasik sistem tüm sürecin merkezi bir şekilde yönetilmesini sağlar. Çalışanlar, geliştirme hakkındaki fikirlerini (yani "öneri") yazılı olarak merkezi birime veya şirket içindeki çalışan önerilerini işlemekten sorumlu olan bireye yazılı olarak bildirir. Bir hat yöneticisinin bu sistemdeki rolü sadece kısmidir veya hatta yoktur (önerileri alabilir ve merkezi merkeze iletebilir veya yalnızca önerisinin kendi departmanı dahilinde üretildiği bilgisine sahip olabilir)

Öte yandan, denetim otoriteleri tarafından yönetilen sistem, IM'nin uygulanması konusundaki baskın sorumluluğun yöneticilerine devredilmesi nedeniyle tamamen merkezileştirildiğini kanıtlamaktadır. Şirket seviyesindeki Fikir Yönetim hedefleri, belirli birimin seviyesine kadar ertelenir ve bölüm müdürü, başarılarından sorumlu

olmaya devam eder. Çalışan, bir öneriyi doğrudan üstlerine (sözlü veya yazılı olarak) kabul eder ve daha sonra kabulüne karar verir. Ayrıca, öneriyi yazar ve meslektaşları ile birlikte yükseltebilir ve uygulamasından sorumlu kişiyi görevlendirir (söz konusu yetkinliklerini geçmemesi şartıyla), ödül miktarını belirler ve verir. Sıklıkla, resmi departman bir çalışma grubu olarak çalışır ve grup/takım problem çözme ilkeleri uyarınca yenilikçiliğini ifade eder. Merkez departman (Fikir Yönetim) sadece bir koordinatör, eğitimci, animatör ve motivasyon görevini üstlenir.

Fikir Yönetimindeki modern eğilimler, merkezi güdümlü sistemi terk eder ve denetçiler tarafından yönetilen sistemi tanıtmaya başlar (Fatur ve Likar, 2006:23).

Her şeyden önce, fikir yönetimi üst yönetim kararının meselesidir. Ancak, karar vermesi ve yenilikçiliğe verdiği bildirim desteği yeterli değil; bunu sadece kelimelerle değil, aynı zamanda somut yönetim eylemleriyle gösterilen güçlü bir taahhülle takip etmeleri gerekiyor. Genellikle, fikir yönetiminin stratejik rolü iyi tanımlanmıştır, ancak sorunlar uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır.

Yenilikçiliğin beyan edilmiş bir değer olması ve şirketlerin stratejik planlarının bir parçası haline getirilmesi gerekiyor. Daha sonra, stratejinin sadece şirket düzeyinde değil, aynı zamanda her bir departman düzeyinde (organizasyon birimi, çalışma grubu) tanımlanan IM hedeflerine dönüştürülmesi gerekir. Amaçlar içerik ve değere göre tanımlanmalı ve tüm organizasyonel seviyelerin fikir birliği ile belirlenmelidir. Bu, şirket düzeyinde onlara ulaşma sorumluluğunun orta ve düşük yönetime devredilmesi gerektiği anlamına gelir. Yani, Fikir Yönetimindeki hedeflere yalnızca temel seviyelerde, yani düşük organizasyonel seviyelerde çalışanlar arasında ulaşılabilir. Şirket seviyesindeki sonuçlar, sadece bireysel departmanlar tarafından kaydedilen sonuçların toplamı olabilir. İkincisi, herhangi bir hedef belirlemediği takdirde, sonuçları beklenmeyebilir ve buna bağlı olarak şirketin sonuçları da beklenemez. Tabii ki, belirlenen hedeflere ulaşamaması durumunda, yönetim uygulanacak uygun önlemleri talep etmek zorundadır.

Düşük seviyede üst yönetimin yenilikçiliğin önemi konusundaki farkındalığı, alt organizasyonel seviyelerde düşük bir farkındalık seviyesine yol açmaktadır. Diğer yönlerden farklı olarak, hedef belirleme yönü üst yönetim işlevi olarak kalır. İletişim sistemi, organizasyon, çalışan gelişimi ve benzerleri, üst yönetim tarafından gösterilen

ilgi seviyesine bakılmaksızın fikir yönetim departmanı tarafından oluşturulabilir ve geliştirilebilir. Oysa aynısı, hedef belirleme yönü için de geçerli değil. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için araçlar sağlanması, üst yönetimin doğrudan bir sorumluluğu ve endişesi olmaya devam etmektedir.

Bir şirket fikir yönetiminden sorumlu bir kişi atamalıdır- bir fikir yöneticisi. Kişiliğin itibarı ve gücü, fikir yöneticisi tarafından tutulan pozisyon açısından özellikle önemlidir. Prensip olarak, yenilikçilik çalışanların gönüllü bir faaliyetidir. Bu nedenle, fikir yöneticisi, çalışanlarını yenilikçi olmaya teşvik etmek istiyorsa, yalnızca resmi yetkilerini değil, gayri resmi gücünü de kullanmalıdır. Denetleyici tarafından yönetilen veya birleşik bir sisteme sahip şirketlerde, fikir yöneticisi, sunulan önerilerin yalnızca resmi olarak işlenmesini değil aynı zamanda lider, mentor ve danışman rolü de üstlenen saygın bir kişi olduğunu kanıtlar. Klasik sistemde fikir yöneticisi yalnızca önerilerin resmi işlemiyle ilgilenir, uygulanmasına bakar ve büyük miktarda kişisel güç ve itibar gerektirmeyen işler olan yenilikçiye verilen ödül miktarını hesaplar.

Hem yönetim hem de çalışanlar ile değerlendiricilerin uygun şekilde eğitilmesi gerekir; Eğitim konusu sadece prosedürler (fikir yönetim süreci yürütme, fikirlerin değerlendirilmesi) değil aynı zamanda içerik (yaratıcılık teknikleri, ekip çalışması). Yaratıcılık tekniklerine dikkat edilmelidir. Fikirlerin sunulmasını teşvik eden ve işlenmesini ve uygulanmasını sağlayan resmi çerçeveler, hikâyenin sadece bir kısmıdır. Bu çerçeveler belirli bir yaratıcılık seviyesine ve dolayısıyla şirket içinde inovasyona olanak sağlar. Çalışanlara yaratıcı olma imkânı sunulur. Bununla birlikte, her bireyin yaratıcılığı sınırlıdır. Temel seviyesini aşmak için, yaratıcılığın ekiplerden olduğu kadar bireylerden de “çıkarılması” gerekir. Bu, yönetimin artık pasif olmaması ve üretilecek fikirleri beklemesi gerektiği, ancak çalışanların daha yaratıcı olmalarına yardımcı olacak çeşitli araç ve teknikler kullanması gerektiği anlamına gelir.

Şirketler öneri uygulamasının öneminin farkında olmalıdır. Gerçekleşmeden kalan fikir değersizdir. İşçiler tarafından verilen yorumlardan kaçınmak için, yani “o bir ödül aldı, biz işe aldık”, şirketler, uygulama çalışmalarının çoğunu, fikirlerinin uygulanmasıyla kişisel olarak ilgilenen mucitlere devredebilir, bu nedenle çabalarına katkıda bulunmaya istekli olabilirler. Çıkış süresi IM sisteminin kilit unsurlarından biri olarak uygulanmasına sunulması hala büyük geçerliliğe sahiptir. Başarılı şirketler,

buluştan, yeniliğe (fikir uygulaması) kadar olan süreci ortalamadan beş kat daha hızlı uygulayabiliyor.

Araştırmalar Fikir Yönetim departmanı arasındaki iletişim, bireyin kişisel çıkarlarını içerdiğinden çok hassas bir alan olduğunu kanıtlar. Bireysel yenilikçinin memnuniyeti ve gelecekteki iş birliğine olan ilgisi, fikir yöneticisinin kurabildiği iletişim biçimine bağlıdır. Önerinin asılsız olarak reddedilmesi veya daha da kötüsü, önerinin prosedürlerde bir yerde kaybedilmesi ve yazara geri bildirimde bulunulmaması durumunda, yazar kesinlikle herhangi bir iş birliğini devam ettirmeye karar verecektir. Tatminsiz bireyler, inovasyon ortamını, yaratabilecekleri en verimli bilgi sisteminden daha etkili bir şekilde bastırırlar. Bununla birlikte, yazara verilen en olumlu cevap kesinlikle, önerisinin haklı olduğunu kanıtlamasının mümkün olan en hızlı şekilde uygulanmasıdır.

Şirket, yeniliklere verilen ödülleri maaş ve ücret sistemine entegre etmeye çalışmalıdır. Fikir yönetiminin şirket tarafından tanıtılan diğer sistemlerle bağlantısı, canlılığı için son derece önemlidir. Ancak fikir yönetimi şirket yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunda, kendini kanıtlayacak şekilde büyüyecektir. Ve kendiliğinden belirginleştiği zaman, kendi güvenliğini sağlamak için büyük miktarda enerji harcanması gerektiği göz önünde bulundurulmadan kendiliğinden çalışacaktır.

Kriterlerin çoğuna göre denetçiler tarafından yönetilen sistem, klasik sistemden daha başarılı olduğunu kanıtlamaktadır. Yakın tarihli bir çalışma (Fatur, 2005:34), çalışanların tüm yapısındaki mucitlerin (yani bir yıl içinde en az bir öneride bulunan çalışanlar) çalışanların tüm yapısına oranının, denetçiler tarafından yönetilen sistemde klasik olandan üç kat daha yüksek olduğunu göstermektedir. Öneri verim süresi (başvurudan uygulamaya geçen süre) klasik sistemde denetçiler tarafından yönetilen sistemden iki kat daha uzundur. Denetim otoriteleri tarafından yönetilen sistem, daha az ekonomik tasarruf ile önerileri getiren kaliteden önce kitlesel birleşime öncelik verirken, bu eksiklikler sunulan çok sayıda öneri nedeniyle ortadan kalkar. Kombine sisteme kıyasla, denetçiler tarafından yönetilen sistem, çalışan başına neredeyse iki kat daha yüksek ekonomik tasarruf sağlarken, klasik sisteme kıyasla neredeyse dört kat daha fazladır. Bu nedenle, mevcut klasik merkezi güdümlü sistemlerin yeniden yapılandırılması, bugüne kadar uygulamada başarısız olan şirketler tarafından atılacak bir sonraki mantıklı adım olduğunu kanıtlamaktadır.

2.1.4. Yeniliğe Karşı Direnç

Bir değişikliği uygulamaya çalışan bir yönetici veya şirket sahibi, ne kadar küçük olursa olsun, kuruluşun içinden bir dirençle karşılaşmayı beklemelidir. Değişime direnç, belirli bir şeyi yapma biçimine alışmış insanların verdiği normal bir tepkidir. Başarılı bir projenin kritik bir bileşeni, çalışanlardan veya üst düzey personelden kaynaklanan değişime karşı direncin üstesinden gelmektir. Kullanıcının kabulü olmadan, herhangi bir süreç iyileştirme başarısızlığa mahkumdur. Bu nedenle, doğru beklenti ve çeşitli direnç taktikleri yaklaşımlarını anlamak başarı için esastır.

Genel olarak konuşursak, kapsamlı bir değişim stratejisi üç kritik alandan oluşur:

- İçerik (örneğin yapı, sistemler, teknoloji gibi nelerin değişmesi)
- Süreç (değişimin nasıl planlanacağı, tasarlanacağı ve uygulanacağı)
- İnsanlar (değişiklikten etkilenenler veya değişime katılanlar)

Çalışanların direnci, bu üç alanın her biri tarafından ya olumsuz tepkilerden değişim içeriğine, değişimin nasıl işlendiğine (işlemden) veya tüm insanlarda doğal olarak meydana gelen kişisel iç dinamiklerden kaynaklanabilir. Bu alanlardan hangisi dirence neden oluyor, çünkü direnci nasıl çözeceğiniz, onu neyin harekete geçireceğine bağlı olacaktır.

2.1.4.1 Çalışanların Direnişi

Çalışanlar, inovasyon değişikliğinin yönünün yanlış olduğunu algıladıklarında değişime direnirler. Değişimi kabul etmiyorlar çünkü kişisel ya da iş için kötü olduğunu düşünüyorlar. Ancak bu tür bir direnç sağlıklı ve iyi bir şey olabilir. Değişimin yanlış olma olasılığı her zaman vardır. Belki de çalışanlar şirketin liderlerinin bilmediği bir şey biliyorlar. Çalışanlar genellikle müşteriye veya operasyonlara daha yakındır ve çok iyi bir şekilde yöneticilerin çalışanlarla konuşmadan sahip olamayacakları bilgileri olabilir.

Çalışanlar genellikle şu durumlarda değişim sürecine karşı koyarlar:

- İçinde olduğunu hissetme veya onların ihtiyaçlarını veya çıkarlarını temsil etmediğini,
- Kendisi hakkında bilgi sahibi olma ya da yeterince iletilmemiş hissetme,

- Karar verme sürecini haksız yere itmek
- “Gerçek” işlerini yapmak için gereken zaman ve kaynakları harcayan değişim faaliyetlerinin sayısı karşısında şaşkın hissetmek, veya
- Yetersiz uzmanlık veya eğitim nedeniyle başarılı olamadıklarını hissetmek.

Bir inovasyon değişikliğine bir komut ve kontrol tarzı kullanarak öncülük eden yöneticiler, değişim süreci planlarının onları yürütmesi gereken insanlar üzerindeki etkisinin yanlış anlaşılmasından dolayı bu tür bir direnişe neden oluyor. Bu yöneticiler genellikle yetersiz iletişim, düşük katılım, minimum yerel kontrol ve yetersiz eğitim ile dolu değişim çabaları yaratır.

Bu tür bir direnç genellikle üst düzey yöneticiler, neyin değişmesi gerektiğinin içeriği olan inovasyon değişim çözümlerini tasarlamak için dış danışmanlık firmalarına güvendiklerinde ortaya çıkar. Bu, değişimin içeriğinde çok yetkin olan bu firmaların genellikle insanları anlamıyor ve değişimin dinamiklerini işliyor. Bu nedenle, uygulamalarının çoğu, bunu anlamadan bile direnişe neden olmaktadır.

Direnış, tüm çalışanların seviyelerinde, CEO’dan hat işçisine kadar meydana gelir. Aslında, dönüşüm çabalarının ilk aşamaları genellikle üst düzey yöneticilerin kendi direnişleriyle çalıştıkları haftalar veya aylarca süren toplantıları içerir. Bu toplantılar, genellikle organizasyonda nelerin değişmesi gerektiği, niçin değişmesi gerektiği ve nasıl değişeceği ile ilgili tartışmalardır. Bu tartışmalar, yöneticiler kendi organizasyonlarının değişimden elde ettikleri bireysel kazancı en üst düzeye çıkarmaya çalıştıkları için, genellikle önemli politik duruşları içerir. Tüm bunlar çözüldükten sonra üst yönetim, kuruluştaki değişim çabalarını, her zaman aynı hızadalar gibi duyurur. Ne yazık ki, çalışanlar ilan edilen değişikliği otomatik olarak kabul etmediğinde, üst düzey yöneticiler davranışlarını derhal direniş olarak etiketler. Bütün insanlar değişime direnir, doğaldır ve beklenmelidir. Ayrıca, şirketin yenilik değiştirme çabalarını nasıl planladığı, tasarladığı ve uyguladığına da dikkat edilmelidir.

2.1.4.2 Direnişı Etkili Bir Şekilde Aşma Teknikleri

Şirketin insan kaynaklarının inovasyon değişikliği yoluyla direncinin üstesinden gelmek için etkili bir yöntem eğitim ve iletişimdir. Çalışanlar raporlar, notlar, grup

sunumları veya bireysel tartışmalar yoluyla gerçekleşmeden önce hem değişimin niteliği hem de bunun arkasındaki mantık hakkında bilgilendirilebilirler.

Direnişin üstesinden gelmenin bir diğer önemli bileşeni, çalışanların katılımını ve değişim çabasının hem tasarım hem de uygulama aşamalarına katılmaya davet etmektir. Kararlara karışan insanlar onları daha iyi anlar ve kendilerine daha fazla karar verir. Bu zaten Eisenhower tarafından keşfedildi. Generallerine basit emirler vermek yerine, önemli görevleri yerine getirmenin farklı yollarını aradı. Onlarla konuşmaya çalıştı, onları ikna etti ve fikrinin onayını almaya çalıştı. Generallerin, emirlerine uymaktan çok daha iyi olduğuna inandıkları görevi yerine getireceğini biliyordu. Bu tür ikna sırasında Eisenhower bazen yanıldığını keşfetti. Sonuç olarak, fikirlerinin birçoğu onları orijinal fikirden daha iyi hale getirmek için reddedildi veya değiştirildi ki bunlar çekinmeden uygulandı.

Değişime karşı direnci yönetmek için olası bir başka yaklaşım kolaylaştırma ve desteklemedir. Yöneticiler, çalışanlara değişikliği yapmaları için gereken kaynakları sağlamaları, çabalarını desteklemeleri, empati problemlerini dinlemeleri ve performans seviyelerinin başlangıçta düşebileceğini kabul etmeleri gerekir.

Bazı şirketler müzakere ve ödülleriyle değişime karşı direncin üstesinden gelmeyi başarır. Çalışanlarına iş birliğini sağlamak için somut teşvikler sunuyorlar. Diğer şirketler manipülasyona başvuruyor ya da direnç liderine değişim çabasında önemli bir yer vermek gibi ince taktikler kullanıyorlar. Nihai seçenek, iş birliğini sağlamak için güç kullanan ve direnen insanları cezalandırmayı içeren zorlamadır. Bu yöntem hızın gerekli olduğu durumlarda faydalı olsa da şirket üzerinde uzun zamanda ortaya çıkan olumsuz etkileri olabilir.

