T. C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE FİRMA İÇİ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİĞE ETKİLERİ

DOKTORA TEZİ

Mehmet Çağrı GÜNDOĞDU

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman

Prof. Dr. İbrahim PINAR

Ekim, 2013

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı	**:MEHMET ÇAĞRI GÜNDOĞDU**	Numarası	**:2502070426**
Anabilim/Bilim Dalı	**:İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON**	Danışman	**:PROF.DR.İBRAHİM PINAR**
Tez Savunma Tarihi	**:18.11.2013**	Saati	**:15:00**
Tez Başlığı	**:KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE FİRMA İÇİ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİĞE ETKİLERİ**		

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **50. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

•

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN		KABUL
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		KABUL
PROF.DR.UĞUR YOZGAT		KABUL
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		KABUL
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.NEVİN DENİZ		
DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE FİRMA İÇİ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİĞE ETKİLERİ

Mehmet Çağrı GÜNDOĞDU

ÖZ

Bu doktora tezi, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) çerçevesinde, girişimcilik, firma içi girişimcilik, yenilik ve yenilikçilik kavramları arasındaki ilişkilere ışık tutarak, işletme yönetimi ve organizasyon alanındaki mevcut bilgi birikimine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Günümüzde, küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak, hızla dönüşen iş dünyasında, artan rekabet, işletmeleri giderek daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Böylesi bir dinamizm ise, ancak iç girişimciliğin varlığı ile mümkün olabilmektedir. KOBİ'ler, hem dünyada hem de Türkiye'de, işletmeler arasında sayısal çoğunluğa sahiptirler. Bunun yanında, KOBİ'lerin, büyük işletmelere göre değişime daha açık olmaları, esneklikleri, yenilikleri daha kolay uygulayabilmeleri ve büyük işletmelerin tamamlayıcısı konumunda olmaları gibi nedenler, iç girişimcilik ile yenilik arasındaki ilişkinin KOBİ'ler kapsamında incelenmesini önemli kılmaktadır. Bu bakış açısıyla, çalışma kapsamında ilgili literatür taranmış ve konuya ilişkin olarak, Türkiye'de, saat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler ile bir araştırma yürütülerek; KOBİ'lerde firma içi girişimciliğin yeniliğe etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ekonomide faal olan çok sayıda KOBİ olduğu gerçeğinden hareketle, KOBİ'lerde iç girişimcilik, yenilik yoluyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için doğal yoldan harekete geçirilmektedir. Böylece, esnek yapılarının da avantajı ile bu işletmeler, yeni fikir ve buluşların kaynağı olmakta ve bunları ticarileştirerek yeniliğe dönüştürmektedirler. Türkiye saat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler ile yapılan araştırmada da, firma içi girişimcilik ile yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmış ve iç girişimciliğin yenilik üzerine etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: *KOBİ, girişimcilik, firma içi girişimcilik, yenilik, yenilikçilik*

INTRAPRENEURSHIP IN SMEs AND ITS EFFECT ON INNOVATION

Mehmet Çağrı GÜNDOĞDU

ABSTRACT

This PhD thesis aims to contribute to the existing accumulation of knowledge in the area of business management and organization; by enlightening the relationships among the concepts of entrepreneurship, intrapreneurship, innovation and innovativeness, in the framework of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Contemporarily, enterprises are compelled gradually to be more innovative; due to the increasing competitiveness of the business world, which is rapidly being transformed, as a natural outcome of glabalization. However, such a dynamism can only be possible if intrapreneurship exists. There are some factors, which make reviewing the relationship between intrapreneurship and innovation within the scope of SMEs important such as; SMEs' constituting the majority of the enterprises both in Turkey and in the world, their being more open to change, flexible and capable of implementing innovations more easily compared to larger enterprises, and their position as being larger enterprises' complement. From this point of view, efforts were made in this study, to present the effect of intrapreneurship in SMEs on innovation through reviewing the relevant literature and conducting a research with SMEs operating in the watch industry of Turkey. Stemming from the fact that there are many SMEs active in the economy, intrapreneurship is stimulated in SMEs in a natural way to in order to innovate and achieve sustainable competitive advantage. Therefore, these flexible enterprises emerge as the sources of new ideas and inventions and convert them into innovations via commercialization. The research results stated that there is a significant and positive relationship between intrapreneurship in SMEs and innovation. There is no doubt to conclude that intrapreneurship in SMEs has effects on innovation.

Key words: *SME , entrepreneurship, intrapreneurship, innovation, innovativeness*

ÖNSÖZ

Yenilik, yeni ekonomik düzenin stratejik başarı faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Yenilik yapma, yenilikçi olma, uzun vadeli bakış açısıyla, rakiplerin oluşturdukları potansiyel tehditler de göz önüne alındığında; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilme yolunda kilit vazifesi görmektedir. Yeniliği, yenilikçiği anlayabilmek, ancak girişimciliğin tozlu yollarını bilmek ve girişimci zihniyeti özümseyebilmek ile mümkün olabilecektir. Girişimci düşüncenin temelinde ise, en yalın dille, kendi adına hareket etme fikri yatmaktadır. Bu açıdan bakıldığında; hem akademik dünyada, hem de iş dünyasında, hangi görev ve pozisyonda olursa olsun; herkesin girişimciliğe merakı ve/veya girişimciliği anlamaya ihtiyacı söz konusu olmaktadır.

KOBİ'ler, globalleşen, bütün iş yapma usul ve kurallarının topyekün bir dönüşüme uğramakta olduğu yeni iş arenasında, *fazla dikkat çekmeyen ancak ekonomik çarkı döndürdükleri iyi bilinen ekonomik birimler* olarak ifade edilebilecek kimliklerinin çok ötesine geçip, misyonlarını güncelleyerek; iç girişimci faaliyetlerde bulunarak; hayati önem arz eden *yenilik motorları* olmak durumundadırlar.

Bu çalışmanın konusu da iç girişimciliğin, KOBİ'lerde yeniliğin üretilmesi veya uygulayıcısı olunmasına etkisinin sorgulanmasıdır. Bu amaçla, öncelikli olarak, güncel, yerli ve yabancı, saygın akademik kaynaklardan yararlanılarak, ilgili literatür taraması yapılmış; ve sonrasında, iç girişimcilik ile yenilik arasındaki ilişkiyi ve iç girişimciliğin yeniliğe etkilerini irdelemeye dönük olarak ilgili literatür değerlendirmesiyle paralel olarak beklenen etkiyi ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yapılmıştır. Türkiye saat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler ile yapılan araştırmada da firma içi girişimcilik ile yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Bu çalışmada, değerli katkılarını benden esirgemeyen saygıdeğer Hoca'larıma, özellikle Sayın Prof. Dr. R. İbrahim PINAR'a, Bilimsel Araştırma Projeleri'ne, kıymetli tecrübelerini içtenlikle benimle paylaşan iş alemindeki tüm değerli iş insanlarına ve tüm samimiyetleriyle anket çalışmasına katılarak tezin sonuçlanmasına oldukça kritik katkılarda bulunan değerli KOBİ sahiplerine ve yöneticilerine gönül dolusu teşekkürlerimi ve minnettarlığımı sunmayı bir borç biliyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....iii
ABSTRACT.....iv
ÖNSÖZ.....v
TABLOLAR LİSTESİ.....x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....xiii