Değişime direnç kaçınılmazdır ve herkes bunu bir dereceye kadar yaşar. Liderler, örgütün direnişten ve inkardan kabullenmeye hızlı bir şekilde geçmesine yardımcı olmak için değişimin bu yönünü etkin bir şekilde yönetmeye hazırlıklı olmalıdır. Bateman ve Zeithaml (1990:102), yöneticilerin örgütsel değişimin uygulanmasında izlemeleri için üç adım belirlenmiştir:

1. Kuruluşun mevcut durumunu belirleme: Bu, şirketin karşılaştığı sorunları tanımlamayı, her birine bir önem düzeyi tayin etmeyi ve sorunları çözmek için gereken değişiklik türlerini değerlendirmeyi içerir.

2. Kuruluşun istenen gelecekteki durumunu tasarlama: Bu, değişiklik yapıldıktan sonra şirket için ideal durumun ortaya çıkarılmasını, bu vizyonun değişim çabalarında yer alan herkese açıkça aktarılmasını ve yeni duruma geçiş için bir araç tasarlamayı içerir. Geçişin önemli bir parçası, bir tür istikrarı korumak olmalıdır; Bazı şeyler- şirketin genel misyonu veya kilit personel gibi- insanların endişesini azaltmaya yardımcı olmak için kargaşanın ortasında sabit kalmalıdır.

3. Yeniliği uygulama: Bu, geçişi etkili bir şekilde yönetmeyi içerir. Bir plan hazırlamak, kaynakları tahsis etmek ve değişim sürecinin sorumluluğunu almak üzere kilit bir kişi tayin etmek faydalı olabilir. Şirket liderleri, amaçlarını ve vizyonlarını paylaşarak ve rol model olarak hareket ederek değişime yönelik coşku yaratmaya çalışmalıdır. Bazı durumlarda, daha sonraki başarıların önünü açmak için önce küçük zaferleri denemek faydalı olabilir.

Ek olarak, insanların etkilerini ve süreç öğelerini de göz önünde bulundurarak şirketin inovasyon değişikliğinin içeriği planlanmalıdır. Şirketin inovasyon değişikliği sürecinin çalışanları tarafından kabul edilmesini ve olumlu bir şekilde desteklenmesini sağlamanın en iyi yolu çalışanları değişim proje ekiplerine dahil etmek ve onları dış baskılarla yüz yüze getirmektir. Çalışanlar şirketin başarısına nasıl katkıda bulunduğunu anlarılarsa, bir değişim inisiyatifine katılmaları için personele enerji verebilirler.

Değişim liderlerini her zaman kendi personelinizden alabilirsiniz. Değişime "sahip olan" ve insanları yönlendiren insanlar rol modelleri olarak hizmet edebilir. En iyi açık uygulama, liderleri erken tanımlamak ve değişiklikleri yönlendirmeleri için teşvik etmektir. Bazıları pozisyonları veya unvanları nedeniyle etkili olacaktır; bunların arasında erken evlat edinciler ve değişime dirençler olacak ve her ikisi de etraflarındaki insanların düşünce tarzını etkileyecektir. Diğerleri organizasyonun kültür merkezinde olacak. Yine de diğerleri, unvanları veya konumları nedeniyle değil, bağlantıları ve başkalarını ikna etme veya etkileme yetenekleri nedeniyle liderlerdir.

Çalışanlara, üst düzey yöneticilerin kendi direnişlerini çözmeleri için aynı imkânı sağlaması gerektiğini unutmayın. Yöneticilerde olduğu gibi, diğer çalışanlar da değişiklik sorunlarını tartışma ve meydan okuma fırsatına sahip olmalı ve katkılarını talep etmelidir. Elbette istedikleri ve hissettiği her şey yerine getirilmeyecek, ancak fikirlerini sorma, dinleme ve düşünme eylemleri direnişi büyük ölçüde azaltacaktır. Bu,

büyük grup toplantılarında, çalışma takımlarında veya birebir grupta, oluşturulan bilgiler doğrudan sorumlu olan değişim liderlerine yönlendirilerek gerçekleştirilebilir.

2.1.5. İnovasyon Süreci Yönetimi

2.1.5.1. Yeniliğin Ölçülmesi

Bir örgütün yenilikçi iş uygulamalarını benimsemesinde başarılı olup olmadığını anlamak ve yenilikçi stratejisini sürdürmek için inovasyon performansını ölçmeleri gerekir. Temel olarak, eğer bir organizasyon yenilikçi ise, değişimi kabul ettiler. Sonuç olarak, genel işletme göstergeleri olumlu bir performansı yansıtmalıdır. İstikrarlı bir iş performansı, kurumun dış çevreye olan göreceli pozisyonunu korumasını (reaktif bir duruş sürdürmeyi) önerir. Aşağı yönlü bir performans, faiz oranları, GSYİH vb. Gibi kontrol edilemeyen faktörlerle açıklanabilir, ancak bu yalnızca bir kuruluşun dış etkilerini izlemek ve buna göre yanıt vermek için iç yetenek eksikliğini gizlemeye yardımcı olur. Bu nedenle, yenilikçi bir kuruluş, tüm iş göstergelerinde, özellikle de orta ila uzun vadede iyileştirmeler görmelidir.

Aşağıda, yukarıda incelenen dört inovasyon türü boyunca inovasyon performansını ölçmenin bazı yolları açıklanmaktadır. Bunlar bir araya getirildiğinde, bir firmanın yeniliği benimseme konusundaki başarısını ölçmek için bir araç bulunmaktadır.

Girdi yeniliği- bir kuruluşun performansının yeni bilgilerle birlikte yeni kaynaklar veya kaynakların araştırılması ve sağlanması için değerlendirilmesini gerektirir.

- **Satın alınan teknoloji lisans sayısı:** Bir firmanın diğer kuruluşlar tarafından geliştirilen teknolojiyi ne ölçüde araştırdığını ve kullandığını belirlemek için bir araç sağlayacaktır.

- **İmzalanan iş birliğine dayalı anlaşmaların sayısı:** Bir kuruluşun değer zincirini işin arz tarafını ne kadar genişlettiğini ve tedarikçilerle inovasyonlar konusunda iş birliğine dayalı çalışmayı ölçecektir.

- **Arz değerinin tedarikçilerin sayısına oranı:** Girdi malzemelerinin büyük kısmını tedarik eden kilit tedarikçiler olarak bir kuruluşun tedarik ilişkileri yönetimini ne derece kapsadığını belirtecektir.

- **İş fikrine yapılan yatırım.** Bir kuruluşun dış çevresiyle ilgili verileri yenilikçi faaliyetlere girdi olarak görme derecesini gösterecektir.

- **Üniversitelerle olan bağlantıların sayısı:** potansiyel bir yeni bilgi kaynağının belirlenmesinin bir aracı olarak.

- **Süreç yeniliği:** Sürekli iyileştirme yapılıp yapılmayacağını belirlemek için kuruluş içindeki tüm faaliyetlerin performansının ölçülmesini gerektirir. Bu önlemlerin yapısı, süreci, insanları ve kültürü içermesi gerekir.

- **Kontrol endeksinin kapsamı:** bir kurumun esnek, özerk çalışma yapıları sunma derecesini ölçer.

- **Tedarik zinciri iş birliği sayısı:** bir firmanın yenilikçi ağ organizasyon yapılarını ne derece benimsediğini gösterir.

- **Kalite önlemlerinin maliyeti:** Dahili başarısızlık, dış başarısızlık, önleme, değerlendirme- hizmet veya ürün “üretim” süreci ile ilgili kalitenin bir ölçüsünü sağlamak.

- **Satış performansı maliyeti:** toplam maliyetleri azaltmak için 'üretim' işlemlerinin sürekli iyileştirilip geliştirilmediğini gösterebilir.

- **İnovasyon başına maliyet:** inovasyon giriş sürecinin kendi içinde inovasyon olup olmadığı konusunda bir rehber sunar. Yani, yeni inovasyonları çevrimiçi hale getirme maliyetinin azalması.

- **Boyuta göre gerçekleştirilen yeniliklerin sayısı:** kuruluşun sürekli yenilik yapıp yapmadığını ve devam etmekte olan bir dizi projenin olup olmadığını ölçmek için.

- **Proses inovasyonuna proses maliyetlerinin bir yüzdesi olarak yatırım:** Proses inovasyonunun ne derece teşvik edildiğini ölçecektir.

- **İnsan ilişkileri önlemleri:** Devamsızlık, ciro, moral, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek.

- **İnsan ilişkilerinin maliyeti toplam harcamaların bir yüzdesi olarak işlev görme:** Yenilikçi insan kaynakları yönetiminin kuruma ayrılmaz hale gelip gelmediğini belirtmek için.

• **Yeni ürün yeniliği:** Mevcut ürünlerdeki (küçük ve önemli) değişikliklerin yanı sıra tamamen yeni ürünlerin tanıtılması anlamına gelir. Yenilik iletim hattının yeniliklerin ilerlemesini sağlamaya devam etmesini sağlamak için aşağıdaki performans önlemleri gereklidir.

• **Satışların yüzdesi olarak Ar-Ge harcaması:** Bir kuruluşun yenilikçilik konusundaki taahhüt seviyesini gösterir.

• **Satışların yüzdesi olarak pazar araştırması:** Bir kuruluşun aktif olarak müşterilerin ihtiyaçları hakkında veri aradığı derecesini belirtmek için.

• **Araştırma programlarının sayısı:** Aynı anda çok fazla projenin yürütülmemesini sağlamak ve böylece kaynakları çok ince yapmak.

• **Araştırma programlarının karışımı:** Kuruluşun, başarı oranını arttırmak ve pazara giren sürekli yenilik akışına sahip olmak için bir dizi yeniliğe (kısa ve uzun vadeli; yüksek ve düşük riskli) yatırım yapmasını sağlamak.

• **Ürün inovasyonu tanıtımlarının sayısı:** küçük, önemli, büyük- araştırma programlarının sonuçlarını ölçecektir.

• **Ürün yeniliği ilerleme oranı:** Her bir inovasyon türü için- tıkanıklıkların giderilmesine izin verecek şekilde inovasyon sürecinin etkinliğini izleyerek döngü süresini en aza indirecektir.

• **Patent başvuruları ve onayların sayısı:** patentler uygulanabilir ticari projeleri ifade etmese de yenilikçi kuruluşlar korunmaları gereken özel fikri mülkiyet mülkleri geliştireceklerdir. Diğer bir önlem, bir şirketin bir araştırma alanını korumak için bir patent ağı oluşturduğu şekilde patentler arasındaki ilişki olabilir.

• **Patent başına Ar-Ge harcaması:** Araştırma sürecinin verimliliğini ölçebilir ve rakiplerle kıyaslama yapılmasına olanak sağlar.

• **Yeni ürünlerden yapılan satışların yüzdesi:** İnovasyondan kuruluşların finansal başarısına dönüş seviyesini belirlemek için.

• **Yeni teknolojiler için verilen lisansların sayısı:** müşteriler ve ortaklarla ortak düzenlemeler yapılmasını ve bir kuruluş tarafından geliştirilen fikri mülkiyetin diğer kuruluşlar tarafından kullanılabileceğini ölçmektedir.

- **İşbirlikçi anlaşma sayısı:** Müşteriler ve ortaklar. Bir kuruluşun değer ağına ilişkin bir görüş sağlar.

- **Strateji yeniliği:** bir kuruluşların büyümesi ile ölçülebilir; yani, yenilikçi stratejiler organizasyonun büyümesini sağlamıştır. Büyüme, Lion ve Norton'un (1992:14) Balanced Scorecard'ında önemli bir unsurdur.

- **Satış:** Bir kuruluşun ürün veya hizmetlerine olan talebin, yenilikçi faaliyetlerin bir sonucu olarak daha fazla müşteri çekip çekmediğini gösterir.

- **Kârlılık:** kuruluşun genel iş performansını artıracak şekilde yenilikler geçirip geçirmediği konusunda fikir verecektir.

- **Varlıkların geri dönüşü:** Kuruluşun yatırım geri dönüşü oluşturma yeteneğini belirlemek.

- **Pazar payı:** bir kuruluşun rakiplerine göre büyümekte olup olmadığına dair veri sağlayacaktır.

- **Piyasa değeri:** pazarın organizasyon algısına ve yenilikçi olma yeteneğine ilişkin bir ölçü sağlar.

Özetlemek gerekirse, yenilikçi kuruluşlar yalnızca dış dünyadan ve performansını etkileyen etkilere değil, performansına ilişkin verilere göre de sürekli geri bildirim gerektirir. Bu göstergeler, stratejilerin geliştirilmesini, uyarlanmasını veya yeni programlar tasarlanmasını sağlamaktadır.

2.1.5.2 Kurumsal Yenilik Yeteneklerini Değerlendirme

Burada sunulan bir başka metodoloji, kuruluşun kendi inovasyonunu değerlendirmesine ve inovasyon anlayışını iyileştirmesine yardımcı olur.

Sürekli inovasyon kapasitesi, yönetim süreçlerinin entegrasyonunu gerektirir (Markiç, 2004). Gartner, "Bilgi ve İnovasyondan Değer Katan Değer" (Young, 2001:63) 'de, sürekli ve kaldıraçlı inovasyonun işletmeler içinde ve genelinde stratejik, beşerî sermaye, bilgi, yenilik ve entelektüel sermaye yaşam döngüsü yönetimi süreçlerinin entegrasyonuna nasıl bağlı olduğunu açıkladı. Bu entegre sisteme inovasyon değer zinciri diyoruz. İyi haber şu ki, çoğu işletme için bu süreçler- inovasyon değer zincirinin bileşenleri- zaten var. Kötü haber şu ki, bu süreçler olgunlaşmamış olabilir ve neredeyse

her zaman izolasyonda gelişmiştir, değer zinciri katılımcılarının diğerlerinin ihtiyaçlarına, karşılıklı bağımlılıklarına, yeteneklerine ve fırsatlarına kör olmalarını sağlar. Bu koşullar işletmenin yenilik yapma yeteneğini baltalıyor.

Artan yeniliğin anahtarı, bileşenlerin kendilerini ve aralarındaki bağları iyileştirerek değer zincirinin genel performansını optimize etmektir. Bu, tüm sistemlerin sonuçta bir tür sonuçla sonuçlanan katma değerli bir işlevi yerine getiren bireysel adımlardan oluştuğu varsayımına dayanan kısıtlar teorisinin anlaşılmasını gerektirir. Geleneksel olarak, her adım ayrı ayrı optimize edilecektir; bu nedenle, bazıları diğerlerinden daha hızlı veya daha güvenilir bir şekilde çalışır. Bu üç durumdan biriyle sonuçlanır:

- Daha hızlı olan adımlardan önce yapılan işlerin daha yavaş olanlardan önce biriktiği darboğazlar.
- Bir tıkanıklığın ötesindeki adımların atıldığı, boğulmanın devam etmesini bekleyen eksiklikler.
- Tutarsızlık ve güvenilmezlikle sonuçlanan süreci hızlandırmak için önceki adımların atlatıldığı uç koşullar.

Bu koşullar göz önüne alındığında, sonuçlar yalnızca değer zincirinin en zayıf adımı veya bileşeni kadar güvenilir ve hızlıdır. İnovasyon değer zinciri gibi bir sistemi optimize etmek için liderler, en kötü performans gösteren bileşenin ve onun bitişik bağlantılarının tanımlanması ve artımlı çözümüne odaklanmalı, en kötüsü çözüldüğünde bir sonraki adıma geçmelidir. Başka bir şey yapmak zaman ve kaynak israfıdır çünkü sonuçları iyileştirmeyecektir.

2.1.5.3. I-model -Bir Yenilik Değerlendirme Aracı

Ayrıca inovasyon performans kıyaslama sisteminin sistematik analizine yönelik biraz farklı yaklaşımlar vardır. Sistematik derinlemesine analizlerden biri, aşağıdaki konuları tartışan, Leonardo da Vinci'nin (Yenilik modeli) AB çerçevesi içinde geliştirilmiştir:

- İnovasyonu teşvik etmenin stratejik yönleri (stratejik, yönetsel ve temel örgütsel yönler)

- Hedef belirleme ve sonuçların değerlendirilmesi (organizasyon, zaman ve yenilik izleme ile ilgili olarak)
- Örgüt kültürü ve iklim (yaratıcı atmosfer ve ilgili ilişkiler ve sistemik önlemler)
- İnsan kaynakları yönetimi (inovasyonu yönetmek ve inovatif faaliyetler uygulamak için bilgi ve beceriler ile ilgili)
- Çalışanlar tarafından oluşturulan fikir yönetimi organizasyonu (toplu yaratıcı faaliyet)
- Fikir üretme teknikleri (çözüm üretme ve çözüm kontrolü için iyileştirme olanakları aramak)
- Değerleme sistemi (parasal ve parasal olmayan tanıma)
- Yöneticilerin rolü (yenilikçiliği teşvik etmek için önemli bir araç olarak)
- İnovasyon iş birliği (üniversite, tedarikçiler, tüketiciler, rekabet)
- İnovasyon faaliyetini engelleyen faktörlerin belirlenmesi
- organizasyon içinde ve dış meslektaşlarla iş birliği içinde yenilik harcaması (Ar-Ge dahil).
- İnovasyonun etkileri (fikri mülkiyet, yeni pazar ürünü, pazar payı, üretim esnekliği, sağlık ve çevre üzerindeki etkiler... gibi dolaylı etkiler, doğrudan etkiler: yeni ürün ve hizmetler sayesinde tasarruf ve finansal etkiler ...)