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME (KOBİ) TANIMI VE KAPSAMI
1.1. KOBİ'LERİN TANIMLANMASI, AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI 3
1.1.1. KOBİ Tanımlaması.....3
1.1.1.1. Niceliksel Ölçütler 3
1.1.1.2. Niteliksel Ölçütler.....5
1.1.1.3. Türkiye'de KOBİ Tanımlaması 6
1.1.1.4. Avrupa Birliği'nde KOBİ Tanımlaması 7
1.1.1.5. Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ Tanımlaması 9
1.1.2. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları 10
1.1.2.1. KOBİ'lerin Avantajları 10
1.1.2.2. KOBİ'lerin Dezavantajları.....11
1.2. KOBİ'LERE YÖNELİK POLİTİKALAR.....13
1.2.1. Türkiye'de KOBİ'ler İçin Uygulanan Politikalar 14
1.2.2. Avrupa Birliği'nde KOBİ Politikaları 19

İKİNCİ BÖLÜM
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİLİK
2.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE KAPSAMI 25
2.1.1. Girişimci / Girişimcilik Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....25
2.1.2. Girişimci Olmayı Belirleyen Faktörler.....29
2.1.2.1. Bireysel Yaklaşımlar.....29
2.1.2.2. Çevresel Yaklaşımlar.....32
2.1.2.3. Firma Yaklaşımı 33
2.1.3. Girişimciliğin Önemi 38
2.1.4. Girişimcilik Özellikleri.....43
2.1.5. Girişimcilik Türleri 45
2.1.5.1. Bağımsız Girişimcilik.....45
2.1.5.2. İç Girişimcilik.....46
2.1.5.3. Özel Girişimcilik - Kamu Girişimciliği.....50
2.1.5.4. Profesyonel Girişimcilik.....51
2.1.5.5. Teknik Girişimcilik.....51
2.1.5.6. Kurumsal Girişimcilik 51

2.2. KOBİ'LERDE GİRİŞİMCİLİK 52
2.2.1. KOBİ Girişimciliğinin Boyutları 52
2.2.1.1. Proaktiflik 52
2.2.1.2. Risk Alma 53
2.2.1.3. Yenilikçilik 55
2.2.1.4. Yaratıcılık 57
2.2.2. KOBİ'lerde Girişimcilik Özellikleri 59
2.2.3. KOBİ'lerde Girişimcilik Önündeki Engeller 60
2.2.3.1. Sosyal Çevre Baskısı 60
2.2.3.2. Personel ve Uzman Yetersizliği 61
2.2.3.3. Aile İşletmelerinin Yaygın Olması 62
2.2.3.4. Finansman ve Kredi Sorunları 63
2.2.3.5. Teknolojik Yetersizlikler 64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KOBİ'LERDE FİRMA İÇİ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİĞE ETKİLERİ
3.1. KOBİ'LERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK 67
3.2. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE KAPSAMI 73
3.2.1. Yenilikçilik Kavramı 73
3.2.2. İşletmelerde Yenilik İhtiyacı 77
3.2.3. Yenilik Çeşitleri 77
3.2.3.1. Ürün Yeniliği 77
3.2.3.2. Sektör Yaratan Yenilikler 78
3.2.3.3. Örgütsel Yenilik 79
3.2.3.4. Marka Yeniliği 80
3.2.3.5. Süreç Yeniliği 82
3.2.3.6. Tasarım Yeniliği 82
3.2.3.7. Teslimat Yöntemlerinde Yenilik 83
3.2.3.8. Pazarlama Yeniliği 83
3.3. KOBİ'LERDE YENİLİK 84
3.3.1. KOBİ'lerde Yenilik Faaliyetlerine Etki Eden Unsurlar 87
3.3.1.1. KOBİ'lerde Liderlik 89
3.3.1.2. KOBİ'lerde Vizyon 92
3.3.1.3. KOBİ'lerde Yönetim Tarzı 93
3.3.1.4. KOBİ'lerde Örgüt Kültürü 95
3.3.1.5. KOBİ'lerde İletişim 96
3.3.1.6. KOBİ'lerde Personel Güçlendirme 97
3.3.1.7. KOBİ'lerde Müşteri Odaklılık 99
3.3.1.8. KOBİ'lerde Ödüllendirme 100
3.3.1.9. KOBİ'lerde Başarısızlığın Hoş Görülmesi 101
3.4. KOBİ'LERDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN YENİLİK PERFORMANSINA ETKİLERİ 103
3.4.1. Yenilik Performansına Etki Eden İç Girişimcilik Unsurları 103
3.4.1.1. Örgüt Kültürü, İç Girişimcilik ve Yenilikçilik 104
3.4.1.2. Risk Alma 108
3.4.1.3. Proaktif Olma 109
3.4.1.4. Kurumsallaşma 110

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA: TÜRKİYE SAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN YENİLİĞE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
4.1. TÜRKİYE SAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK.....115
4.1.1. Dünya'da Saat Sektörü.....115
4.1.2. Türkiye'de Saat Sektörü.....124
4.2. Yöntem.....127
4.2.1. Araştırma Modeli.....127
4.2.2. Evren ve Örneklem.....128
4.2.3. Veri Toplama Araçları.....128
4.2.3.1. Bireysel Özellikler Anketi.....129
4.2.3.2. İç Girişimcilik Ölçeği.....129
4.2.3.3. Yenilikçilik Ölçeği.....130
4.2.4. İç Girişimcilik ve Yenilikçilik Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizlerinin Uygulanması.....130
4.2.4.1. İç Girişimcilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....131
4.2.4.2. Yenilikçilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....132
4.2.5. Araştırmanın Kısıtları.....133
4.3. Bulgular ve Yorumlar.....133
4.3.1 Katılımcıların Bireysel Özelliklerine ve Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Dağılımlar.....134
4.3.2. Katılımcıların İç Girişimcilik Algılarına İlişkin Bulgular.....140
4.3.3. Katılımcıların Yenilikçilik Algılarına İlişkin Bulgular.....142
4.3.4. Demografik ve İşletmelere İlişkin Değişkenlere Göre İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Bulgular.....145
4.3.4.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....145
4.3.4.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....146
4.3.4.3. Öğrenim Seviyesi Değişkenine İlişkin Bulgular.....147
4.3.4.4. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.....148
4.3.4.5. KOBİ Sahibi/Yöneticisinin Bulunduğu İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.....149
4.3.5. Demografik ve İşletmelere İlişkin Değişkenlere Göre Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Bulgular.....150
4.3.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....150
4.3.5.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....151
4.3.5.3. Öğrenim Seviyesi Değişkenine İlişkin Bulgular.....152
4.3.5.4. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.....153
4.3.5.5. KOBİ Sahibi/Yöneticisinin Bulunduğu İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.....155