Bireysel sorulara dayanarak yukarıda belirtilen alanlar değerlendirir ve potansiyel iyileştirme için fırsatlar sağlayabiliriz. Praxis, bireysel alanlardaki uyumlaştırılmış faaliyetlerin en uygun işletme sonuçlarını getirdiğini açıkça göstermektedir; bu, hiçbir belirgin tutarsızlığın kanıtlanmadığı anlamına gelir <http://enchantedmind.com/html/creativity/attributes.html>.

2.1.5.4. İnovasyon Yönetim Süreci

İnovasyon, yeni ve daha etkili süreçlerin, hizmetlerin, ürünlerin, teknolojilerin yanı sıra bunların başarıyla benimsenmesi ve kullanılmasıyla yaratılması veya geliştirilmesidir. Yenilik, ekonomik büyümeyi, sosyal gelişimi ve iş rekabetçiliğini

arttırmaya yardımcı olur. İşletmeler ya da şirketler içinde yenilikçilik, rekabet edebilirlik, verimlilik, etkinlik, pazarlara ya da yönetime erişimdeki faydalı değişikliklerle bağlantılıdır.

İnovasyon yönetimi, şirketin veya organizasyonun başarısına ve gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunabilecek temel bir yönetim aracı olarak görünmektedir.

Bu modülde, inovasyon süreçlerinin ve inovasyon yönetiminin bazı kilit noktaları sunulmuştur. Şirketinizde bir inovasyon stratejisi geliştirmek için bilmeniz gereken ana unsurlara kısa bir yaklaşımın yanı sıra inovasyon alanında daha fazla bilgi aramak için faydalı kılavuzlar sağlarlar.

İnovasyonu anlamanın yeni yolları

Yenilik her gün değişiyor ve somut bir ortamda belirli hedeflere ulaşmak için uyarlanmış çok çeşitli örnekler ve yenilik türleri var. Ayrıca, inovasyonu nasıl yorumlayacağınızı ve odaklanılması gereken kilit noktaların ne olması gerektiğini tanımlamanın birçok yolu vardır.

2.1.5.5. İnovasyon Süreci

İnovasyon sürecinin amacı, yeni bilgi ve özgün ve uygulanabilir fikirler elde etmek için yaratıcı süreçleri artırmak ve iyileştirmek için kurumdaki mevcut kaynakların (maddi ve maddi olmayan kaynaklar) kullanımına odaklanmalıdır.

2.1.5.5.1 İnovasyonun Aşamaları

Yenilikçi sürece ilişkin olarak, inovasyon için ilerleme kaydetmenin bir yolu olarak kilit aşamaları tanımlamak mümkündür. Bununla birlikte, inovasyonun, çok çeşitli bağlantılar, etkileşimler, çevrimler ve geri bildirimler sonucu tanımlanan çok dilli ve çizgisel olmayan bir fenomen olduğu dikkate alınmaktadır.

Bu düşüncelere dikkat ederek, bu süreçte 5 ana aşama çizebiliriz;

- Bir fırsat bulun
- Fırsatın tanımı ve yeniden tanımlanması
- Fikir oluşturma (metodolojiler)
- Fikir seçimi

- Uygulama

Yeni fırsatlar bulmak şunları içerebilir: örgütün dış ve iç fırsatlarının periyodik olarak gözden geçirilmesi, uygun iletişim kanallarının oluşturulması (fırsatları "duymak" için), eğilimlerin ve iç görülerin tanımlanması için yöntemler geliştirmek, faydalı haritaların kullanılması ...

2.1.5.5.2. İnovasyonu Yönetmek

İnovasyon, fırsatları ve bağlantıları belirleme, iki veya daha fazla (görünüşte) izole edilmiş gerçek arasındaki etkileşimleri veya bağlantıları görme ve bunlardan faydalanma yeteneğinden kaynaklanır. Bazen, inovasyon süreci başlangıçta beklediğimizden daha karmaşıktır ve sürecin kalitesi, etkinliği ve etkin yönetimi başarı olanaklarımızı artıracaktır.

Bu süreci yönetmek için aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

- Planlama (Yenilik Planı)
- Yenilik süreci
- Yenilik projeleri ve teknolojisinin yönetimi
- Yenilik nasıl finanse edilir?
- Rekabetçi zekâ, teknolojik izleme ve kıyaslama

2.1.5.5.3. Planlama

İnovasyon süreci, potansiyel inovasyonları tespit etmeye, bu sinyalleri işlemeye, geçirmeye ve bunlardan faydalanma ve değiştirme kapasitesini geliştirmeye dayanır. Bunların en önemlisini işledikten, özümsemiş ve seçtikten sonra, stratejik bir planda birleştirilmeleri gerekir. Stratejik plan, arzu edilen duruma ulaşmanın daha iyi yolunu tanımlayacaktır.

Bir strateji, makul bir süre içinde nerede olabileceğinizi tanımlar. Hedeflere en yakın kısa vadede ulaşılacağı belirlenirse, stratejik plan hızla eski hale gelebilir. Bunun yanı sıra, uzun vadeli hedefler belirlenirse, uygun olmayan bilginin kullanım olasılığı artacaktır.

2.1.5.5.5. İnovasyon Projelerinin Yönetimi

Projeyle ilgili tüm işleri, belirlenen kapsam, zaman ve maliyet kapsamında tamamlamak için kaynakları organize eder ve yönetir.

Proje yönetimi şunları sağlamaya yardımcı olur:

- Projeler, şirketin ve kalkınma ortaklarının stratejik hedeflerini desteklemede destekleyicidir.

- Projenin kapsamını ve performansını iyileştiriyoruz

- Zaman ve maliyet proje hedeflerini optimize edin

- Standardizasyon

- Projeler uygulanabilir niteliktedir; bu, hedeflerin işletme ortamının kısıtlamaları ve şirketin yetenekleri dahilinde gerçekçi bir şekilde gerçekleştirilebileceği anlamına gelir.

- Gelecekteki planlamayı iyileştirin ve optimize edin

2.1.5.5.6. İnovasyonun Finansmanı

Şirkette bulunan olağan finansal kaynaklara ek olarak, bazı kamu kurum ve kuruluşlarının sağladığı çeşitli hibe, sübvansiyon ve diğer araçlara erişmek mümkündür.

Finansman araçları:

- Sübvansiyonlar (Avrupa, ulusal ve bölgesel ve yerel programlar)

- Kredi

- Katılımcı krediler

- Girişim sermayesi

- Vergi teşvikleri

2.1.6. Organizasyonu Yönetmek

2.1.6.1. Çevre

İnovasyon izole bir süreç değildir, paydaşlar arasındaki etkileşim inovasyon sürecinin sonucunu şekillendirir. Yenilikçi girişimin ortamı üniversiteler, uzman teknik eğitim, bilimsel ve araştırmacı topluluğu, ortak bilgi kaynakları, insan kaynakları, iç çaba ve politikalar ve kamu idarelerinin ve diğer kuruluşların desteği ile oluşur.

Bununla birlikte, ulusal / yerel / uluslar üstü hükümetlerin yenilikçilik politikaları, makroekonomik ve yasal bağlam, iletişim altyapıları, finansal kurumlar, pazarlara erişim veya sınai yapı ve rekabet gücü koşulları gibi yenilikçi bir girişimin ortamında önemli öneme sahip başka faktörler vardır.

2.1.6.2. Organizasyon ve Yenilik

İnovasyonun stratejiye dayalı olduğu, etkili iç ve dış bağlantılara bağlı olduğu ve destekleyici bir örgütsel bağlamda değişiklik yapmak için mekanizmaların kurulmasını gerektirdiği tespit edildi. Yenilikçi şirketin sosyal bileşeni örgütsel değişim için stratejik olarak kabul edilir. Sosyal bağlamın etkisi, bilgi süreçlerinin ve öğrenme yollarının kazanılmasını belirleyecektir. Bunun yanı sıra, yenilikçi işletmelerin stratejisi, finansmanı ve organizasyonu, öğrenmeyle sonuçlanan dinamik ve etkileşimli bir süreçtir.

Şirketler arasında uzun vadeli ve taklit edilemez farklılıkların kaynağı organizasyonel farklılıklar, özellikle de belirli teknolojilerin yönetimindeki farklılıklardan ziyade yenilik üretme ve yararlanma becerilerindeki farklılıklardır. İyi bir organizasyonel performans, (uygun bir stratejiye ek olarak) yenilikçi bir süreç geliştirmenin en iyi yollarından biri olacaktır. Bu, şirketin bir inovasyonu aşağıdaki alanlarda başarılı bir şekilde birleştirmesi gerektiği anlamına gelir:

- Yeni ürün/hizmet / teknoloji geliştirmek için maddi olmayan ve maddi kaynaklar oluşturun
- İnovasyon sürecinde problemleri çözebilecek süreç ve yapılar geliştirmek ve yenilikleri iş fırsatlarıyla bağlamak
- İnovasyonu şirketin stratejisinin ana bileşeni olarak dahil etmek

İnovasyon tesadüfen meydana gelmez, bazı kuruluşlar inovasyonu kolaylaştırırken, diğerleri bunu teşvik etmemektedir. Ancak inovasyon için kesin olarak

yanılmaz kurallar tanımlamak mümkün değildir, ancak inovatif süreçlere yardımcı olacak bazı örgütsel davranışlar çizmek mümkündür:

- Küçük kuruluşlar büyük kuruluşlardan daha fazla potansiyel geliştirebilir
- İletişim kanalları akıcı olmalı
- Takım çalışmaları dinamik olmalı ve farklı görüş ve yaklaşımları dahil edebilmelidir
- Metodoloji ve süreç esnek olmalı
- Yenilikçi süreci geliştirmenin yeri önemlidir
- Çok fazla kural yenilikçiliğe zarar verebilir

2.2. Girişimcilik Kavramı ve Önemi

Girişimci: Girişimci kelimesi, kökenini “üstlenmek” anlamına gelen Fransızca bir “entreprendre” kelimesinde bulur. 16. yüzyılın başlarında, askeri keşiflerle uğraşan kişiler için kullanılan terimdir. 17. yüzyılda inşaat ve inşaat mühendisliği çalışmalarını kapsayacak şekilde genişletildi. Terim sadece 18. yüzyılda ticari ve ekonomik faaliyetler bağlamında kullanılmıştır. Richard Cantillon, belirsizlik ve risk taşıyan bir kişi anlamına gelen “Girişimci” kelimesini ilk kez kullandı. Richard Cantillon'a göre, “Gelecekte belirsiz bir fiyattan satış yapmak amacıyla onları bir üründe birleştirmek için belirli fiyatlarda üretim faktörlerini satın alan bir ajan”.

Bu, girişimci riskini üstlenirken kaynakları elde etme ve kullanma konusunda karar verdiği anlamına gelir.

Girişimci tanımlamanın tek bir yolu yoktur. Farklı alimler, bir Girişimciyi farklı tanımlamışlardır. Çeşitli tanımlara bakmak, kavramı derinlemesine anlamanıza yardımcı olacaktır.

Oxford Sözlüğüne göre, “Girişimci” bir iş veya iş kuran, kâr umuduyla finansal risk alan bir kişidir”.

Jean Baptise Say (1767-1832:6), Cantillon'un fikirlerini genişletti ve bir girişimciyi “her türlü üretim aracını birleştiren bir ekonomik ajan, - birinin toprakları, bir başkasının emeği ve bir başkasının sermayesi” olarak kavramlaştırdı. Ürünü piyasada satarak arazi kirası, emeğe ücret, sermayeye faiz ve kalanı karını ödüyor” (Say, 1827:98).

İnovasyon, farklı bir işletme veya farklı hizmet için bir fırsattan yararlanmaları için girişimcilerin kilit aracıdır ve Joseph Schumpeter girişimciyi yenilikçi olarak tanımlamıştır. “Gelişmiş bir ekonomideki girişimci, ekonomide yeni bir şey ortaya koyan bir bireydir. Üretim dalındaki deneyimler tarafından henüz test edilmemiş bir üretim yöntemidir. Yenilik, yaratıcılık ve risk alma, girişimci olmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Yeni bir üründen yeni bir dağıtım sistemine, yeni bir örgütsel yapı geliştirme yöntemine kadar her şeyden oluşabilecek yeni bir şey yaratma ve kavramsallaştırma becerisini içerir.

Girişimcilik: Resmi bir girişimcilik tanımı olmamasına rağmen, aşağıdakiler Harvard Business School'da yapılan işten evrimleşmiştir ve şu anda genel olarak yazarlar tarafından kabul edilmektedir: "Girişimcilik, şu andaki kaynaklardan bağımsız olarak bir fırsat yaratma veya elde etme ve takip etme sürecidir "(Timmons, 1994:44).

Drucker, “Girişimcilik çoğunlukla “riskli” diyor, çünkü çok az sayıda girişimci ne yaptıklarını bilir. Bunun anlamı, girişimciliğin bir devletsel yapı olmadığı ya da üzerinde durulmayan planlarla yapılmasıdır. Girişimcilik, eylem ve yeni organizasyon oluşturulması ile başlar. Bu kuruluş kendi kendine sürdürülebilir bir yapıya sahip olmayabilir ve aslında, hiçbir zaman önemli gelir elde edemez. Ancak, bireyler yeni bir organizasyon oluşturduklarında girişimcilik paradigmasına girmişlerdir.

Onuoha'ya göre (2007:26) girişimcilik, “yeni organizasyonlar başlatma ya da olgun örgütleri canlandırma uygulamasıdır”.

Bir ekonomist için, girişimci, kaynaklarını, emeğini, malzemelerini ve diğer varlıklarını, değerlerini öncekinden daha büyük kılan kombinasyonlara, aynı zamanda değişiklikleri, yenilikleri ve yeni düzeni tanıtan kombinasyonlara getirir (Vesper, 1980:52).

Girişimcilik, dinamik bir süreçtir. Zenginlik, eşitlik, zaman ve / veya kariyer taahhüdü açısından ana riskleri üstlenen veya bazı ürün veya hizmetler için değer sağlayan bireyler tarafından yaratılır. Ürün veya hizmetler yeni ve benzersiz olabilir, ancak gerekli beceri ve kaynakları alıp girişimci tarafından bir değer şekline dönüştürülmelidir (Ronstadt, 1984:57).

Yukarıdaki tanımlardan, Girişimcilik, özellikle mevcut fırsatlara cevap vererek, değeri olan yeni bir şey yaratma süreci olarak özetlenebilir. Sonuç alma beklentisiyle

zaman, çaba ve risk varsayımı içerir. Sonuçlar bir parasal veya parasal olmayan (kişisel memnuniyet) değerler olabilir.

Teknoloji ve küreselleşme güçlerindeki gelişime ve hızlı gelişmelere bağlı olarak dünya, uluslararası ticarete ve rekabeti artırıcı bir büyümede küresel bir olgu haline gelmiştir. Küresel ekonominin bir parçası olmak, dünya çapındaki kuruluşlar ve endüstriler için sayısız ve önemli zorluklar yaratıyor. Bir yandan, hayatta kalmak, ilerleme hızına ayak uydurmak ve zorlu dünyada lider olmak zor, aynı zamanda bu, çeşitli yeni ve keşfedilmemiş fırsat kapılarını açar. İnsanoğlunun bildiği en güçlü ekonomik güç olan girişimcilik, problemler bulduğu yerlerde fırsat bulmalarını güçlendiriyor. Girişimcilik, işletme dayanıklılığının ve başarısının simgesidir; toplumun tüm yönlerinde hayati bir değişim kaynağıdır.

Girişimciler, içsel zekâsı, güveni ve sıkı çalışmaları ile, kendilerine sunduğu fırsatları en iyi şekilde kullanırlar. Ulusal ekonomilerin, endüstrilerin veya pazarların yönünü tarihsel olarak değiştirirler. Yeni ürünler icat ederler, organizasyonlar geliştirirler ve yeni teknolojilerde patlamalara öncülük ederler. Kaynakların var olan kullanıcılardan uzak ve yeni ve daha verimli kullanıcılara taşınmasını zorunlu kılınmıştır. Birçok girişimci yenilik, içinde yaşadığımız ve sonuçların tadını çıkardığımız toplumu dönüştürdü.

Girişimcilik her ne kadar literatüre yakın dönemde girmiş olan bir kavram olsa da tarihi 15-16. yy'a kadar uzanmaktadır. Bahsedilen dönemlerde coğrafi keşifler ve bunun sonucunda değerli varlıkların (altın, para vs.) öneminin artması söz konusu olmuş ve bu da refaha yönelik gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Daha sonralarda gelen Rönesans ve Reform dönemleri ile birlikte özgür düşünce, bilim, sanat gibi kavramlar önem kazanmış, süregelen dönemlerde teknoloji gelişmiş ve kaçınılmaz olarak ortaya çıkan sanayi devrimi serbest piyasa girişimcisini yaratmıştır. Girişimcilik kavramı günümüzde kullandığımız kapsamına ise 80'li yıllardan sonra ulaşmış ve özellikle son yıllarda önemini arttırmıştır. Etimolojik anlamda bakıldığında, girişimci sözcüğü 'entre' (girmek) ve 'prendre' (almak, üstlenmek) sözcüklerinden oluşmakta ve 'bir şey yapmak' anlamına gelmektedir (Öğüt 2006:431).