4.4. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....156
4.4.1. İç Girişimcilik (ve Alt Boyutları) ile Yenilikçilik (ve Alt Boyutları) Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi.....156
4.4.2. İç Girişimcilik (ve Alt Boyutları) İle Yenilikçilik (ve Alt Boyutları) Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi.....160
4.4.2.1 İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi.....160
4.4.2.2. İç Girişimcilik Alt Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi.....162
4.4.2.3. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelemesi.....164
4.5. Araştırma Sonuçları.....169

SONUÇ.....178
KAYNAKÇA.....184
EKLER.....215
Ek 1 - Türkiye 2012 Yılı " Saatler ve Bunların Aksam ve Parçaları" Faslı İthalat ve İhracat Değerleri.....215

Ek 2 - Soru Formu.....219

ÖZGEÇMİŞ.....223

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımlaması.....8
Tablo 1.2. ABD KOBİ Tanımlaması.....9
Tablo 1.3. Büyüklük Gruplarına Göre Bazı Temel Göstergelerin Payları %,2009.....15
Tablo 3.1. Liderlik Yaklaşımları ve Özellikleri.....90
Tablo 4.1. İç Girişimcilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....131
Tablo 4.2. Yenilikçilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....132
Tablo 4.3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....135
Tablo 4.4. Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....135
Tablo 4.5. Katılımcıların Öğrenim Seviyelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....136
Tablo 4.6. İşletmenin Faaliyet Süresine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....136
Tablo 4.7. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Bulundukları İşletmelerdeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....137
Tablo 4.8. KOBİ'nin İthalat Yapıp Yapmadığına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....137
Tablo 4.9. En Çok Hangi Ülkelerden Saat İthal Edildiğine İlişkin Yüzde Dağılımları.....138
Tablo 4.10. Saat Sektörünün Yeterli Satış Noktasına Sahip Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....139
Tablo 4.11. Türkiye'de Saat Sektörü Dinamiğinin Bir Önceki Yıla Göre Değişimine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....139
Tablo 4.12. İç Girişimcilik Ölçeği İfadeleri ve İç Girişimcilik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....140
Tablo 4.13. Yenilikçilik Ölçeği İfadeleri ve Yenilikçilik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....143
Tablo 4.14. Cinsiyet Bazında İç Girişimcilik Alt Boyutlarının İncelenmesi.....145
Tablo 4.15. Yaş Bazında İç Girişimcilik Alt Boyutlarının İncelenmesi.....146
Tablo 4.16. Öğrenim Seviyesi Bazında İç Girişimcilik Alt Boyutlarının İncelenmesi.....147
Tablo 4.17. İşletmenin Faaliyet Süresi Bazında İç Girişimcilik Alt Boyutlarının İncelenmesi.....148
Tablo 4.18. KOBİ Sahibi/Yöneticisinin Bulunduğu İşletmedeki Çalışma Süresi Bazında İç Girişimcilik Alt Boyutlarının İncelenmesi.....149
Tablo 4.19. Cinsiyet Bazında Yenilikçilik Alt Boyutlarının İncelenmesi.....151
Tablo 4.20. Yaş Bazında Yenilikçilik Alt Boyutlarının İncelenmesi.....152
Tablo 4.21. Öğrenim Seviyesi Bazında Yenilikçilik Alt Boyutlarının İncelenmesi....153

Tablo 4.22. İşletmenin Faaliyet Süresi Bazında Yenilikçilik Alt Boyutlarının İncelenmesi……154
Tablo 4.23. KOBİ Sahibi/Yöneticisinin Bulunduğu İşletmedeki Çalışma Süresi Bazında Yenilikçilik Alt Boyutlarının İncelenmesi.....155
Tablo 4.24. İç Girişimcilik (ve Alt Boyutları) ile Yenilikçilik (ve Alt Boyutları) Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizleri Sonuçları…….....157
Tablo 4.25. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Arasındaki Regresyon Analizi Model Sonuçları.....160
Tablo 4.26. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Değerleri.....161
Tablo 4.27. İç Girişimcilik Alt Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki Regresyon Analizi Model Sonuçları……162
Tablo 4.28. İç Girişimcilik Alt Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Değerleri……...…...163
Tablo 4.29. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Ürün Yeniliği Arasındaki Regresyon Analizi Model Sonuçları……...165
Tablo 4.30. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Ürün Yeniliği Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Değerleri……165
Tablo 4.31. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Süreç Yeniliği Arasındaki Regresyon Analizi Model Sonuçları…….....166
Tablo 4.32. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Süreç Yeniliği Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Değerleri……167
Tablo 4.33. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Yönetsel Yenilik Arasındaki Regresyon Analizi Model Sonuçları…….167
Tablo 4.34. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Yönetsel Yenilik Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Değerleri……168

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Türkiye'de KOBİ Tanımlaması.....7
Şekil 1.2. KOBİ'lerde Yenilik Faaliyetleri 2008-2010.....19
Şekil 4.1. Saat Sektörü Ana İhracatçı Ülkeleri – 2012.....117
Şekil 4.2. Saat Sektörü Ana İthalatçı Ülkeleri – 2012.....118
Şekil 4.3. İsviçre'den Saat ve Saat Ürünleri İthalatı Yapan Ülkeler.....118
Şekil 4.4. 2012 Yılı Saat Talebi.....119
Şekil 4.5. Dünya İleri Düzey Saatçilik Sınıfı (Haute Horlogerie) Mensubu 18 Önemli Marka.....120
Şekil 4.6. Seçilmiş Saat Forumlarındak En Popüler 10 Haute Horlogerie Marka – Ocak-Aralık 2012 121
Şekil 4.7. İsviçreli Saat Üreticilerinin 2013 Yılına İlişkin Pazarlama ve Satış Stratejileri 122
Şekil 4.8. Ürün Geliştirmede 2012 Yılı Odak Noktası.....123
Şekil 4.9. Araştırma Modeli.....127
Şekil 4.10. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi Öncesi Şematik Gösterimi.....160
Şekil 4.11. İç Girişimcilik Alt Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi Öncesi Şematik Gösterimi.....162
Şekil 4.12. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi Öncesi Şematik Gösterimi.....164

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
a.e.	Aynı Eser
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
AYB	Avrupa Yatırım Bankası
AYF	Avrupa Yatırım Fonu
BRIC	Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	The Organization for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
ORTKA	Ortak Kullanım Atölyeleri
ORTLAB	Ortak Kullanım Laboratuarları
RFT	Radyo Frekans Teşhisi
SME	Small and Medium-Sized Enterprise (KOBİ)
TEKMER	Teknoloji Geliştirme Merkezi