İktisadi açıdan girişimci, arz ve talebe yön veren, pazar arayan kişi; girişimcilik ise, daha çok kaynakları ekonomik olarak bir araya getirerek harekete geçirme faaliyeti

olarak anlaşılmaktadır. Girişimci kişiler ücret karşılığında bir işte çalışan kişiler değil, kendi işini kuran ve yapan kişilerdir (Aytaç, 2006:33).

Girişimciler başarılı olabilmek için sahip olduğu kaynakları optimum biçimde kullanmak ve kendilerine pazarda güzel bir yer kazanmak zorundadırlar. Bu sebeple girişimcilik kavramı iktisadi bir çerçeve içerisinde ele alınmaktadır ancak bu kavram özellikle son dönemlerde sosyal bilimcilerin ilgi alanına girmiştir. Girişimcilik kavramının ekonomi disiplini ile tanışması Fransız ekonomist Cantillon sayesinde olmuştur. Cantillon ve birlikte çalışan Say, girişimcilik kavramını günümüzde kullandığımız anlamına taşımışlardır. Say girişimciyi “bütün üretim faktörlerini bir araya getirerek kıymetli olduğu sanılan bir malı üreten ve elde edeceği kâr için riski göze alan kişi” olarak tanımlamıştır (Say’dan aktaran Binks-Vale, 1990:15). Bu durumda girişimcide hem yönetme yeteneği hem de risk alma yeteneği bulunmak durumundadır.

Peters (2001) ’a göre ise girişimci, elde bulunan hammadde ve diğer varlıkları emek ile birleştirerek daha büyük bir değer yaratan kişidir. Girişimci kişiler inovatif özellikler taşımalıdır ve değişime açık olmalıdır. Sosyolojik açıdan bakıldığında ise girişimcilik kavramı özellikle ABD, İngiltere, İsveç, Norveç, Güney Kore gibi ülkelerde bulunan ekonomik ve sosyolojik gelişmeler odağında incelenmiştir. Girişimciliğin kültürel ve sosyal açıdan incelendiği çalışmalarda, “gelişmekte olan ülkelerde de girişimci performansı yüksek ekonomiye geçişin değer kazanmasıyla birlikte, girişimciliğe ilginin arttığı göze çarpmaktadır” (TÜSİAD, 2002:6) yorumu dikkat çekmektedir. Ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel dönüşümleri girişimcilik kavramını da etkilemiştir. İş hayatının ve ekonominin dayandığı temeller değiştiğinden, girişimcilerin davranışları ve sahip olması gereken yetkinliklere yönelik görüşler de değişiklik göstermeye başlamıştır. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, girişimci kişilerin daha sakin, bilgiye dayalı hareket eden ve düşünen, inovatif düşünce becerisine sahip olması beklenmektedir.

2.2.1. Girişimcilik Kavramının Gelişimi

Girişimcilik kavramı ve girişimcinin tanımı, dünyanın ekonomik yapısı değiştikçe ve karmaşıklaştıkça zaman içinde gelişmiştir. Orta çağlardaki başlangıcından bu yana, belirli mesleklerle ilgili olarak kullanıldığında, girişimci kavramı risk alma,

yenilikçilik ve servet yaratma gibi özellikleri içerecek şekilde genişletilmiştir. Başarılı girişimcilerin çoğunu karakterize eden yaratıcılık, liderlik, takım oluşturma, motivasyon, problem çözme, bağlılık ve hedef yönlendirme gibi birçok erdem vardır.

Girişimcilik terimi, ekonomik gelişme ve sanayileşme için motor olarak kabul edilmiştir. Girişimcilik, gerekli zaman ve çabayı harcayarak değere sahip yeni bir şey yaratma süreci olarak tanımlanır; ilişkili finansal, psikolojik ve sosyal riskleri taşımak ve parasal nitelikteki sonuçların, kişisel doygunluğun ve karar vermenin bağımsızlığının getirdiği ödüllerin alınması kimi yorumlanabilir. Girişimci bir girişimin kurulması için izlenen çeşitli adımlar vardır, bunlar arasında: mevcut bir kariyer veya yaşam tarzı bırakma kararı, girişimci girişimin arzu edilebilirliği ve son olarak, hem dış hem de iç faktörlerin yeni girişimin yaratılmasını mümkün kılma kararı. Yeni başlayanlar girişimcilik için tohum yatağı rolünü üstlenir ve bir yazlık şirketi, bir yaşam tarzı firması, bir vakıf şirketi ve Gazeliler, yani çok yüksek büyüme girişimleri gibi çeşitli başlangıç türleri vardır. Karar verme süreci, dört yeni girişimcilik şirketinin her birine uygulanabilir olsa da çelişkili doğaları nedeniyle, vakıf şirketleri ve yüksek potansiyel girişimler, bu noktalarda haklı bir karara varmak için yazlık şirketlere göre daha bilinçli bir çaba gerektirir.

Girişimciliğin zorlu olduğunu ve girişimcilerin çeşitli stresli durumlarla karşı karşıya kaldıklarını akılda tutarak, etik girişimcilik girişimlerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Etik, doğru ya da yanlış olanı, iyi ya da kötü olanı, yani ahlaki değerleri ele alır. Etik ve sosyal sorumluluklar yoluyla, bir girişimcinin rolü ve sorumluluğu hakkında duyarlı bir şekilde gelişmesi ve bunları yalnızca topluma değil aynı zamanda topluma da olumlu olan kusursuz bir şekilde izlemeye çalışması gerekir. Girişimsel girişimlerin etik davranış kurallarının ve sosyal sorumluluk boyutunun uygunluğu da bu bölümde ele alınmıştır. En önemlisi, girişimciliğin ülkenin daha fazla ekonomik kalkınmasında rol oynadığı bilinmektedir.

Fransızca'da girişimci terimi, kelimenin tam anlamıyla çevrilmiş olmasa da “arada bulunma” anlamına gelir ve 12. Yüzyıldan beri kullanılmaktadır. Girişimciliğin en eski örneği, Uzak Doğu'ya ticaret yolları kurmaya çalışan Marco Polo'dur. Girişimciler, Marco Polo, tüccar olarak faizle borç sağlayan mallarını satmak için bir sermaye sağlayıcıyla (kapitalist) ortak bir sözleşme imzalardı. Kapitalist, pasif risk taşıyıcısı ve tüccar, mal ticaretinde kullanılan fiziksel ve duygusal risk taşır.

On yedinci yüzyıl boyunca, girişimci terimi, sözleşme fiyatı sabitlendiğinden beri bir hizmet gerçekleştirmek ya da öngörülen ürünleri tedarik etmek için hükümetle sözleşmeye bağlı bir düzenlemeye giren bir kişi için kullanıldı. Bunun sonucunda riskler üstlenirdi. 17. yüzyılda Fransız bir iktisatçı olan Richard Cantillon, girişimcinin ilk teorilerini geliştirdi ve terimin kurucusu olarak kabul edildi. Girişimciyi, risk alan biri olarak görerek, arz-talep ve ucuza alım ve daha yüksek fiyata satış yapma seçenekleri arasındaki farklılıkları gözlemledi. Bir girişimciyi bir tüccar veya çiftçi olarak “belirli bir fiyata satın alan ve belirsiz bir fiyatla satan ve işletme riskini taşıyan” olarak tanımlamıştır.

On sekizinci yüzyılda feodalizm ortadan kalkmasıyla ve anonim şirketin ortaya çıkmasıyla yasal ve kurumsal koşullar değişti. Bu dönemde girişimci sermaye sağlayıcıdan ayrıldı. Bu farklılaşmanın sebeplerinden biri, tüm dünyada meydana gelen sanayileşmedir. Bu zaman zarfında geliştirilen icatların çoğu değişen dünyaya verilen tepkilerdir. Sadece on dokuzuncu yüzyılda, girişimciler ekonomik açıdan incelendiğinde girişimci, kişisel kazanım için girişim düzenler ve işletir. İşletmelerde tüketilen malzemeler, arsa kullanımı, istihdam ettiği kişisel hizmetler ve ihtiyaç duyduğu sermaye için mevcut fiyatları ödemiştir. İşletmeleri planlama, organize etme ve yönetme konularında kendi inisiyatifine, becerisine ve yaratıcılığına katkıda bulunur. Ayrıca, öngörülemeyen ve kontrol edilemeyen koşulların sonucu olarak kayıp ve kazanç ihtimalini üstlenir. Tüm masraflar ödendikten sonra işletmelerin yıllık makbuzlarının net kalıntısı, kendisi için korunmaktadır (Ely ve Hess, 1937:18).

Yirminci yüzyılın ortalarında, girişimciliğin ekonomik kalkınmadaki yeniliklerle rolüne odaklanan ilk iktisatçı Joseph A. Schumpeter oldu. “Girişimcinin işlevi, bir buluştan istifade ederek veya daha genel olarak yeni bir mal üretmek veya eski bir üründen yeni bir ürün üretmek için denenmemiş bir teknolojik yöntemi kullanarak, üretimin temelini reform veya devrim yapmaktır. Yeni bir endüstri organize ederek yeni ürün tedarik kaynakları veya ürünler için yeni satış yerleri (Schumpeter, 1972:22).

2.2.2 Girişimcilerin Özellikleri

Gerçek bir girişimcinin özelliklerini belirlemek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Tüm girişimciler tarafından sahip olunan, evrensel olarak kabul görmüş

spesifik özellikler olmamasına rağmen, çoğu başarılı girişimcinin sahip olduğu çok az özellik vardır. Bunlar şunları içerir:

2.2.2.1.Motivasyon

Girişimciler tutkulu, motivasyon sahibi ve enerji seviyeleri yüksek ve her zaman inisiyatif almaya isteklidirler. Her zaman kendi işlerini ve pazar payını nasıl artıracığını, mevcut süreçlerini nasıl iyileştireceğini düşünmeye devam ediyorlar.

2.2.2.2.Risk Toleransı

Herhangi bir girişimci girişimin kurulması risklidir ve girişimci risk almak zorundadır. Risk ve ödüller birbirinden ayıramaz, büyümek için girişimcinin risk almak için büyük bir iştahı olması gerekir.

2.2.2.3. Vizyon

Bir girişimcinin, şirketin kurucusu ve başkanı olarak en büyük sorumluluklarından biri, işletmenin nereye gitmesi gerektiğine karar vermektir. Bu girişimci açısından güçlü bir vizyon gerektirir.

2.2.2.4.Zihinsel Yetenek ve Yaratıcılık

Girişimci değişiklikleri öngörmeli ve kararların alınması gereken çeşitli durumları inceleyebilmelidir. Başarılı girişimciler fırsatları tanıma ve takip etme konusunda yaratıcı yeteneklere sahiptir. Her zaman yeni şeyler yapmanın, yeni ürünler sunmanın, yeni hizmetler sunmanın vb. yollarını ararlar.

2.2.2.5.Başarılı Girişimcilerin Özellikleri

- **Planlayabilme yeteneği:** Girişimciler finans, pazarlama, üretim, satış ve personel dahil olmak üzere çeşitli alanlarda hedeflere ulaşmak için iş planları geliştirebilmelidir.

- **İletişim becerileri:** Girişimciler mal veya hizmetlerini açıklayabilmeli, tartışabilmeli ve pazarlayabilmelidir.

- **Pazarlama becerileri:** İnsanların mal veya hizmet satın almak isteyenlere yol açan iyi pazarlama becerileri, girişimcilik başarısı için kritik öneme sahiptir.

- **Kişilerarası beceriler:** Müşteriler, çalışanlar, finansal borç verenler, yatırımcılar, avukatlar ve muhasebecilerle pozitif ilişkiler kurma ve sürdürme yeteneği, diğerlerinin yanı sıra, girişimcinin iş girişiminin başarısı için çok önemlidir.

- **Temel yönetim becerileri:** Girişimciler günlük işleriyle uğraşmak için başkalarını işe alsalar bile, girişimcilerin şirketlerinin doğru kaynaklara sahip olup olmadığını bilmeleri gerekir.

- **Liderlik becerileri:** Şirket için bir vizyon geliştirme ve çalışanları takip etmek için ilham verme yeteneği, başarı için zorunludur.

İş dünyasında ulaşılması gereken hedefler, üretilecek malların doğası ve gerçekleştirilecek yan faaliyetler konusunda netlik gösterir. Hedeflerdeki bu açıklık, işletme fikirlerini gerçeğe dönüştürmelerine yardımcı olur. İletişim becerileri, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve alacaklılar ile etkili bir şekilde iletişim kurabilen bir girişimcinin, bunları yapmayan girişimciden daha başarılı olması muhtemeldir.

İnsani özellikler: Herhangi bir girişimcinin başarısına katkıda bulunan en önemli kişilik faktörleri, istikrar, kişilerarası ilişkilerdir. Bir girişimcinin, müşterileriyle iyi ilişkiler sürdürmesi ve işlerini yönlendirmeleri için onları teşvik etmesi gerekir. Ayrıca, çalışanlarını işlerini yüksek verimlilikle yerine getirmeleri için motive edebilmeleri için çalışanlarıyla iyi ilişkiler sürdürmelidir.

2.2.3.Girişimcinin İşlevleri

Bir girişimcinin gerçekleştirdiği çeşitli işlevler vardır. En önemlilerinden bazıları aşağıda tartışılmaktadır: (Şekil 1).

İnovasyon ve yaratıcılık, bir girişimcinin işlevlerinin merkezinde yer alır. Schumpeter'e (1934:21) göre, girişimciliğin temel bileşeni bireyin yenilikçiliğidir. Yenilik, yeni şeyler yapmak veya aynı şeyleri yeni bir şekilde yapmak anlamına gelir. Yeni bir ürün veya hizmetin tanıtılması, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarların keşfedilmesi veya yeni malzeme kaynağı bulma vb.

2.2.3.1.Risk Ölçümü ve Risk Alma

Palmer (1971:24) girişimcilik fonksiyonunun öncelikle risk ölçümü ve risk almayı içerdiğini ileri sürdü. Riskler sadece yeni iş girişiminin başarısındaki

belirsizlikle değil, aynı zamanda yeni girişim aile ilişkisinin ve ruhsal refahın başlatılması için öngörülen kişisel ve mesleki cephe benzeri kariyer fırsatları ile de ilgilidir.

Risk almak kaçınılmaz olsa da girişimciler bir dereceye kadar kontrol sahibi oldukları bu durumlarda ılımlı risk almayı tercih ediyorlar. Aşırı risk içeren veya kesin olan durumları tercih etmiyorlar.



Şekil 1. Girişimci özellikleri

2.2.3.2. Girişimin Organizasyonu

Girişimci bir girişim başlatmak için sermaye, insan gücü, makine, arazi ve bina vb. gibi çeşitli üretim faktörlerini bir araya getirir. İsrafı önlemek ve yeni girişimi başlatmak için kaynağı en uygun şekilde kullanmak için doğru zamanda doğru faaliyetlerde doğru kaynağı kullanmak için uygun becerilere sahip olması gerekir.

2.2.3.3. Girişimin Gelişimi ve Büyümesi

Yeni kurulan girişimlerin birçoğu uzun süre hayatta kalamaz. Girişimcinin gelişim ve büyüme aşamasında da aktif katılımını gerektirir. Yeni bir girişimin büyüme safhasında, büyümeye başladığında, girişimcinin şirkete lider olarak stratejik vizyon ve

yön sağlarken, rutin faaliyetleri organizasyondaki diğer meslektaşlarına / astlarına devretmesi gerekir.

2.2.3.5. Denetim ve Kontrol

Rutin meseleler astlara devredildiğinde, girişimcinin işletmenin genel refahını izleyebilmesi için uygun kontrol mekanizmalarına sahip olmak zorunlu hale gelir. Kişisel gözlem, raporlama ve daha karmaşık kontrol teknikleri kullanılması gerekebilir.

2.2.4. Girişimci Türleri

Girişimcilerin sınıflandırılmasının çeşitli yolları vardır. İş türü, teknoloji kullanımı, cinsiyet, motivasyon, organizasyon ve daha birçok temelde sınıflandırılabilirler. Ancak burada önceki araştırmalara dayanarak en önemli iki sınıflandırmayı tartışacağız.

Clarence Danhof, Amerikan tarımı çalışmasına dayanarak girişimcileri, ekonomik kalkınma girişimcilerinin başlangıç aşamasında daha az inisiyatif ve itici olmaları ve ekonomik gelişme ilerledikçe daha yenilikçi ve hevesli olmaları şeklinde sınıflandırdı (Gupta ve Khanka, 2010). Buna dayanarak, girişimcileri dört kategoride sınıflandırdı:

Yenilikçi Girişimciler: Gelişmiş ülkelerde yaygın olan yenilikçi girişimci, yeni mal ve hizmetleri tanıtan, yeni üretim yöntemleri uygulayan, yeni işlemlerle denemeler yapan, yeni pazarları keşfeden ve işletmeyi yeniden yapılandıran girişimcidir. Bu tür girişimcilerin sadece belli bir gelişim seviyesine ulaşıldığında işe yarayabildiğini ve insanların değişmeyi ve gelişmeyi dört gözle beklediklerini belirtmek önemlidir.

Taklit Girişimciler: En çok gelişmekte olan / az gelişmiş ülkelerde bulunan bu girişimci sınıfı, halihazırda açılmış olan başarılı yenilikleri benimsemeye hazır olmalarıyla karakterize edilir. Yenilikçi girişimcilerden kaynaklanan mevcut yeniliklerin tadını çıkarıyorlar, gelişmiş ekonomilerde olabilirler. Taklit girişimciler değişimleri kendileri yenilemezler, sadece başkaları tarafından geliştirilen teknikleri ve teknolojileri taklit ederler.