GİRİŞ

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, esnek yapıları ve iş arenasındaki sayısal çoğunlukları ile hem sektörel bazda hem de ülke bazında büyüme ve gelişme sağlama, istihdam yaratma, yeniliğin üreticisi ve/veya uygulayıcısı olma ve değişen talep yapısına hızla uyum sağlama özellikleri ile gerek ekonomik gerekse de sosyal bağlamda önem arz etmektedir. Ölçek yapısı ve esneklik aynı zamanda, KOBİ'lerin kuruluş maliyetlerinin büyük ölçekli işletmelere oranla daha düşük olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, sayısal çoğunluk ve düşük kuruluş maliyetleri, KOBİ'ler için oldukça yoğun rekabetin tecrübe edildiği bir iş ortamı yaratmaktadır. Diğer yandan rekabeti arttıran ölçek yapısı unsuru, doğru yaklaşımlarla rekabet edebilirliğin arttırılması için bir avantaja dönüşebilmektedir. Söz konusu yapı, KOBİ'lerde firma sahibi veya yöneticileri ile çalışanları arasında, büyük ölçekli işletmelere oranla çok daha yakın ve etkili bir ilişki kurulmasına imkan tanımaktadır. Bu durum, verimli bir çalışma ortamı yaratarak firma gelişimini olumlu etkilemektedir. Yakın ve etkili ilişki, iç girişimcilik için ihtiyaç duyulan uygun örgüt ikliminin oluşturulması sürecine de zemin hazırlamaktadır. Bu süreci başarı ile işletebilen bir KOBİ, yeniliğin üreticisi veya uygulayıcısı olma konusunda karşı karşıya kaldığı yetersiz finansman ve/veya insan kaynağı sorununu, yaratılan bu iç dinamizm ile en azından belirli bir seviyede aşabilmektedir. İç girişimciliğin yerleşmesi halinde tüm işletme içindeki girişimci ruh, sistemli bir şekilde kullanılır, hedef ve bilgiler çalışanlar ile paylaşılır, esnek bir çalışma ortamı yaratılır, üretilen fikirlere değer verilir ve yeri geldiğinde ödüllendirilir, farklı yeteneklerin birbirini tamamlaması ve geliştirmesi sağlanır. Böylesi bir ortam, iç girişimciliği teşvik eden bir firma kültürü yaratılmasını sağlar. Bu yeni işletme kültürü ile iç kaynaklar etkili kullanılarak yenilikçi fikirler üretilebilir, üretilen fikirler değerlendirilir, geliştirilir ve ödüllendirilir. Beklenen sonuç ise çalışanların daha yenilikçi, daha yaratıcı olmaları, daha fazla risk alıp; inisiyatif kullanabilmeleri ve fırsatları kovalamak için motive olmalarıdır. İç girişimciliğin gelişmiş olması bir KOBİ'ye rekabet edebilirlik konusunda avantaj sağlamaktadır. Hiç kuşku yok ki; girişimcilik, iç girişimcilik ve

yenilik iç içe geçmiş, birbirini kapsayan kavramlardır[1]. Bu çalışmanın konusu da iç girişimciliğin, KOBİ'lerde yeniliğin üretilmesi veya uygulayıcısı olunmasına etkisinin sorgulanmasıdır. Bu amaçla, öncelikli olarak, KOBİ'ler, girişimcilik, iç girişimcilik, yenilik, yenilikçilik ile ilgili literatür taraması yapılmış; ve sonrasında, iç girişimcilik ile yenilik arasındaki ilişkiyi ve iç girişimciliğin yeniliğe etkilerini irdelemeye dönük olarak ilgili literatür değerlendirmesi ile beklediğimiz etkiyi ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Çalışma kapsamında, KOBİ'lerde firma içi girişimcilik ve yeniliğe etkileri incelenecektir. Çalışmanın ilk bölümünde KOBİ'lerin farklı tanımları, kapsamına, önemine, avantajları ve dezavantajlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde önce genel anlamda girişimcilik kavramının farklı boyutları incelenmiş, ardından KOBİ'lerde girişimcilik detaylı olarak değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde, yenilik kavramının incelenmesinin ardından KOBİ'lerde iç girişimcilik kavramı ile ilişkisi değerlendirilmiş ve KOBİ'lerde iç girişimciliğin yenilik performansına etkileri ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise, iç girişimciliğin yeniliğe etkilerinin incelenmesine dönük bir araştırmaya yer verilmiştir: Anket yöntemi aracılığı ile Türkiye saat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde, iç girişimcilik ve yeniliği oluşturan alt boyutlar incelenmiş ve firma içi girişimcilik ile yenilik arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya yönelik ilişkisel tarama yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise literatür taraması ve yapılan araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

[1] Gündoğdu, Mehmet Çağrı, "Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective", **The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management**, Beykent University, Istanbul, Turkey, 2011; **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, C. 41, s. 296-303, 2012.

BİRİNCİ BÖLÜM
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME TANIMI VE KAPSAMI

1.1. KOBİ'LERİN TANIMLANMASI, AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) kavramı açık ve anlaşılır olmasına karşın bir tanım çerçevesine oturtulmaya çalışıldığı takdirde büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları da literatürde geniş yer bulan konulardandır. Bu kısımda genel olarak KOBİ tanımlaması ve tanımlamada kullanılan ölçütlere yer verilmiş ve KOBİ'lerin temel avantaj ve dezavantajları incelenmiştir.

1.1.1. KOBİ Tanımlaması

KOBİ'leri tanımlamak için bir çok ölçüt bulunmaktadır. Tanımlamalardaki sınırlamaların, genelde ülke ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Sınıflama ve ortak bir KOBİ tanımı yapılmasında, hemen hemen tüm ülkelerde kullanılan kriterler, genel anlamda nitel ve nicel olarak yapılan sınıflandırmalardır.

1.1.1.1. Niceliksel Ölçütler

KOBİ tanımlamasında önemli kriterlerden biri, işletmelerin nicel özelliklerinin dikkate alınmasıdır. Bunun temel nedeni, nicel özelliklerin sağlıklı bir ölçüt olması,

objektif ifade gücü ve uygulanabilirliğidir[2]. KOBİ'lerin tanımlanmasında dikkate alınan nicel ölçütler arasında en çok kullanılanlardan bazıları; [3]

- İşletmedeki personel sayısı,
- Sabit varlıkların değeri,
- İşletme kapasitesi,
- Yıllık satış tutarı, kar hacmi, piyasa payı vb.,
- Makine parkı değeri ve,
- Belirli bir sürede kullanılan enerji miktarı, olarak sayılabilmektedir.