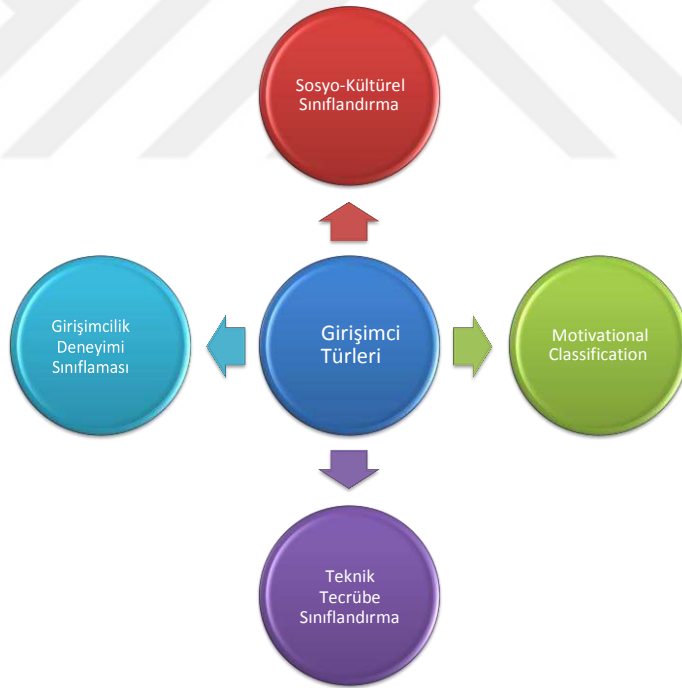
İhtiyatlı Girişimciler: Fabian girişimcileri, yeni yapım yöntemlerini benimseme arzusundan yoksun olanlardır. İşletmelerinde herhangi bir değişikliğin denenmesinde büyük bir titizlik ve kaygı sergilerler. Ancak, bunu yapmamadaki başarısızlık girişimlerinin göreceli konumlarının kaybedilmesine neden olacağı açıkça

anlaşıldığında taklit ederler. Başarılı yenilikleri bile benimsemekte, halsiz ve çekingen davranıyorlar.

Monoton Girişimciler: Monoton girişimcileri, yeni ve teknolojik olarak gelişmiş yöntemleri benimseyen diğer üreticilere kıyasla son derece düşük getiri elde etmelerine rağmen, mevcut üretim yöntemlerinde değişiklik yapma fırsatlarını kabul etmeyi reddedenlere denir. Bazen bu tür girişimciler bile zarar görebilir, ancak mevcut üretim yöntemlerinde değişiklik yapmaya hazır değildirler. Büyümek için değil, var olmak için mücadele ediyorlar. Bu yüzden onlar geleneksel şekilde çalışmaya devam etmeyi ve değişikliklere direnmeyi seçiyorlar.

Naidu ve Rao (2008:49) girişimcileri büyük ölçüde dört parametreye dayanarak çok kapsamlı bir şekilde sınıflandırmıştır.

Girişimci Türleri Sosyo-Kültürel Sınıflandırma Motivasyon Sınıflandırması Teknik Deneyim Sınıflandırması Girişimcilik Tecrübesi Sınıflandırması

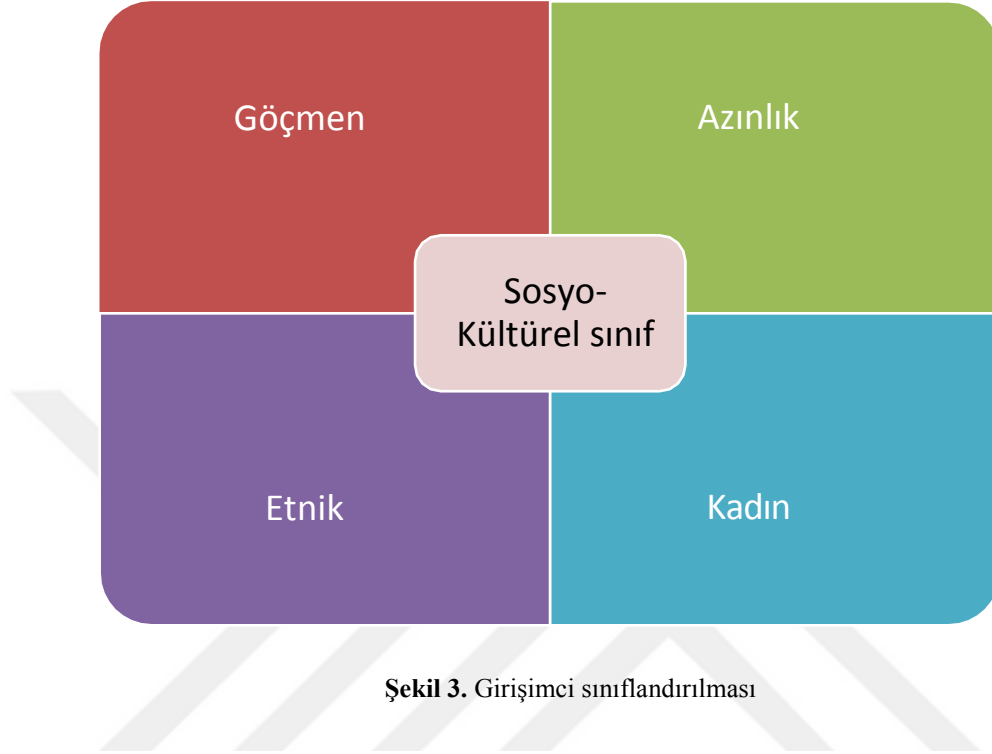


Şekil 2. Girişimci Türleri

2.2.4.1. Sosyo Kültürel Sınıflandırma

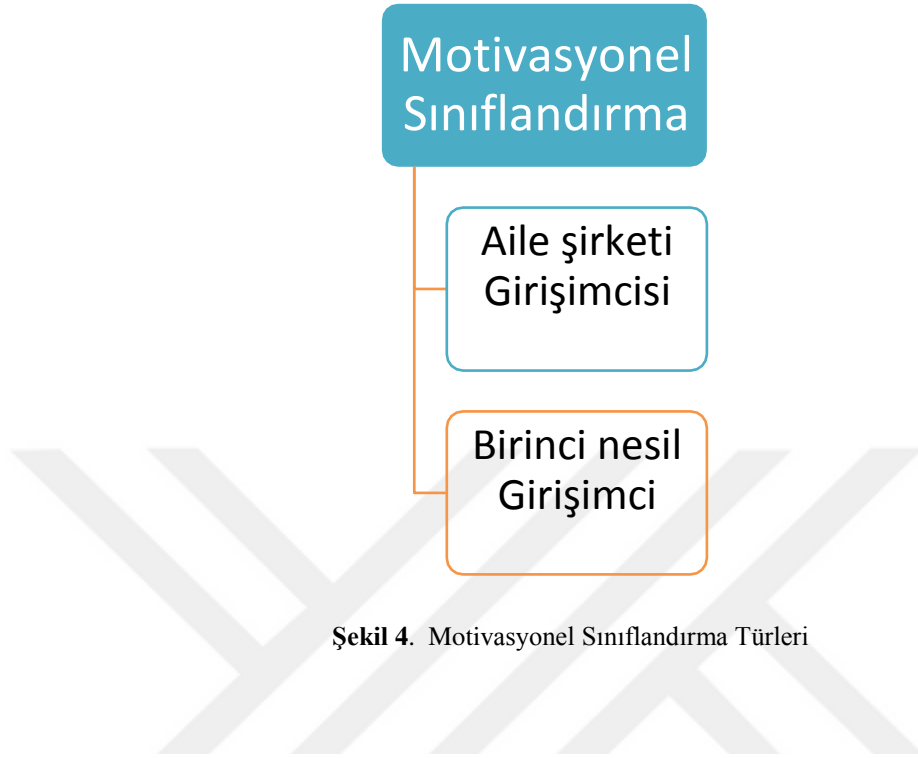
Sosyo Kültürel Sınıflandırma temelinde girişimciler dört kategoriye ayrılabilir. Göçmen Girişimci, bir ülkeye yeni giriş yapmış ve ülkede hayatta kalmasının bir aracı

olarak işe başlayan bir bireydir. Yerel girişimciler, ortak ulusal geçmişleri ya da göç deneyimlerini paylaşan insanlar arasında ortak bağlantılara ve düzenli etkileşim kalıplarına sahiptir; Parsis, Sindhis ve Marwaris. Azınlık girişimcileri, çoğunluk nüfusuna ait olmayanlardır.



2.2.4.2. Motivasyonel Sınıflandırma:

Yeni bir girişime başlama motivasyonunu temel alarak girişimciler dört kategoriye ayrılabilir. Birinci kuşak girişimci, yeni başlayanlar arasına girmeden önce yeni bir girişim kurmadan önce aile işletmesi bulunmayan girişimcidir. Kendini gerçekleştiren girişimciler, kendilerini gerçekleştirmeyi isteyen, yalnızca bağımsızlık uğruna yetenekli bir şeyler başarmak isteyen kişilerdir.



Şekil 4. Motivasyonel Sınıflandırma Türleri

2.2.4.3. Girişimcilik Deneyimi Sınıflandırması

Girişimcilik Deneyimi Sınıflandırması temelinde girişimciler, Acemi ve Habitüel Girişimciler olmak üzere iki geniş kategoriye ayrılabilir. Acemi girişimciler, geçmişte hiçbir işletme sahipliği deneyimine sahip olmayan kişilerdir (ne kurucu ne de mirasçı olarak), ancak şimdi bağımsız bir işletmeye sahipler)

2.2.4.4. Teknik Tecrübe Sınıflandırma

Teknik tecrübe girişimcisi, teknoloji temelli işletmenin kurucusu ve mevcut sahibi yöneticisi olarak tanımlanır. Kendi teknik girişimlerine başlamadan önce teknolojik araştırma tecrübesi olan “Araştırma” Teknik girişimcisi ola bilirler.

2.2.5. Kurumsal Girişimci

Yeni bir organizasyon kuran girişimciden farklı olarak, kurumsal bir girişimci olarak da adlandırılan, mevcut bir organizasyonda girişimci olarak görev yapar. Bu terim, iç ve "girişimci" anlamına gelen "intra" kelimesinden oluşur. İntraprenatörler,

yeni bir ürün veya hizmetin peşinde, bir teşebbüsün sınırları dahilinde inisiyatif alan, yenilikçi, öz motivasyonlu, proaktif ve eylem odaklı kişilerdir.

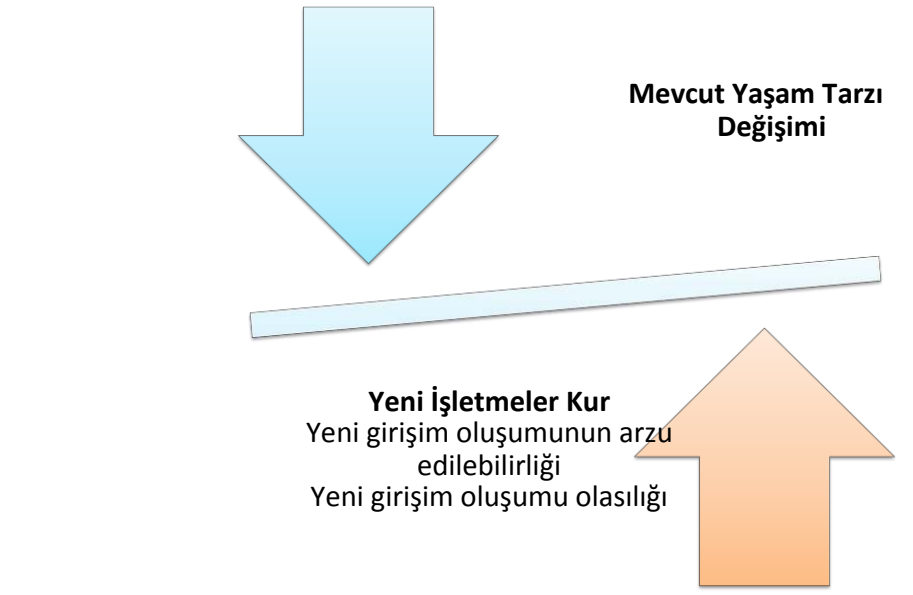
Kurumsal girişimci, “iddialı risk alma ve inovasyon yoluyla bir fikri kârlı bir bitmiş ürüne dönüştürmek için doğrudan sorumluluk alan büyük bir kuruluş içindeki kişi” olarak tanımlanabilir. Kurumsal girişimci, yönetsel becerilerle harmanlanmış girişimci becerilere sahiptir, ancak bir kurumun sınırları dahilinde faaliyet gösterir.

Girişimci ve girişimcilik arasındaki farkların bir kısmı, aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilir:

- Bir girişimci, kendi girişimini başlatan ve başarısız olma riskini tamamen taşıyan bağımsız bir kişidir, aynı zamanda sahibi olarak da başarıya sahip olurken, intraprenör, süreçlere yenilikçi uygulamalar uygulayan ancak bunları uygulamaktan sorumlu olmayan, kısmen bağımsız bir kişidir.
- Bir girişimcinin kendisi çeşitli kaynaklardan finansmanı yükseltir ve yatırımcılara ve alacaklılara geri dönüşü garanti eder. Öte yandan, Intrapreneur sermayeyi artırmaz ve sermaye tedarikçilerine geri dönüşü garanti etmez.
- Bir girişimci dışarıdan, bir Intrapreneur çalıştığı kuruluştaki faaliyet gösterir.

2.2.6. Başlangıçlar için Girişimci Karar Süreci

Girişimcilik Karar Süreci, bireylerin yeni girişimlerde başarı kazanmalarına yardımcı olan doğal ve mantıklı bir yaklaşımdır. Bireylerin çoğu yenilikçi ve yaratıcı fikirlere sahiptir. Bazıları fikirlerini piyasaya sürmek ve yeni bir girişim başlatmak için fırsat tanır. Bir girişime başlamak çok fazla cesaret gerektirir. Başarılı olmak ve iş hayatında olmak için, üç becerinin, yani çalışkanlığın, becerinin ve azmin birleşimi gerekir. Girişimciler potansiyel müşterileri belirlediklerinde yeni girişimlere başlayıp başlamayacaklarına karar verirler. Girişimci olmak için giriş kararı, şimdiki faaliyetten ayrılmaktır. Durgunluk nedeniyle, enflasyon ve ekonomik belirsizlik milyonlarca girişime neden oldu. Bu girişimler kişisel insan süreçleriyle oluşturulur, bazı özelliklerde ortak olabilir ve bazılarında farklılık gösterir. Girişimci karar süreci, mevcut bir yaşam tarzından, Şekil 1.7'de belirtildiği gibi yeni bir girişim kurmaya doğru bir harekettir.



Şekil 5. Potansiyel Girişimciler İçin 7 Karar Süreci

2.2.6.1. Mevcut Yaşam Biçiminden Değişim

Mevcut çalışma ortamından yeni bir girişime geçmek kolay bir iş değildir. Çok fazla cesaret ve yüksek enerji gerektirir. Yeni bir girişim başlatmakla ilgilenen kişiler, tanıdık bölgelerinde iş kurmaya çalışırlar. Bu kesinlikle onlara yardımcı olur. Buna rağmen, iki çalışma ortamı- araştırma ve geliştirme ve pazarlama, bireylerin yeni girişimleri başlatmasına yardımcı olur. Girişimlerin bir kısmı emekli ve işten kovulmuş kişiler tarafından oluşturulmuştur.

2.2.6.2. Yeni Girişim Oluşumunun İstenmesi

Bir bireyin kültürü, alt kültürü, ailesi, öğretmenleri ve akranları, yeni bir şirket kurmada bir kişinin algısını oluşturmak için önemli bir role sahiptir. Kültür ve alt kültür, bir bireyi başarıyla yeni bir iş yaratması için destekler. Bireyler, bu destekleyici ortamlarda heyecanla yeni girişimler planlıyorlar. Şirket kurucularının yüksek bir yüzdesinin, çocuklarının şirket kurma faaliyetlerine destek veren bağımsızlıklarını tüm aile hayatlarına geçiren, babaları ve / veya anneleri olduğu görülmüştür. Aynı zamanda öğretmen, bireyi teşvik eder ve uygulanabilir bir kariyer yolu olarak girişimcilik açısından onları etkileyerek bir şirket oluşturmak için önemli bir rol oynar. Benzer şekilde, üniversite eğitim üssü girişimci faaliyet ve şirket oluşumu için önemli bir faktördür. Sonunda, akranlar bir şirket kurma kararında da çok önemli bir rol oynamaktadır. Fikirleri, sorunları ve çözümleri tartışmak için girişimcileri ve potansiyel

girişimcileri destekleyen bir ortam, bunların bulunamadığı bir alandan daha yeni girişimler üretiyor.

2.2.6.3. Yeni Girişim Oluşumu Olasılığı

Yeni girişim oluşumunun arzu edilebilirliği, bireyin kültürüne, alt kültürüne, ailesine, öğretmenlerine ve arkadaşlarına dayanmasına rağmen, karar sürecinin ikinci özelliği, yeni girişim oluşumunun olasılığı hakkında konuşmaktır. Hükümet, arka plan, pazarlama, rol modelleri ve finans gibi faktörler, yeni bir girişimin oluşumuna önemli ölçüde katkıda bulunur. Hükümet, yeni bir girişime altyapı desteği sağlayarak katkıda bulunuyor. Örgün eğitim ve önceki iş deneyimleri gibi girişimciliğin gerekli geçmişi, sosyal, psikolojik ve finansal risklerle yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Toplam ürün paketi, fiyat, dağıtım ve tanıtım gibi pazarlama anlayışı yeni bir şirketin kurulmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Bir rol modeline sahip olmak, yeni bir girişime başlamanın en güçlü etkilerinden biri olabilir. Sonunda, finansal kaynaklara erişilebilir olmalıdır. Risk sermayesi hazırsa, bireyi yeni bir girişim kurmaya teşvik eder.