Nicel tanımın pragmatikliğinin bir gereği olarak tanım bir amaca yönelik yapılmalıdır. Nicel tanım yapılırken esas alınacak ölçütlerin; ölçülebilirlik, ölçmeye esas alınacak bilginin kolayca sağlanabilmesi, nicel ölçütün işletmenin potansiyel üretkenlik gücünü temsil edebilmesi, nicel ölçütün fiziksel birimlerle ölçülebilmesi ve fiyat dalgalanmalarından etkilenmemesi olarak belirlenmesi gerekmektedir.[4]

Nicel ölçütlerden en sık kullanılan, işçi sayısı ve sabit sermaye tutarıdır. Her iki ölçüt de nicel tanımda aranan şartları büyük ölçüde yerine getirmektedir. İşçi sayısı ölçütü kolay ölçülebilirliği, fiziki birimle ifade edilebilmesi ve fiyat hareketlerinden etkilenmemesi nedenleriyle tercih edilmekte; bununla beraber işletmenin üretkenlik kapasitesini tam olarak ifade edememesi dolayısıyla eleştirilmektedir.[5] Nicel ölçütlerin yanında, niteliksel ölçütler de KOBİ'lerin tanımlarken yararlanılan önemli kriterlerdir.

---

[2] X. M. Xie, S. X. Zeng, C. M. Tam, "Overcoming Barriers to Innovation in SMEs in China: A Perspective Based Cooperation Network", **Innovation: Management, Policy & Practice**, C. 12, No: 3, s. 298-310, 2010, s. 300.

[3] Leila Hummuiata ve Niina Nummela, "Exploring the Twilight Zone an Attempt to Define a Small Firm", **15th Conference on Research in Entrepreneurship and Small Firms**, Turku School of Economics and Business Administration, Turku, Finland, 2001, s. 2.

[4] Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1998, s. 142.

[5] Müftüoğlu, s. 143.

1.1.1.2. Niteliksel Ölçütler

Nitelik açısından KOBİ'leri tanımlama kriterlerinin başlıcaları şunlardır: [6]

- Girişimcilerin işletmede fiilen çalışması
- İşbölümü ve uzmanlaşma derecesi
- Sermayenin sınırlı oluşu ve finansal yetersizlikler
- Yönetim tekniklerini uygulama yetersizliği
- İşletme sahipliği ve yöneticiliğinin aynı kişi veya kişilerde toplanması ve bağımsız bir yönetimin olmaması
- Sınırlı pazar payı
- Mali bağımsızlık
- Mevcut aile bireylerinin işletmede çalışması
- Yönetimde uzmanlaşmanın düşük düzeyde olması
- İşletmenin alım-satım işlemlerinde pazarlık gücünün düşük olması
- İşçi işveren arasında yakın bir ilişkinin bulunması.

KOBİ kavramının hangi büyüklüğü ifade ettiği, zaman içinde ve ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin evrensel ve her zaman için geçerli bir tanımını yapmak zordur. Genel olarak gelişim süreci içerisinde, ülkelerin ekonomik yapılarında meydana gelen değişmelere paralel olarak KOBİ tanımını belirleyen kriterlerde de değişiklikler yapılabilmektedir. Ayrıca bazı ülkelerin, işletmeleri sadece büyük ve küçük olarak ikiye ayırdıkları da görülebilmektedir.[7] Aşağıdaki bölümlerde, Türkiye, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri'nde kabul edilen KOBİ tanımlarına yer verilmiştir.

---

[6] Ali Kaya, **Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi**, 2. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2007, s. 123–124.

[7] İlhan Uludağ ve Vildan Serin, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler**, İstanbul: İTO Yayınları, 1991, s. 14–15.

1.1.1.3. Türkiye'de KOBİ Tanımlaması

Türkiye'de 12 Nisan 2005'de "Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna Ek Bir Madde Eklenmesine İlişkin Kanun" ile ve bu kanuna istinaden hazırlanan 18.11.2005 Tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan yönetmelik ile KOBİ'lerin tanımlanmasına bir standart getirilmiştir. Bu yönetmelik ile 18 Mayıs 2006 tarihi itibari ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'in hedef kitlesine yönelik tüm çalışmalarda bu yönetmelik çerçevesinde işlem yapılması zorunlu hale getirilmiştir. KOBİ tanımlamasına bir standart getiren bu yönetmelik ile aynı zamanda Avrupa Birliği (AB) KOBİ standartları ile uyum sağlanması hedeflenmiştir. KOBİ'lere yönelik destek sağlayan kuruluşlar, bu yönetmelikte belirtilen sınırları geçmemek koşulu ile kendi sektör ve büyüklük önceliklerini belirleyebilmektedirler. Devlet yardımları dışındaki uygulamalar için ise sadece çalışan sayıları dikkate alınmaktadır. Yönetmelik ile KOBİ'lerin sınıflandırılması aşağıdaki şekildedir:[8]

- *10'dan az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler "Mikro İşletme[9]",*
- *50'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler Küçük İşletme,*
- *250'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler Orta Büyüklükte İşletme* olarak belirlenmiştir.

[8] "KOBİ Tanımı Yönetmeliği Yayınlandı", http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=542, (05.06.2010)

[9] Joseph Mark S. Munoz (ed.), **Contemporary Microenterprise: Concepts and Cases**, Edward Elgar Publishing, s.20, 2010. (Munoz'a göre, beş veya daha az sayıda çalışanı olan işletmeler mikro işletmedir.)

KOBİ'ler ile işbirliği içinde olan veya KOBİ'leri destekleyen çeşitli kurum ve kuruluşlar, söz konusu işbirliği ve destek için farklı ölçütler, bunun etkisiyle de farklı tanımlar kullanmaktadırlar. Aşağıdaki şekilde söz konusu tanımlar özetlenmektedir.

Şekil 1.1. Türkiye'de KOBİ Tanımlaması

KOSGEB	•Küçük Ölçekli İşletme: İmalat sanayinde faaliyette bulunan 1-50 işçi çalıştıran yerler •Orta Ölçekli İşletme: 51-150 işçi çalıştıran yerler
İGEME	•İmalat sektöründe faaliyet gösteren, gerçek usulde defter tutan 1-200 arası işçi istihdam eden kuruluşlar
Hazine Müsteşarlığı	•Küçük Ölçekli İşletme: İmalat ve tarımsal sanayi işletmesi olan, 10-49 işçi çalıştıran kuruluşlar, •Orta Ölçekli İşletme: 50-250 işçi çalıştıran kuruluşlar
Halkbank	•Küçük Ölçekli İşletme: İmalat ve tarımsal sanayi işletmesi olan, 10-49 işçi çalıştıran kuruluşlar, •Orta Ölçekli İşletme: 50-250 işçi çalıştıran kuruluşlar
Dış Ticaret Müsteşarlığı	•İmalat sanayinde faaliyet gösteren sabit yatırım tutarı en fazla 1.830.000 euro olan ve 1-200 işçi çalıştıran işletmeler

Kaynak: Kerem Alkin ve Esin Okay, **Türkiye'de KOBİ'lerin Basel II'ye Uyum Süreci ve Öneriler**, İstanbul: İTO Yayınları, 2008, s. 61'den derlenerek şekil ile ifade edilmiştir.