2.2.7. Başlatma Türler

Girişimcilik karar sürecinden kaynaklanan farklı başlangıç türlerine bakalım. Bunlar: Kotej Şirketi, Yaşam Tarzı Şirketleri, Vakıf Şirketleri ve Yüksek Potansiyel Girişimler.



Şekil 6. Başlatma Tipleri

2.2.7.1 Kotej Şirketi

Bir yazlık şirketi, normalde ondan az çalışanı olan özel bir şirkettir. Bu tür bir şirket genel olarak, emeklilik gelirlerini desteklemek için emekli olan kişi tarafından başlatılan bir ev işi olarak işletilebilir veya işletilmeyebilir. Genellikle çok az bir büyüme yaşar.

2.2.7.2. Yaşam Tarzı Şirketi

Bir yaşam tarzı firması, sahipleri destekleyen ve mütevazı bir büyümeye sahip olan küçük bir girişimdir. Girişimci araştırma ve geliştirme için sınırlı para ayırdı. Bu tür bir firma uzun bir süre sonra 30 veya 40 çalışanı ile büyüyebilir.

2.2.7.3 Vakıf Şirketi

Vakıf şirketi, araştırma ve geliştirmeden sonra kurulur ve yeni bir iş alanının temelini oluşturur. Genel olarak, özel yatırımcıların sadece risk sermayesi topluluğuna ilgisi yoktur, çünkü bu tür bir başlangıç genellikle halka açık değildir.

2.2.7.4 Yüksek Potansiyel Girişim

Yüksek potansiyele sahip ticari işletmeler bir vakıf şirketi gibi başlayabilir, hızlı büyümesi nedeniyle büyük yatırım ve tanıtımını alır. Şirket yaklaşık 500 işgücünü istihdam edebilir. Bu firmalar ekonomik gelişmenin ayrılmaz bir parçasıdır.

2.2.8. Girişimcilere Etik ve Sosyal Sorumluluk

Etik, girişimciler için bugün çok önemli bir rol oynamaktadır. Başarı yolu girişimciler için kolay değil. Ürün ve hizmetlerini kurmak için kişisel sermayeleri ile risk alırlar. Bu nedenle, girişimcilerin, günlük zorunlulukları, stresli durumları ve zorlukları yönetmek için etik zorunluluk, ekonomik fizibilite ve sosyal sorumluluk arasında bir denge kurmaları ve işlerini uygun şekilde yürütmeleri gerekir. İşletmeler tarafından yapılan etik dışı bir uygulama, daha fazla kabul edilebilir iş davranışını teşvik etmek için halkın dikkatini ve hükümetin katılımını sağladı. İş kararı doğru veya yanlış, etik veya etik olmayan, yasal veya yasadışı olarak değerlendirilebilir. Bu bölümde, iş kararlarında etik ve sosyal sorumluluğun önemine odaklanacağız.

Etik, neyin iyi ya da neyin yanlış neyin doğru neyin yanlış olduğunu ve uygun insan davranışını ele alan bir disiplindir. Dolayısıyla etik boyutlar ahlaki toplumdan ve

iş değerlerinden ayrılamaz. Etik, ahlak ve hukuk arasında işler. Etik, birinin dürüst, güvenilir ve herhangi bir karar için sorumlu olan kişisel özelliklerinde ortaya çıkar (Stanwick ve Stanwick, 2009:64).

Kısacası, bir felsefe konusu olan Etik, insanın yaşamında ve toplumunda davranış ve davranış kurallarını yönlendiren bir ahlak ilkeleridir. Kişinin neyin doğru veya yanlış, iyi veya kötü, etik veya etik olmayan olduğuna karar verdiği standartları belirtir.

2.2.8.1. İş Etiği

Etik, toplumdaki hem bireysel inançlara hem de standartlara dayanır. Kişiden kişiye, durumdan duruma ve kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Toplumsal etik genellikle başkalarının saygısı için asgari standartlardır. Bireysel etik, neyin iyi neyin kötü olduğuna dair kişisel inançlardır. İş ahlakı bir araya gelerek şirketten ürün ve hizmet satın alan hem toplumsal etik hem de Bireysel etikdir.

İş Etiği, iş davranışı için genel etik fikirlerin uygulanmasıdır. İş davranışını bireysel veya kolektif düzeyde yönetmek ahlaki ilkelerdir. İş Etiği, iş kararlarını ve eylemlerini yöneten yazılı ve yazılı olmayan ilke ve değer kodları olarak tanımlanabilir. İş dünyası, her kuruluşun iyi ve kötü karar verme ve davranış arasında işlerini şekillendirmek için standartlar koymasını ister. Özetle, “İş Etiği, karmaşık ahlaki ikilemleri incelemek ve çözmek için etik ilkeleri uygulama sanatı ve disiplini”.

Girişimciler şirketlerinin ahlakı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Dürüstlük ve adalet ilkesine dayanır ve hem iç hem de dış paydaşların yararlarına odaklanır. Hissedarları, alacaklıları, çalışanları, müşterileri, satıcıları, hükümeti ve toplumu içerir. İlke ve standartlar iş organizasyonlarında kabul edilebilir davranışlar sağlar. İş davranışının kabul edilebilirliği, her bireyin kişisel ahlaki ilke ve değerlerine ek olarak müşteriler, rakipler, devlet düzenleyicileri, çıkar grupları ve toplum tarafından yönlendirilir.

2.2.8.1. Etik Davranış

Etik davranış, etik tarafından yönlendirilen davranış, yani bireysel haklar ve hak, hukuk ve iyiye ilişkin toplumsal standartlar. Etik, bireyin başkalarıyla iyi geçinmesi, kendinle birlikte olması ve iyi bir karaktere sahip olması için yardımcı olur. Etik davranış, sorumluluk, saygı, güvenilirlik, özen ve ahlaki kural düzenlemelerine uyma

gibi belirli değerlerden türetilir. Değerlerimize ve ahlakımıza aykırı kararlar verirken, bireysel inançlarımıza ve sosyal standartlarımıza uygun olmayan, yanlış, yasadışı ve kötü davranışlar yaptığımız zaman etik dışı davranışlar uygularız.

Etik iş davranışı, topluma yararı kolaylaştırır ve teşvik eder, refah geliştirir, iş ilişkilerini sürdürür, çalışan verimliliğini arttırır, kamu düzenleyicilerinden gelen cezaları minimize eder, dürüst olmayan çalışanlara ve rakiplere karşı iş biriktirir, çalışanları işverenin zararlı eylemlerinden korur ve girişimcilerin tutarlı bir şekilde hareket etmelerini sağlar. Kişisel etik inançları üç önemli faktörle belirlenir: bireysel ahlaki standartlar, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının etkisi ve suiistimalle uğraşma imkânı. Tüm bunlar bir kurumdaki Etik iş davranışını etkiler.

2.2.9. Ekonomik Gelişmede Girişimcilerin Rolü

Girişimci kalkınma, herhangi bir ülkenin ekonomik kalkınmasında en önemli girdidir. Sınai kalkınmanın, dengeli bölgesel büyümenin ve istihdam fırsatlarının yaratılmasının hedefleri, girişimcilik gelişimi ile gerçekleştirilebilir. Girişimciler, işsiz gençlere daha fazla istihdam imkânı, kişi başına düşen gelirde artış, daha yüksek bir yaşam standardı ve devlete gelir, satış vergisi, ihracat vergileri, ithalat vergileri vb.

Girişimciler yeni girişimlerin kurulmasında anahtar rol oynar, böylece ekonomiyi gençleştirir ve ekonomik gelişme sürecini aşağıdaki şekillerde sürdürür:

1. Kişi başına gelir / servet üretimindeki iyileşme: Girişimciler bir bölgenin ekonomik kalkınmasında hayati öneme sahiptir. Ülkelerin ekonomik gelişimin bir göstergesi olarak değerlendirilir.

2. İstihdam fırsatlarının üretilmesi: Yeni bir işletme kurmak suretiyle, girişimciler başkaları için istihdam fırsatları yaratmaktadır. İşsizlik, özellikle gelişmekte olan ekonomiler bağlamında önemli bir konudur. Eğitimli gençler çoğu zaman kendileri için uygun bir iş bulamamaktadır. Böylece girişimciler sadece kendi kendilerini istihdam etmekle kalmaz, aynı zamanda başkaları için iş yaratırlar.

3. Başkalarına girişimcilik konusunda ilham verme: Bir girişimcinin yeni girişimleri için oluşturduğu ekip, çalışanların girişimci bir Girişime katılma konusunda ilk elden deneyime sahip olmalarını sağlar. Mevcut bir girişim, kendileri girişimci olmak için bu çalışanlara ileri ve geri bağlantılar yoluyla bir dizi girişimcilik fırsatı sunmaktadır. Bu nedenle, bu süreç, ekonominin sağlığına doğrudan katkıda bulunan

girişimcilik faaliyetlerinin zincirleme bir reaksiyonunun oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

4.Dengeli Bölgesel Kalkınma: Girişimciler ekonomik kalkınmadaki bölgesel eşitsizliklerin giderilmesine yardımcı olurlar. Orta ve Devlet Hükümetleri tarafından sunulan çeşitli sübvansiyonları ve teşvikleri kullanmak için geri kalmış bölgelerdeki sanayileri kurdular, böylece ülkedeki farklı bölgelerdeki ekonomik büyümeyi dengelediler.

5. İşletme sayısını arttırın: Girişimciler tarafından yeni firmalar oluşturulduğunda, bir bölgedeki yeni fikirlere/konseptlere/ürünlere dayanan işletme sayısı artar. Sadece firma sayısındaki artış değil, yeni fikirler için rekabeti arttırmakla kalmaz, aynı zamanda firmalar arasında daha fazla rekabet olması, belirli bir yeni ürün veya hizmette uzmanlaşmış yeni firmaların girmesini kolaylaştırır. Bunun nedeni, gerekli tamamlayıcı girdilerin küçük uzman niş şirketlerinden büyük dikey olarak entegre ürünlere kıyasla daha muhtemel olmasıdır (Jacobs, 1969:36).

6. İşletmelerde çeşitlilik sağlama: Girişimcilik faaliyeti genellikle bir bölgede çeşitli firmaların yaratılmasına yol açar. Bu firmalar farklı faaliyetlerde bulunmakta ve homojenlikten ziyade ekonomik gelişmeyi ve büyümeyi teşvik eden firmalarda bu çeşitliliğin olduğu tespit edilmiştir. Jacobs'a (1969:32) göre, yeni ekonomik bilgilerde önemli bir getiri sağlayan çeşitli firmalar ve ekonomik ajanlar arasında tamamlayıcı bilgi alışverişidir.

7. Ekonomik Bağımsızlık: Girişimcilik, bir ülkenin kendine güvenmesi için şarttır. Girişimciler, yerli ikameler üreten endüstriler yaratır, böylece ithalata bağımlılığı azaltır. Ayrıca, malları döviz kazanmak için diğer ülkelere ihraç edilmektedir. Bu ithalat ikamesi ve ihracat teşviki, ülkeye daha ekonomik bir bağımsızlıkla sonuçlanmaktadır.

2.2.10. Girişimci Bireyin Özellikleri

Girişimcilik konusunda yapılmış olan araştırmaların pek çoğu, girişimci bireyin özelliklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu özellikler arasında en geniş kabul gören özellikler çalışkanlık, öz güven, iyimserlik, kararlılık, enerjiklik ve hatta şanslı olma şeklinde ifade edilecek olan özelliklerdir. Yapılan araştırmalar girişimci bireylerin yüksek bir başarıma güdüsüne sahip olduklarını, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerine yüksek düzeyde inandıklarını ve makul bir düzeyde risk üstlenen

bireyler olduklarını ortaya koymuştur (Robbins, DeCenzo, 1998:92). Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar, girişimcilerin yöneticilere kıyasla daha yüksek düzeyde bağımsızlık ve özerklik ihtiyacına da sahip olduklarını ifade etmektedirler (Donnelly vd., 1998:21).

James (1997:73-74)'a göre ise girişimci bir birey aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- **Raslantısal Olana İlgi Göstermek:** Raslantısal keşiflerden yararlanma yeteneği.
- **Esneklik:** İşini yeni müşterilere uyum sağlamak üzere değiştirebilme yeteneği.
- **Yaratıcılık:** Özgür, açık, zeki ve özgün düşünceler üretebilme yeteneği.
- **Fırsat Yakalama:** Müşterinin istediğini, yapılabilecek daha hızlı, ucuz ve iyi şeyleri saptama yeteneği.
- **Hızlı Adım Atma ve Çoklu Gündem:** Bir işi bir kez oluşturduktan sonra bir sonraki kapıyı görüp oradan rakiplerden önce geçebilme (Koridor İlkesi).
- **Hipotetik Düşünme:** Mevcut bir ürünü yeniden değerlendirip şu tür soruları sorma yeteneği: Boyut, renk, biçim ya da malzemede bir değişikliğe gitmeye gerek var mı? Daha uzun süre dayanması için bir şey yapılabilir mi? Yoksa daha çabuk mu atılmalı?
- **Karşılaştırmalı Düşünme ya da Uygulama:** Başka firmaların başarıyla yaptığı ve sizin ürün ya da hizmetinize yarar sağlayabilecek şeyleri görme yeteneği.
- **Radikal Düşünme:** Sorunu yeniden gözden geçirmenin onu çözmeye yardımcı olup olmayacağını görebilmek için, mevcut yaklaşımları bütünüyle terk etme ya da 180 derecelik bir dönüş yapma yeteneği.

Girişimci bireyin önemli bir özelliği "**merak**" etmektir. Girişimci kişiliğin gerek iş kurarken gerekse daha sonrasında yaptığı şey budur. Bunu yaparken düşünür ve hayal kurar, kalbinin içinde ve başının üzerinde bir yerde dolaşan ihtimallerden mümkün olduğu kadar faydalanabileceğini görmek ister (Gerber, 1996:33). Girişimcinin diğer bazı özelliklerini şöyle sıralayabiliriz; çok çalışan, sorumluluk almaya hevesli, ödül odaklı, para odaklı, teşkilatçı olma (Burch, 1986:28-29). Girişimcilik, iki boyutlu bir olgudur. İlk boyutta bir olay, yeni bir konsept, fikir, süreç hizmetin tasarlanması ve uyarlamasıdır. Birey veya grup boyutunda ise tutum ve davranış olarak farklı boyut söz konusudur. Tutum boyutu, birey veya organizasyonun,

yeni fikir benimsenmesinde ve yaratıcı değişimin etkilerinin sorumluluğunu almada istekli olur (Morris, Jones, 1999:71-92).

Girişimci, hızlı karar verebilmelidir. Buna karşın olarak genellikle karar geciktirme yönetici ve diğer çalışanlar arasında yaygındır, bunun sebebi ise her kararın bir risk içermesi bekleyerek bu riski azaltacak yeterli bilgiye erişmek amacıdır. Fakat bu yaklaşım, fırsatın boyutunu dikkate alan girişimci için daha büyük bir risk olarak algılanır. Ayrıca, ürün odaklılık ve satış kabiliyeti de girişimcinin özellikleri arasındadır. Ürün odaklılık, bu ürün veya hizmetin ortaya çıkma sebebi olan müşteri ve de müşteri odaklılığını beraberinde getirir. Satış kabiliyeti ise iş hevesin cesaretlendirilmesi açısından, girişimcinin önemli bir özelliğidir (Lewis, 1997:81). Leibenstein'a göre, girişimcinin en önemli iki özelliği; boşluk doldurma ve gereken, girdiyi tespit kapasitesidir (Brinks and Vale, 1990:16).

Girişimcinin sahip olması gereken bir diğer önemli özellik **sağlıklı** olmaktır. Amerikan istatistiklere göre kendi işini yapan bir girişimci yılda ortalama üç gün hastalanırken, normal çalışanda (girişimci olmayan) bu sayı yılda ortalama on gündür (Kogan, 1999:10). Girişimcinin sahiplenme düzeyinin yüksek olması da bu durumda etkili olacaktır. Girişimci, uzun saatler özveriyle çalışan, art arda gelen başarısızlıklardan yılmayan, sebatkâr bir karaktere sahiptir. Girişimcinin böylesine özveri göstermesinin temel nedenlerinden biri, onun kontrol altına almaya karşı olan büyük tutkusudur (Sexton, Smilar, 1997:23).

2.3. Yaratıcılık ve Yenilik

Rekabet etme gücü elde etmek için kuruluşlar çalışanlarının yaratıcılıklarını artırmaya odaklanmalarını sağlamaktadırlar. Bu sadece teknik yeterliliklerini ve becerilerini geliştirmeye odaklanmıyor yaratıcılıklarını da artırmanın yolları aranmaktadır. Değişen dünyada ve ekonomide, iş hayatındaki yaratıcılığın rolü gittikçe daha fazla öne çıkmaktadır. Ancak, çok az sayıda firma çalışanlarının iş fikirlerini tam olarak kullanıyor ve becerilerinden en iyi şekilde yararlanılıyor. Firmalar yaratıcılığı teşvik ederken, üretilen fikirlerin uygulanması ve yönetiminde eksiklikler görülmektedir. Sonuç olarak, birçok şirketin potansiyellerinin yetersiz kaldığı ve "inovasyon açığı" oluştuğunu kabul ediliyor.

Örgütler, piyasalar doygun hale geldikçe ve rekabet güçlendikçe, işletme sorunlarına ve sorunlarına yeni veya yenilikçi yaklaşımlar bulmak için giderek daha gerekli hale gelmektedir. Bu yaratıcılığı çalışanlarında arayabilirler veya yeni ve daha yaratıcı çalışanlar istihdam edebilirler. Bu hem organizasyonun pazarlanmasında hem yaratıcı hem de en ileri düzeyde görünmesine yardımcı olabilir ve mevcut sorunları veya iş engellerini çözerek üretkenliği ve verimliliği artırabilir.

Elbette, yaratıcılık kavramı aldatıcıdır. Yaratıcılık, bir insanın yeni bir şey yarattığı (bir ürün, bir çözüm, bir sanat eseri, bir roman, bir şaka vb.) Bir değeri olan olguyu ifade eder. "Yeni" sayılan, bireysel yaratıcıya veya acemiliğin gerçekleştiği topluma veya alana atıfta bulunabilir. "Değerli" olarak sayılan şey benzer şekilde çeşitli şekillerde tanımlanır.

2.3.1.Yaratıcılığı Değerlendirme

Yaratıcılık kavramı üç boyutta tanımlanabilir; kişi, ürün ve süreç.

- Kişiye dayalı: yaratıcılığı doğrudan bireyden ölçmenin ya da çıkarmanın birçok yolu vardır.

Kişilik Ölçütleri: Yaratıcı bir zihinle ilişkilendirilen belirli kişilik özelliklerine veya özelliklerine bakmak, örneğin; zekâ, güven, özgünlük, kayıt dışılık ve belirsizliğe tolerans. Bununla birlikte, psikologlar, yaratıcı bir insanın 'bir' kişilik profilini gerçek bir kanıt olmadan bulmaya çalışırlar.

Biyografik ölçütler: Biyografik verilerin kullanımı. Örneğin, bir bireyin yaratıcılığının potansiyel kaynaklarını, yaratıcı bir zihni gösterebilecek kişisel çıkarlarını veya hobilerini, hatta kişisel ilişkilerini belirlemek için aile ve eğitim hayatını birbirine bağlamaktı

Yaratıcı Yetenek: Bireyin çeşitli yerleşik testlerle (örneğin, "olağandışı kullanımlar" testi ve yaratıcı düşünme veya detaylandırmadaki diğer alıştırmalar) test ederek doğrudan yaratıcılığın ölçülmesi.

Ürüne dayalı: Bireylerin yaratıcılık ve yenilikçilik için önceki çalışmalarının değerlendirmesini içeren daha objektif bir önlem.

Süreç temelli: Bir bireyin problemlere çözüm bulmak veya yeni ürünler tasarlamak için kullandığı yaratıcı süreçlerin incelenmesi (örneğin, yenilik öncesinde / sırasında / sonrasında yaşanan hisler).

2.3.2. Yaratıcılığı Geliştirmek

Tüm insanlar yaratıcı olma potansiyeline sahiptir, ancak yaratıcı olarak kabul edilenlerin başkalarının bilmediğine dair belli bir farkındalığı veya görüşü vardır. Yaratıcı olması gereken yetenekler olmadan, birinin yaratıcı bir sorunu çözmesi pek olası değildir. Ancak, sadece bir bireyin bir şeyi yapabilme yeteneği olması, mutlaka yapacakları anlamına gelmez. Bu nedenle, işverenlerin çalışanlarının yaratıcılığını arttırmak için çeşitli tekniklere başvurmaları gerekmektedir.

Robert W Olsen tarafından "Yaratıcı Düşünme Sanatı" adlı kitabında tasarlanan DO IT, yaratıcılık için yapılandırılmış bir süreçtir. DO IT kullanımı, yaratıcılık araçlarından en iyi şekilde faydalanmanıza yardımcı olacak temel çalışmaları gerçekleştirmenizi sağlar. DO BT kısaltmasıdır:

- D - Sorunu tanımla
- O - Açık fikirli ve yaratıcı teknikler uygula
- I - En iyi çözümü belirleyin
- t-Transform

2.3.2.1. Problem Tanımı

Bu aşamada doğru soruyu sorduğunuzdan emin olmak için birkaç teknik uygularsınız. Bu adım, doğru sorunun sorulmasını sağlamak için sorunu analiz etmeye odaklanır. Bunu nasıl yapabilirsiniz:

- Sorunun bilmek değil, sorunun üstesinden nasıl gelineceğini belirlemektir. Bunu yapmak için, sorunun nedenini bulana kadar sorunun neden tekrar olduğunu sorgulanmalıdır.

- Sorunun sınırlarını belirle.

- Bir sorunun çok büyük görüldüğü yerlerde, daha küçük parçalara bölün. Her bir bölüm kendi başına elde edilinceye veya kesin olarak tanımlanmış bir araştırma alanına ihtiyaç duyulana kadar devam edin. Bu işlemin ayrıntılı bir açıklaması için bkz.

- Sorunu olabildiğince kısa bir biçimde özetleyin.

Robert W Olsen, bunu yapmanın en iyi yolunun iki kelimeli problem ifadelerinin birkaçını yazmak ve en iyisini seçmek olduğunu ileri sürüyor.

2.3.2.2.Açık Fikirli Olmak:

Burada, bulduğumuz soruna mümkün olduğunca fazla cevap üretmek için yaratıcılık tekniklerini uygulamaktır. Bu aşamada cevapları değerlendirmemelidir.

Çözmek istediğiniz sorunu öğrendiğinizde, olası çözümler üretmeye hazırlanmalıdır. Karşılaştığınız ilk iyi fikri kabul etmek aldatıcı olabilir. Bunu yaparsanız, çok daha iyi çözümleri özleyeceksiniz.

DO IT modeli'nin bu aşamasında fikirleri değerlendirmekle ilgilenmez. Bunun yerine, mümkün olduğunca çok farklı fikirler üretmeye çalışır. Kötü fikirler bile iyi fikirlerin çağrıştırabilir.

Bizler çözüm üretirken, diğer insanların sorunla ilgili farklı bakış açılarına sahip olacağını ve bu sürecin bir parçası olarak uzmanların görüşlerini almaya kesinlikle unutulmamalıdır.

2.3.2.3.En İyi Çözümü Tanımlayın

Sadece bu aşamada, ürettiğiniz fikirlerin en iyisini seçersiniz. En iyi fikir açık olabilir. Alternatif olarak, seçmeden önce bir takım fikirleri ayrıntılı olarak incelemeye ve geliştirmeye değer olabilir.

Zihin Araçları ile İlgili Karar Verme Teknikleri, Mükemmel karar verme tekniğini olarak açıklamaktadır. Karar Ağacı Analizi ve Güç Alanı Analizi özellikle faydalıdır. Bunlar, size sunulan çözümler arasında seçim yapmanıza yardımcı olmaktadır. Bir çözüm seçerken, kendinizin veya kuruluşunuzun hedeflerini aklınızda bulundurulursa karar vermek kolaylaşır.

2.3.2.4. Geçiş

Son aşama, çözümün uygulanması için bir Eylem Planı yapmak ve bunu uygulamaktır. Uygulama olmadan, yaratıcılık boştur.

Sorunu tespit edip bir çözüm yarattıktan sonra, son aşama bu çözümü uygulamaktır. Bu, yalnızca fikrinizden güvenilir bir ürünün geliştirilmesini değil, tüm pazarlama ve iş yönlerini de içerir. Bu süreç çok zaman ve enerji alabilmektedir.

Birçok yaratıcı insanlar bu aşamada başarısız olabilirler. Piyasada halihazırda bulunan yeniliklerin ötesinde oluşacak yeni ürün ve hizmetler oluştururken onları geliştirmekte başarısız olarak görülebilirler ve birkaç yıl sonra bu fikirden yeni fikirler doğarak daha iyi kazanmaları elde edebilirler.

2.3.2.5. İnovasyon Yönetimi

Bir fikri dönüştürmenin ilk aşaması, dönüşüm için bir Eylem Planı geliştirmektir. Bu, bir İşletme veya Pazarlama Planının oluşturulmasına yol açabilir. Bunu yaptıktan sonra, uygulama çalışmaları başlamak gerekmektedir!

2.3.3. Kurumlarda Yaratıcılık

Örgütsel etkinliğin işgücünün yaratıcılığına büyük ölçüde bağlı olduğunu kanıtlamak için çeşitli araştırma çalışmalarının konusu olmuştur. Herhangi bir organizasyon için, etkinlik ölçütleri; misyonuna, çevresel bağlamına, işin doğasına, ürettiği ürün veya hizmete ve müşteri taleplerine bağlı olarak değişir. Bu nedenle, örgütsel etkinliği değerlendirmedeki ilk adım, kuruluşun kendisini anlamaktır; nasıl işlediğini, nasıl yapılandırıldığını ve ne vurguladığını anlamaktır. Amabile (Amabile, 1998; Sullivan ve Harper, 2009) iş dünyasında yaratıcılığı artırmak için üç bileşenin gerekli olduğunu savunmuştur: Bunlar

- Uzmanlık (teknik, usule ilişkin ve entelektüel bilgi),
- Yaratıcı düşünme becerileri (insanların problemlere ne kadar esnek ve yaratıcı bir şekilde yaklaştığı),
- Motivasyon (özellikle içsel motivasyon).

İki tür motivasyon vardır:

- Dışsal motivasyon- dış faktörler, örneğin kovulma tehditleri veya ödül olarak para,

- İçsel motivasyon- bireyin içinden, memnuniyetinden, işten zevkten vb.

Gelir. Motivasyonu teşvik eden altı yönetsel uygulama şunlardır:

- Mücadele- insanları doğru görevlerle eşleştirmek;
- Özgürlük- insanlara özerklik seçiminde hedeflere ulaşmak için araç vermek;
- Kaynaklar- zaman, para, alan vb. Gibi. Kaynaklar ve insanlar arasında denge uygun olmalıdır;
- Çalışma grubu özellikleri- üyelerin heyecanını paylaştığı, birbirlerinin yeteneklerini tanıma ve yardım etme istekliliğini paylaşan çeşitli, destekleyici ekipler;
- Denetleyici teşvik- tanınma, tezahürat, övgü;
- Örgütsel destek- değer vurgusu, bilgi paylaşımı, iş birliği.

Birkaç başarılı Japon şirketini inceleyen Nonaka (Nonaka, 1991:16), benzer şekilde yaratıcılık ve bilgi yaratmanın organizasyonların başarısı için önemli olduğunu gördü. Özellikle, yapışkan bilginin yaratıcı süreçte oynayacağı rolü vurgulamıştır.

İş dünyasında, özgünlük yeterli değildir. Bu fikir aynı zamanda uygun-yararlı ve uygulanabilir olmalıdır (Amabile, T. M. (1998:24). "Yaratıcılığı nasıl öldürürsün". Harvard Business Review). Yaratıcı rekabet zekâsı, bu sorunu çözmek için yeni bir çözümdür. Yaratıcılık ile yenilikçilik sürecini ve yaratıcı çalışanlarla rekabetçi zekayı birleştirir.

2.3.3.1. Yaratıcılığı Teşvik Etmek

Yaratıcılık teknikleri, sanatta veya bilimlerde olsun, yaratıcı eylemleri teşvik eden yöntemlerdir. Fikir üretme ve birbirinden farklı düşünme teknikleri, sorunların yeniden çerçevelenme yöntemleri, duygusal ortamdaki değişiklikler vb. dahil olmak üzere, yaratıcılığın çeşitli yönlerine odaklanırlar. Problem çözme, sanatsal ifade ya da terapinin bir parçası olarak kullanılabilirler. Bazı teknikler iki veya daha fazla kişiden oluşan gruplar gerektirirken, bazı teknikler tek başına başarılabilir. Bu yöntemler arasında kelime oyunları, yazılı alıştırmalar ve farklı doğaçlama türleri veya sorunlara

yaklaşma algoritmaları bulunur. Rastgelelikten yararlanan alternatif teknikler de yaygındır.

2.3.3.2. Yaratıcılık ile İlgili Kişilik Özellikleri

2.3.3.2.1. Çalışkanlık

Yaratıcı çıktıları ile ünlü olan birçok kişi, genellikle saplantılı olmakla birlikte, çok çalışkandır. Yaratıcı insanların yaratıcılıklarını ifade etmeleri için içsel bir ihtiyacı vardır. Yeni fikirlerini sonsuza dek kafasının içinde tutamazlar, fikrin doğması gerekir. Aslında, birçok yaratıcı insan çaba veya sonuç için para almasalar bile, toplumu ve yöneticileri insanlık tarihindeki en büyük yenilikçilerin çoğunun açıkçası utanç verici bir şekilde sömürmesine yol açan bir durum yaratıcı olacaktır.

Tüm yaratıcı insanlar uzun saatler boyunca çalışmazlar. Yaratıcı bir insanın işe harcadığı zaman miktarını tartışırken, çalışılan saat sayısını değil üretkenliği ödüllendirmek önemlidir. Çoğu zaman, yaratıcı bir kişi birkaç saat çalışır ve bir engelle karşılaştığında çalışmayı bırakırlar. Sürekli çalışarak, bir atılım yapmak pek mümkün değildir. Deneyimler, yeni görüşlerin genellikle beklenmedik zamanlarda geldiğini göstermektedir (örneğin, yürüyüş ya da duş gibi sıradan bir iş yaparken).

Endüstride, yaratıcı mühendislerin boş zamanlarında veya akşamları ve hafta sonlarında çalıştıkları "gizli" projelerinde görmek yaygındır. Yöneticisinden yetkilendirme talebinde bulunmaları halinde, yönetici muhtemelen "Hayır!" Diyecekti, bu nedenle yaratıcı insanlar projelerini tamamlanıncaya kadar gizli tutuyorlar ya da konseptlerinin işe yaramayacağı ortaya çıkıyor. Yaratıcı insanların kendilerini yaratıcı projelerle ifade etmeleri gerekir.

Bununla birlikte, haftada 80 saat / saatte rutin çalışma yapan bir işkolik ile uzun saatler boyunca yeni şeyler yapan yaratıcı bir kişi, genellikle kimsenin başaramayacağını düşündüğü şeyler arasında ayrım yapılmalıdır.

Alışılmadık derecede büyük bir yaratıcılığa sahip birçok insan iddia sahibi, itibar ile ilgilenirler ve kendilerini değerli bulmaları beklenir. Kendilerini hak ettiklerini kanıtlama ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır,

2.3.3.2.2. İnatçılık

Yaratıcı olmak, ilerleme için gerekli olan olağanüstü zor bir iştir! Ve toplum, ihtiyacı olan yaratıcı insanlara kaynakları reddederek daha da zorlaştırmaktan mutluluk duyuyor gibi görünüyor. Yapay olarak oluşturulan bu yüklere rağmen başarılı olmanın yolu, aşağıdaki karakter özelliklerinin bir kombinasyonuna sahip olmaktır:

- Kalıcı
- Azimli olma
- Ödün vermeme
- İnatçılık
- Kibirli

(<http://www.mindtools.com/pages/article/creativity-quiz.htm>)



SONUÇ

Günümüz toplumu maddi üretim ve sermaye değil bilgi üretimi esas almaktadır. Günümüzde yenilikçilik, girişimcilik, yaratıcılık ve yenilik yönetimi, rekabet üstünlüğünün ve sürdürülebilir sosyo-ekonomik gelişmenin belirleyici unsurlarından biri haline gelmiştir. Kısacası; ilmi geliştirme, ilmin ekonomiye uygulanması ve yenilik yaratan imkânları kullanmak gelişmenin önemli ayaklarından biridir.

Bir toplumun gelişmişliği o toplumun öncelikli problemlerini doğru bir şekilde ortaya koymasından geçer. Tüm dünyada ekonomik, sosyal ve politik alanda gelişme sağlanabilmesi, teknolojik gelişmelerle mümkündür. Teknolojik gelişmenin temelinde bilim ve teknoloji alanında yapılan icatların ve sağlanan gelişmelerin uygulanabilir olması yatmaktadır. Biz bu tespiti doğru olarak yapabilir ve çözüm üretebilirsek o zaman ülke olarak rekabet gücümüzü arttırabiliriz.

Ülkenin rekabet gücünün değerlendirilmesinde sanayileşme derecesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle endüstri 4,0 olarak isimlendirdiğimiz toplumunun lokomotifi yenilikçilik, girişimcilik ve yaratıcılık kavramlarından oluşmaktadır. Çünkü çağımızın uluslararası rekabet gücünün önemli ayaklarından birisini oluşturmaktadır. Sosyal bir olgu olarak yenilikçilik, girişimcilik ve yaratıcılık kavramları, üstlendikleri rolle/rollerle artık değişikliklerin hangi noktalara kadar taşınabileceğinin kestirilmesini nerede ise imkânsız kılmıştır. Bu süreci doğru algılayabilmemiz bu kavramların doğru bir şekilde içselleştirilmesi ile mümkündür. Türkiye bu açıdan potansiyele sahip bir ülkedir. Bu nedenle eğer genç kuşaklar bilim ve teknoloji açısından iyi donatılabilirse, Türkiye için sosyal ve ekonomik kalkınmada yüksek büyüme hızına ulaşmada olağanüstü fırsatlar yaratacaktır.