1.1.1.4. Avrupa Birliği (AB)'nde KOBİ Tanımlaması

28 üyesi* bulunan AB'de 23 milyon KOBİ bulunmakta olup, KOBİ'lerin istihdam ettiği kişi sayısı 75 milyonu ve ekonomideki tüm girişimler içindeki payı % 99'u bulmaktadır.[10] KOBİ'lerin ekonomideki ağırlıkları göz önünde tutulduğunda, üye ülkeler arasında ekonomik sınırların kalktığı Tek Pazar içinde, birtakım desteklerle işletmelerin rekabet edebilirliklerinin korunması, KOBİ politikalarında tutarlılığın sağlanması ve etkinliğin geliştirilmesi amacıyla, ortak bir KOBİ tanımı oluşturulması önem kazanmaktadır.

[10] European Commission, **The New SME Definition – User Guide and Model Declaration**, Enterprise and Industry Publications, 2005, s. 5.
*Hırvatistan 2013 yılında AB'nin 28.üyesi olmuştur. Yukarıdaki bilgiler Hırvatistan'ın üyeliği gerçekleşmeden önce, Birliği oluşturan 27 üye dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

AB Komisyonu, KOBİ'lerle ilişkili politika ve programlarında uygulamak üzere, 3 Nisan 1996 tarih ve 96/280/EC sayılı Tavsiyesi ile belirlediği KOBİ tanımını, 6 Mayıs 2003 tarih ve 2003/361/EC sayılı Tavsiyesi ile değiştirmiştir. 1 Ocak 2005'ten itibaren yürürlüğe giren yeni KOBİ tanımı, KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği iş ortamını, değişen pazar (fiyat ve verimlilik) koşullarına göre yeniden düzenlemeyi, böylelikle KOBİ'lere yönelik destek politikalarının daha etkin olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. KOBİ tanımının yeniden yapılması, AB'nin 2000 yılında kabul ettiği Lizbon kararları çerçevesinde, artan küresel rekabet ortamında, Topluluk yatırımlarını ve ekonomik kalkınmayı artırma ve bu amaçla girişimciliği destekleme hedefinin bir uzantısıdır.[11]

Yeni tanımın, üye ülkelerce kullanılması isteğe bağlıdır. Diğer yandan Komisyon, KOBİ'lere yönelik politikaların tutarlılığının ve etkinliğinin sağlanması ve tanım nedeniyle doğabilecek haksız rekabetin önlenmesi amacıyla, üye ülkeler ile Avrupa Yatırım Bankası (AYB) ve Avrupa Yatırım Fonu (AYF)'na tanımı mümkün olduğunca yaygın bir biçimde kullanmaları çağrısında bulunmuştur.[12]

Tablo 1.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımlaması

KOBİ	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro	veya	Bilanço
Mikro Ölçekli İşletme	10'dan az	2 milyon Euro'ya kadar		2 milyon Euro'ya kadar
Küçük Ölçekli İşletme	50'den az	10 milyon Euro'ya kadar		10 milyon Euro'ya kadar
Orta Ölçekli İşletme	250'den az	50 milyon Euro'ya kadar		43 milyon Euro'ya kadar

Kaynak: The Activities of the European Union for Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs) SME Envoy Report, 2005.

[11] European Commission, Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, (notified under document number C(2003) 1422), (Text with EEA relevance), (2003/361/EC), Brussels: Official Journal of the European Union, 20.05.2003, L124 s. 36-41.
[12] European Commission, s. 36-41.

Tablo 1.1'e bakıldığında; Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin;

- *10'dan az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu iki milyon Euro'yu aşmayan işletmeler Mikro İşletme,*
- *50'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu on milyon Euro'yu aşmayan işletmeler Küçük İşletme,*
- *250'den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı elli milyon Euro'yu, ve mali bilançosu kırküç milyon Euro'yu aşmayan işletmeler Orta Büyüklükte İşletme* şeklinde sınıflandırılmaya tabi tutulmak suretiyle tanımlandığı görülmektedir.

1.1.1.5. Amerika Birleşik Devleri'nde KOBİ Tanımlaması

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde çalışan sayısı 1.500'ün altında bulunan işletmeler, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kategorisine girmektedir. Aşağıdaki tabloda, ABD açısından çalışan işçi sayılarına göre işletme ölçeği gösterilmektedir.

Tablo 1.2. ABD KOBİ Tanımlaması

Ölçek	**Çalışan Sayısı**
Küçük işletmeler	1–499
Orta İşletmeler	500–1499
Büyük İşletmeler	1500 kişiden fazla

Kaynak: Tahir Akgemici, "KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler", KOSGEB Araştırma Raporu, Ankara, Haziran 2001, s. 8.

Yukarıda yer verilen tanımlamalar en genel kullanımlar arasından seçilmiştir. Kurumlar veya ülkeler bazında çok daha farklı tanımlar ile karşılaşmak mümkündür. KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları ise bir sonraki kısımda incelenmiştir.

1.1.2. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları

KOBİ'lerin avantajları ve dezavantajları literatürde geniş yer bulan konular arasında yer almaktadır. Bu kısımda genel hatları ile KOBİ'lerin kendilerine özgü avantaj ve dezavantajları değerlendirilmiştir.

1.1.2.1. KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'lerde, büyük ölçekli işletmelere oranla, firma sahibi veya yöneticileri ile personel arasında daha yakın bir ilişki bulunması, kararların alınmasında birlikte hareket edilmesi ve personelin motivasyonu, işletme verimliliğini yükseltici faktörler olarak ele alınmaktadır. Personelin firmada genellikle her işi yapabilme özelliği, herhangi bir elemanın eksikliği durumunda da diğer yetişmiş elemanların üretimdeki bu boşluğu doldurabilmeleri, üretim sürecinde aksamaları önlemektedir. KOBİ'lerde istihdam yapısının bu özelliği aynı zamanda daha az bürokrasi anlamına gelmektedir. Bu firmalarda kararlar genellikle tezgâh başında veya üretim hattında bizzat üretimle iç içe iş yaparken alınırken, büyük firmalarda önemli karar alıcı yöneticilerin çoğunun, üretim sürecinden uzakta kalmaları dolayısıyla kimi zaman alınan kararların oldukça olumsuz sonuçlar doğurabildiği görülmektedir.[13] Tüm bunların yanı sıra bağımsız olmak, bir başka anlatımla, kendisinin yöneticisi konumunda olmak, bir çok insan tarafından arzulanan bir olgudur ve küçük işletmeler, kişilere bu olanağı sağlar. Böylece, küçük bir işletmenin sahibi olarak kişi, başkalarına bağımlı olmadan geçimini sağlamanın yanı sıra, ekonomik bir hayalini gerçekleştirebilir, yeteneklerini kanıtlayabilir ya da yaratıcılığını ortaya koyabilir.