Teknolojinin hızlı üretilip hızlı tüketildiği çağımızda; yenilikçilik, girişimcilik ve yaratıcılık kavramları ayrı bir anlam kazanmaktadır. Dünyanın geldiği noktada anlaşılan o ki teknoloji üretmek bir ülkenin var olması için en önemli girdidir. Teknolojinin üretilmesi ve toplumsal fayda sağlayabilmesi yukarıda ifade ettiğimiz kavramların daha fazla gündemde tutulması ve altının doldurulması ile mümkündür. Öyle ki artık bilgi toplayıcılığından bilgi üreten bir ülke olmak zorundayız. Günümüzde teknolojinin endüstri 4.0'a doğru evrimleştiğini düşünürsek bu kavramların sosyo-ekonomik açıdan ne kadar önemli olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır.

Dolayısıyla bilginin üretilebileceği toplumsal iklimin/atmosferin sağlana bilmesi teknoloji politikası oluşturulması ile mümkündür. Çünkü sanayi toplumunda ve bilgi toplumunda olduğu gibi daha sonradan sürece dahil olma gibi bir şansımız yok. Endüstri 4.0 olarak isimlendirilen teknolojik değişim bilgiye raf ömrü koymuştur. Anlaşılan o ki bu sürecin ya içerisinde ya da dışarısında olacağız. Bu açıdan ele alınan yenilikçilik, girişimcilik ve yaratıcılık kavramları; bir toplumun ekonomik bağımsızlığı ve dünya siyasi alanda söz sahibi olabilmesinin en önemli girdisidir.

Yenilik Yönetiminin temelini oluşturan yenilikçilik, girişimcilik, yaratıcılık alt başlıklar halinde araştırıldıktan sonra bu kavramların üreten toplumlar için ne kadar önemli olduğu bir daha gözler önüne serildi. Gelişen dünya trendleri arasında olan bu üç kavram üretim sanayisini iyileştirmek için önemli değerlerdir.

Tez çalışmamızda ilk değindiğimiz konu yenilikçilik oldu. Yenilikçiliğin firma için önemi, yenilik türleri, onun birebir inovasyon kelimesini karşılayıp karşılamaması, yenilik yapan firmaların karşılaşacağı pozitif ve negatif gelişmeler ele alındı. Sonuçta her firma mevcut rekabet ortamında ayakta kalmak için yeniliğe kapı açmalı ve yaratıcı fikirleri gücü yettiğinde desteklemelidir. Bu ona ilk önce yeni ürün veya var olan üründe dikkat çekici bir gelişme, maliyetlerde gözle görülür azalma, sağlam rekabet imkânı ve en önemlisi müşteri memnuniyeti kazandıracaktır. Bunun her yönetici ve grup lideri tarafından düzgünce planlanması, AR-GE'nin yeterli bütçeyle desteklenmesi üretime katkı sağlayacaktır.

Örgütler, piyasalar doygun hale geldikçe ve rekabet güçlendikçe, işletme sorunlarına yeni veya yenilikçi yaklaşımlar bulmak için giderek daha çok çaba gösteriyorlar. Onlar bu yaratıcılığı çalışanlarında arayabilirler veya yeni ve daha yaratıcı çalışanlar istihdam edebilirler. Bu hem organizasyonun pazarlanmasında hem yaratıcı hem de en ileri düzeyde görünmesine yardımcı olabilir ve mevcut sorunları veya iş engellerini çözerek üretkenliği ve verimliliği artırabilir.

Kısacası yenilik yönetimi bağlamında yenilikçilik, girişimcilik ve yaratıcılık kavramları toplumsal zeminde doğru işlenebilirse, teknolojiye sonradan yetişme imkânı vardır ve böylesi bir imkânın varlığı 19. yüzyılın ikinci yarısında Almanya; İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nın deneyimleriyle kanıtlanmıştır. Bu deneyimin günümüze en yakın örneklerinden birini Güney Kore oluşturmuştur ve bugün uzak doğuda aynı yönde atılımda bulunan başka ülkeler de vardır. Türkiye'nin yakınından bir

örnek ise İsrail’dir. Hem sanayileşme hem de çağ değişimini yakalama zorunluluğu Türkiye için bir fırsat olarak algılanmalıdır.



KAYNAKÇA

- Arıkan, Semra (2004); Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Arsan, Leyla, (2006) “Rekabet, Yenilikçiliği Artırmak İçin Dünya’daki Eğilimler: İş birliği Ağları” Dinamikler 2006 – Yenilikçilik, Girişimcilik ve Finans, Ed. Atilla Dikbaş, Cenker Matbaacılık, İstanbul, Nisan.
- Aygen, S. (2006).; İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarım Önerisi. Doktora Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Aytaç, Ömer (2006); “Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 15.
- Barker, A. (2002). Yenilikçiliğin Simyası, Çev: Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul. S14.
- Barutçugil, İsmet, Sabit, (1981). Teknolojik Yenilik ve Araştırma–Geliştirme Yönetimi, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Bayram, Ş. (2013). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Kocaeli.
- Bozkurt Bozkurt, Özlem (2011); Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler, Detay Yayınları, Ankara.
- Bucar M., A. Jaklic, in B. Udovič, „National system of innovation in Slovenia“, 2010. [Online]. Available: <http://www.mednarodni-odnosi.si/cmo/publications.htm>.
- Burnik A., „Razvoj lesne industrije je naša razvojna priložnost“, *Les*, let. 57, št. 3, str. 49, 2005.
- Çellek, Tülay (2002). Yaratıcılığın Eğitimdeki Yeri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi I.Ulusal Mezuniyet Sergisi ve Sempozyumu Bildiriler Kitabı.
- Çetindamar, Dilek (2002); Türkiye’de Girişimcilik, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1999). İşletme Yönetimine Giriş. 4. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

- Doğan, Nilhun (2013); “Türkiye’de Girişimcilik Eğilimi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma,” Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Döm, Serpil (2008); Girişimcilik ve Küçük işletme Yöneticiliği, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Newyork: Harper&Row Publishers
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 16(1).
- Duran, Cengiz ve Saraçoğlu Metin, (2009), Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci, Yönetim ve Ekonomi, 16(1)
- Dursun, Ömer, Osman, (2017). İnovasyon Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, IJMA International Journal of Management and Administration Yıl:1, Cilt:1, Sayı:1, İlkbahar-Yaz
- Durukan, Tülin. (2007); "Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21.Yüzyılda Girişimciliğin Önemi," Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, cilt 1, sayı 2.
- Elçi, Ş. (2007). İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı (2. Baskı b.). İstanbul: Tecnopolisgrup. S1-2
- Ely, R. T. and Hess, R. H. (1937). Outlines of Economics, 6th Ed. (New York: Mac Milan), pg. 488
- Eren, Erol (2004); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkek, Dilşad (2011), Ar-Ge İnovasyon ve Türkiye: Neredeyiz? Güney Ege Kalkınma Ajansı.
- Eroğlu, Feyzullah, Ayşe İrmış ve İbrahim Aksel (2003); “Girişimcilerin İşletmelerinin Gelişmesinde Etkili Olarak Gördükleri Faktörler,” 11. Yönetim Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon.

- Esenalieva, E., (2019); ‘‘ Kurumsal Girişimcilik, Bireysel ve Sosyal Yenilikçilik İlişkisi üzerine bir araştırma: Türkiye ve Kırgızistan Kıyaslaması’’, Selçuk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- European Commission, *Innovation Union Scoreboard 2010. The Innovation Union’s performance scoreboard for Research and Innovation*. European Union, 2011.
- Eurostat, Forestry statistics, 2009th Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2009.
- FAO, *Global forest resources assessment 2010. Country report: Slovenia*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010.
- Fatur P. Likar B., Statistical Analysis for Strategic Innovation Decisions in Slovenian Mechanical Industry, *Journal of mechanical engineering*, let. 56, řt. 7-8, str. 497-504, 2010.
- Fernando A.C. Business Ethics and Corporate Governance’’, 2nd edition, Pearson education
- Ferrell O.C. , Fraedrich John and Ferrell ‘‘Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases’’, 10th edition , Cengage Learning
- FISK, P. (2011). Yaratıcı Deha, (1. Baskı), İstanbul.
- Gökçe, Sinem G. (2010), İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı, Temmuz.
- Gökçek, O. (2007). Yenilik Yönetim Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gupta, C. B. and Khanka, S.S. (2010), ‘‘ Entrepreneurship and Small Business Management, 4th edition, New Delhi: Sultan Chand & Sons
- Güney, Semra (2008); Girişimcilik-Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Genişletilmiş 3.Baskı Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güney, Semra ve Arman Nurmak hamatuly (2007); ‘‘Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma’’, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisik, Cilt 10, Sayı18

- Hisrich D. Robert and Peters P. Michael, “ Entrepreneurship” 6th edition, Tata Mc Graw Hill edition
- India Entrepreneurship Report, 2014 by Amway and Indicus Analytics, www.amwayentrepreneurshipreport.com
- İnceler, H. (1995, Haziran). Küreselleşen Dünyada İşletmelerin Teknolojik Yenilik ve Ar-Ge Stratejileri. Future Technologies (16).
- İraz, Rifat (2005); Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İrmiş, Ayşe, İbrahim Durak ve Lütfiye Özdemir (2010). Girişimcilik Kültürü Anadolu Girişimciliğinden Örnekler, Ekin Yayınları, Bursa.
- Jacobs, J.(1969), The Economy of Cities, New York: Vintage Books
- Karagöz, K., (2017); “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Değerlendirilmesi ve Bunların Konut Projeleri Üzerindeki Uygulaması”, Nişantaşı Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, E., (2018); “Yenilik Yönetimi: Mobilya Sektörü Uygulamaları”, Fırat Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kemp, R. and Pontoglio, S. (2007): Workshop conclusions about panel survey analysis and definitions of eco-innovation
- Kırım, Arman (2007), İnovasyon, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Korkmaz, Nuray, (2004), Sorularla Yenilikçilik (inovasyon) İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul
- Küçük, Orhan (2010); Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Geliştirilmiş 4.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Likar B. in J. Kopac, Analysis of invention-developing project ,Wooden beam, *Zbornik C 7. mednarodne multi-konference Informacijska družba IS 2004, 9. do 15. oktober 2004*, let. 2004, str. str. 36-39, 2004.
- Likar B., Krizaj D., in Fatur P., *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management, 2006.

- Likar B., P. Fatur, in N. Georgogianni, *Innovation and R&D in the European Union : wood and furniture industry: EU and national analysis of the present state of affairs*. Ljubljana: Institut za inovativnost in tehnologijo, 2007.
- Likar B., Pomen spremljanja in vrednotenja inovativno-tehnoloških in raziskovalnih procesov v lesni industriji“, *Zbornik gozdarstva in lesarstva*, št. 69, str. 259-275, 2002.
- Mali F., *Mehanizmi in ukrepi za prenos znanja iz akademske in raziskovalne sfere v gospodarstvu v luči novih inovacijskih paradig - stanje in trendi razvoja v Sloveniji glede na razvite države Evropske unije : zaključno poročilo o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela na projektu ciljnega raziskovalnega programa (CRP)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004.
- Markic M., (2003) Processes innovation : a precondition for business excellence“, *Organizacija*, let. 636-642.
- MSME Report (2012), MSME Policy, retrieved from <http://msme.gov.in/WriteReadData/DocumentFile/ANNUALREPORT-MSME-2013-14P.pdf>
- Mulej M., *Basics of systems thinking: (applied to innovation management)*. Maribor: Faculty of Economics and Business, 2000.
- Müftüoğlu, M. Tamer ve Durukan, Tülin, (2004), *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Naidu, N.V.R. and Rao, T.K. (2008), *Management and Entrepreneurship*, New Delhi: I.K International Publishing House, pg. 179
- NGP, Resolucija o nacionalnem gozdnem programu. UL RS 111/2007“. Državni zbor Republike Slovenije, 2007.
- Nurettin, İbrahimoglu ve Özlem Yaşar Uğurlu (2013): “Kobi’lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma,” H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1.
- OECD. (Şubat 2006). Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler (Cilt 3. Baskı). Tübitak.
- Onuoha G., (2007) Entrepreneurship, *AIST International Journal* 10, 20-32.
- Palmer(1971), The application of psychological testing to entrepreneurial potential, *California Management Review*, 13, pp. 32-38

- Pirc S., Alples – na tekmi prvakov, *Les*, 2005: 163-166.
- Richard, L. (2011). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık (2.baskı). Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul. S51
- Ronstadt, R.C. (1984). Entrepreneurship, Dover, MA: Lord Publishing Co., pg. 28
- Sanjeev Rinku and Khanna Parul (2008), Ethics and Values in Business Management, Ane Books India, New Delhi.
- Say, J.B (1827). “Production, Distribution and Consumption of Wealth, John Grigg, Philadelphia, pp. 28-286.
- Saygın S., (2018) “Girişimcilik Ruhu Üzerinde Beş Büyük Faktör Kuramının Etkisi: Girişimcilik Eğitimi Verilen Kobilere Yönelik Bir Araştırma”, Bülent Ecevit Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development. London: Transaction Publishers. S4
- Schumpeter, J. (1952) , “ Can Capitalism survive” , New York: Harper and Row, 1952, pg. 72
- Selan S., Mulej M., M. Kos, in D. Klinar, Ur., *Okvirni metodološki priročnik od invencije do inovacije.*: PCMG - Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2002.
- Sönmez, A.N., (2016); “Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Yenilik Performansı açısından incelenmesi: Yenilik Desteği alan işletmeler üzerinde bir araştırma”, Kocaeli Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Stanwick, P.A. Stanwick, S.D., 2009. Understanding Business Ethics, 1 st Edition, Pearson, 5 New York
- SURS, Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2004-2006. Statistični urad RS, 2008.
- Taşkın, Erdoğan (2004), İşletmelerde Yenilik Yönetiminin Önemi, Politik Ekonomik Durum Dergisi, Sayı:202.
- Tekin, Mahmut (2005); Girişimcilik, Günay Yayıncılık, Konya.

- The global competitiveness report 2001-2002*. New York; Oxford (UK): Oxford University Press, 2002.
- Timmons, J.A. 1994. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Fourth edition. Irwin Press, Burr Ridge, IL.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*. İstanbul: Bata Yayınları
- Tunç, B. (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- TÜSİAD (2002); “Türkiye’de Girişimcilik,” Yayın no: 12/340, Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği Yayını, Ankara.
- Uzkurt, Cevahir (010), *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?* Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Temmuz-Ağustos.
- Uzkurt, Cevahir, (2008), *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ünal, P. (2018). *Sivil toplum kuruluşlarında kurumsal girişimcilik*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Velasquez, M.G., 2006. *Business Ethics Concept and Cases*, 6 th Edition, Pearson, New York
- Vesper, K. (1980). *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pg. 2
- Weiss, J.W., 2006. *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, 4th Edition, Thomson-South Western, Ohio.
- Wicks A. & Freeman E. (2010). *Business ethics*. Upper Saddle River, Pearson Education Inc.
- Yıldırım, Mehmet Halit, Yavuz Demirel ve Leyla İçerli (2011); “İşletme sahibi yöneticilerin girişimci kişilik özellikleri ile girişimcilik becerileri arasındaki ilişkinin tespiti: Aksaray Örneği,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2.
- Freeman, C. (1974), *The Economics of Industrial Innovation*, London: Penguin Modern Economic Texts. European Commission (1995), *Green Paper on Innovation*, December.

Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu.

Aytaç, Ö. (2015). Girişimcilik: Sosyo-kültürel bir perspektif. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(15).

Binks, M., Starkey, K. And Chistopher L. M. (2006). Entrepreneurship Education and the Business School. Technology Analysis And Strategic Management, 18 (1). February, 1-18.

Peters, G. (2001). Agenda-setting in the European Union. European Union-power and policy-making. 2nd edition. Abingdon: Routledge, 78-94.

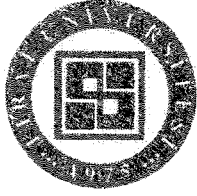
Illinois Üniversitesi Ekonomik ve Finansal Eğitim Merkezi, <http://www.businessnewsdaily.com/2642-entrepreneurship.html> adresinden alındı.

http://cordis.europa.eu/fp7/understand_en.html

Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP):

http://ec.europa.eu/cip/index_en.htm

<http://www.eurekanetwork.org>



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	İlaha Aghayeva
Öğrenci Numarası	131217108
Enstitü Anabilim Dalı	Teknoloji ve Bilgi Yönetimi
Programı	Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Y. Cemalettin Çopuroğlu
Tez Başlığı (Türkçe)	Yenilik Yönetiminde Temel Kavramsal Tartışmalar: Yenilikçilik, Girişimcilik, Yaratıcılık

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 85 sayfalık kısmına ilişkin, 23/10/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı 13 %'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Prof. Dr. Cemalettin Çopuroğlu

Danışmanın Adı-Soyadı

(İmzası)

Dr. İlhan Çelebi

Anabilim Dalı Başkanı

(İmzası)

Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ile birlikte enstitüye teslim edilir.

İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

ÖZGEÇMİŞ

1991’de Azerbaycan’ın Gence ilinde doğdum. İlk, orta ve lise eğitimimi aynı ilde bulunan 11 numaralı okulda aldım. 2008’de Azerbaycan Devlet Agrar Üniversitesinin İşletme bölümünü kazandım. 2012’de üniversite mezuniyetimin ardından ülke 41.si olarak yüksek lisansa hâk kazandım ve derece ile bitirdim. 2013’den beri Elazığ’da ikamet ediyorum. Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisansa devam ediyorum.

Azerbaycan’da yabancı fonların desteklediği birkaç projede koordinatör, danışman olarak çalıştım. 2016-2017 seneleri arasında KANAL FIRAT’da sunucu ve yapımcı olarak çalıştım.