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında tutunabilmesinde, bu girişimcilerin yerel pazarları daha iyi tanıması, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilmesi, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilmesi de

[13] Uludağ ve Serin, s. 19–20.

avantaj olarak değerlendirilmektedir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır.[14]

KOBİ'ler, büyük işletmelere oranla daha az harcama ile daha fazla verimlilik elde etmektedir. Aynı zamanda bu işletmeler, esnek yapılarının sunduğu avantaj ile büyük ölçekli işletmelerin tamamlayıcısı olma özelliği sergilemektedir. KOBİ'lerin diğer bir özelliği ise bu kurumlarda çalışanların, işyerlerine daha fazla sadık olmasıdır.[15] Genel bir değerlendirme yaptığımızda ise KOBİ'lerin avantajları maddeler halinde şu şekilde sıralanabilecektir: [16]

"Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlarlar.

- *Daha düşük yatırım maliyetleri ile istihdam imkânı sağlarlar.*
- *Emek yoğun teknolojilerle çalıştıkları için düşük vasıflı eleman istihdam ederek işsizliği azaltmaya yardımcı olurlar.*
- *Taleplerde meydana gelen değişimlere daha kolay uyum sağlarlar.*
- *Esnek yapıda oldukları için, teknolojik yenilikleri almaya yatkındırlar.*
- *Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlayarak, gelir dağılımındaki eşitsizlikleri azaltırlar.*
- *Bireysel tasarrufları teşvik ederler.*
- *Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı durumundadırlar."*

1.1.2.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'ler, yukarıda incelediğimiz gibi birçok avantajının olmasının yanı sıra zayıf yönlere de sahiptir. Bunların başında ise örgütlenme ve yönetim sorunu gelmektedir. Genel olarak iki tür yönetim yeteneği söz konusu olmaktadır. Bunlardan ilki, işletme kurmak için girişim ruhu ve yönetim yeteneği, diğeri ise işletmeyi idare etmek için gereken yönetim yeteneğidir. Bu iki farklı yönetim yeteneğinin aynı anda

[14] Tahir Akgemci, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Ankara: KOSGEB Yayını, 2001, s. 10.
[15] Kaya, s. 143
[16] F. Yılmaz, **Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler KOBİ'ler**, Ankara: İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, 2003, s. 3.

aynı kişide olmasına çok nadir rastlanmakta, bu nedenle küçük işletmelerdeki başarısızlık oranları büyük işletmelere oranla daha fazla olmaktadır. [17;18]

KOBİ'lerin en önemli zayıflıklarından bir diğeri de finansman sorunlarıdır. KOBİ'ler, küçük birikimlerini girişimciler eliyle üretime dönüştürmek için yatırım yapan kuruluşlardır. KOBİ girişimcilerinin büyük sermayelerinin olmaması, yatırım yaparken de kâr fırsatlarının yeterli bir biçimde araştırılamamasına neden olmaktadır[19]. Bu nedenle bu firmalar, genel bir ifade ile 'düşük sermaye/ekonomik olmayan küçük ölçek tuzağı'na düşmektedirler.[20]

KOBİ'lerin finansman sorunlarıyla birlikte yaşadıkları diğer önemli sorunlar üretimle ilgili olanlardır. Özellikle üretim teknolojilerinin yetersiz olması ve üretim yönetimi konusunda bilgi yetersizliği, kalitesiz üretime, yüksek üretim maliyetine ve israfa neden olmaktadır. Genel bir değerlendirme ile KOBİ'lerin dezavantajlı yönleri şu şekilde maddeleştirilebilecektir:[21]

- Çok küçük ölçekli ve dağınık yapıda olmalarından dolayı verimlilikleri düşüktür.
- Pazar/sektör bilgileri yetersizdir ve teknik anlamda da bilgi eksiklikleri mevcuttur.
- Teknoloji düzeyleri düşüktür, yönetim ve organizasyon konusunda eksiklikleri vardır.
- Pazarlama ve tanıtım konusunda altyapı ve bilgi eksikliği vardır.
- Ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesi genellikle düşüktür, dolayısıyla standartlara uygun üretim yapamadıkları için ihracatta başarı sağlayamamaktadırlar.

---

[17] Kaya, s. 146.
[18] Siwan Mitchelmore ve Jenifer Rowley, "Growth and Planning Strategies within Women-Led SMEs", **Management Decision**, C.51, No: 1, s. 83-96, 2013, s. 84.
[19] Seung-Pyo Jun, Ju Hwan Seo ve Jong-Ku Son, "A Study of the SME Technology Roadmapping Program to Strenghten the R&D Planning, Capability of Korean SMEs", **Technological Forecasting & Social Change**, C.80, No: 5, s. 1002-1014, 2013, s. 1002.
[20] Kaya, s. 147.
[21] Yılmaz, s. 3.

- Rekabet açısından zayıftırlar.
- Girişimleri yeterince desteklenmemektedir.
- Yeterince kurumsallaşamamaları nedeniyle sermaye piyasalarından yararlanamazlar[22].
- Eğitim ve öğretim konusunda azgelişmişlerdir.
- Operasyonel seviyedeki kararlarda çok fazla müdahale vardır.
- Dış bağlantıları zayıftır[23].

Diğer yandan literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda, eğitim ve öğretime yatırım yapan KOBİ'lerin daha hızlı büyüyebildiği ve karlılıklarının, verimlilik ve rekabet edebilirliklerinin arttığı gözlenmiştir[24]. Bu kapsamda, beşeri sermayesini geliştiren işletmelerde daha fazla yenilikçi fikir üretilmesi ve KOBİ'lerin kimi dezavantajlarını ortadan kaldırmaları mümkün olacaktır.

Yukarıda ifade edilen avantajların daha verimli şekilde kullanılabilmesi ve/veya dezavantajların belirli oranlarda da olsa elimine edilebilmesi için KOBİ'lere yönelik politikalar önem arz etmektedir. Bir sonraki kısımda söz konusu politikalar işlenmiştir.

1.2. KOBİ'LERE YÖNELİK POLİTİKALAR

Tüm dünya çapında KOBİ'ler, ülkelerin özgül şartlarının bir sonucu olarak gelişim göstermektedir. Ancak bununla beraber tüm ülkelerde geçerli olabilecek belli başlı ortak özellikler de bulunmaktadır. Bu kısımda KOBİ'lerin özellikleri ve ülke ekonomileri için önemi ve uygulanan politikalar AB ve Türkiye özelinde değerlendirilecektir.

---

[22] A.e., s. 3

[23] Barbara Bigliardi, "The Effect of Innovation on Financial Performance: A Research Study Involving SMEs", **Innovation: Management, Policy & Practice**, C.15, No: 2, s. 245-256, 2013, s. 246.

[24] Ihab Khaled Magableh, Radwan Kharabsheh ve Khaled Abdelal Al-Zubi, "Determinants and Impact of Training: The Case of SMEs in Jordan", **International Journal of Economics and Finance**, C.3, No: 5, s. 104-116, 2011, s. 105.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler kısaca; ekonomik büyümenin motoru olmaları[25], ekonomide faal olan işletmelerin çoğunluğunu oluşturmaları, istihdamın temel kaynağı olmaları, esnek yapıları, yaratıcı ve yenilikçi (*innovative*) olma eğilimleri[26] ve kriz ortamlarında ekonomiyi canlandırmaları[27] gibi nedenlerle önem arz etmektedir. KOBİ'lerin farklı ülke ekonomilerine etkileri ise değişiklik göstermektedir[28]. Bu farklılıkta; gelişmemiş, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerdeki ekonomik yapının farklılığı yanında her ülkenin kendine özgü politik ve sosyo-kültürel farklılıkları da etkili olmaktadır.

1.2.1. Türkiye'de KOBİ'ler İçin Uygulanan Politikalar

Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık % 99,9'unu oluşturan KOBİ'ler (oran, çalışan sayısı 250'nin altında olan işletmeleri kapsamaktadır), kayıtlı istihdamın % 77,8'ini gerçekleştirerek ülkedeki katma değerin (faktör maliyetiyle katma değer) %55,5'ini yaratmaktadırlar[29]. KOBİ'ler, istihdam, yatırım, üretim, katma değer, ihracat ve ödedikleri vergiler bakımından hemen hemen tüm ekonomik alanlarda önemli bir yere sahiptirler.[30] Böylece KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi Türk ekonomisinde de dinamik unsurlardan biri olarak sosyo-ekonomik gelişmede kritik rol oynamaktadırlar. Bu açıdan Türkiye'de de KOBİ'lere yönelik çeşitli destek ve teşvik mekanizmaları hayata geçirilmiştir.

---

[25] Yongho Lee, Juneseuk Shin ve Yongtae Park, "The Changing Pattern of SME's Innovativeness through Business Model Globalization", **Technological Forecasting & Social Change**, C.79, No: 5, s. 832-842, 2012, s. 832.

[26] Gurpreet Dhillon, Bern Carsten Stahl ve Richard Baskerville, **Information Systems-Creativity and Innovation in Samall and Medium-Sized Enterprises**, Berlin: Springer, 2009, s. 1.

[27] Woondong Yeo, Seonho Kim, Byoung-Youl Coh ve Jaewoo Kang, "A Quantitative Approach to Recommend Promising Technologies for SME Innovation: A Case Study on Knowledge Arbitrage from LCD to Solar Cell", **Scientometrics**, C.96, No: 2, s. 589-604, 2012, s. 590.

[28] İdil Özlem Koç, **Türk KOBİ'leri: Bugünü ve Geleceği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2008, s. 4.

[29] TUİK, Haber Bülteni: Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2011, Sayı: 13146, 19.10.2012, http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146

[30] Faruk Çatal, "Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü", **AÜ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Erzurum, 2007, s.333–352.

Tablo 1.3. Büyüklük Gruplarına Göre Bazı Temel Göstergelerin Payları %, 2009

Ekonomik faaliyet (NACE Rev. 2) Economic activity (NACE Rev. 2)	Girişim sayısı Number of enterprises			Çalışanlar sayısı Number of persons employed			Ciro Turnover			Üretim değeri Production value			Faktör maliyetiyle katma değer Value-added at factor cost			Maddi mallara ilişkin brüt yatırım Gross investment in tangible goods		
	KOBİ/ SME	250+	Topla m/Total	KOBİ/ SME	250+	Topla m/Total	KOBİ/ SME	250+	Topla m/Total	KOBİ/ SME	250+	Topla m/Total	KOBİ/ SME	250+	Topla m/Total	KOBİ/ SME	250+	Topla m/Total
Türkiye-Turkey	99,9	0,1	100,0	77,8	22,2	100,0	64,8	35,2	100,0	56,1	43,9	100,0	55,5	44,5	100,0	41,1	58,9	100,0
Kısım- Section	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
B	0,1	2,3	0,1	0,6	2,8	1,1	0,4	1,6	0,8	0,8	2,3	1,5	0,7	3,9	2,1	1,1	2,3	1,8
C	12,9	41,0	12,9	24,3	37,2	27,1	19,6	41,7	27,4	36,7	52,8	43,8	25,8	41,6	32,8	29,5	39,2	35,2
D	0,0	1,5	0,0	0,1	2,5	0,7	2,4	8,6	4,6	4,8	11,8	7,9	3,6	5,4	4,4	5,7	4,8	5,2
E	0,1	1,8	0,1	0,3	2,2	0,7	0,2	1,0	0,5	0,4	1,3	0,8	0,7	2,3	1,4	0,3	2,3	1,5
F	4,3	6,4	4,3	8,0	4,2	7,2	7,5	3,2	6,0	14,4	4,3	9,9	10,7	3,1	7,3	9,2	2,8	5,4
G	42,4	10,3	42,4	34,4	11,8	29,4	56,8	26,6	46,2	17,6	7,0	12,9	29,9	11,3	21,6	28,3	7,2	15,9
H	16,5	4,9	16,4	9,8	9,3	9,7	4,7	7,9	5,8	9,1	7,6	8,4	6,0	10,5	8,0	12,8	17,2	15,4
I	8,1	6,0	8,1	6,9	4,7	6,4	1,7	1,3	1,6	3,4	1,8	2,7	3,3	2,6	3,0	4,0	2,0	2,8
J	1.0	1.9	1.0	1.1	3.1	1.5	0.8	4.6	2.1	1.5	6.3	3.6	2.0	9.8	5.5	0.8	19.2	11.7
K	0,8	0,1	0,8	0,5	0,1	0,4	0,3	0,0	0,2	0,6	0,0	0,4	0,5	0,0	0,3	0,8	0,0	0,3
M	5,3	1,8	5,3	4,4	1,3	3,7	2,8	0,5	2,0	5,5	0,7	3,4	9,6	1,7	6,1	2,9	0,3	1,4
N	0,9	15,9	0,9	2,9	16,3	5,9	1,3	1,7	1,4	2,4	2,3	2,4	2,7	4,4	3,5	1,6	0,9	1,2
P	0,4	3,3	0,4	1,6	2,3	1,8	0,3	0,5	0,4	0,6	0,7	0,6	1,1	1,7	1,4	1,0	0,8	0,9
Q	1,3	2,6	1,3	1,9	2,2	2,0	0,6	0,7	0,7	1,2	1,0	1,1	2,3	1,8	2,1	1,3	1,2	1,2
R	0,5	0,1	0,5	0,4	0,1	0,4	0,2	0,0	0,2	0,5	0,0	0,3	0,3	0,0	0,2	0,3	0,0	0,1
S	5,4	0,1	5,4	2,7	0,0	2,1	0,3	0,0	0,2	0,6	0,0	0,3	0,7	0,0	0,4	0,2	0,0	0,1

Kaynak: TUİK, http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146

Devlet, KOBİ'lere iki amaçla yardım etmektedir. Birincisi eşitlik amacı, ikincisi ise, etkinlik amacıdır. Birincisinin kapsamında, yoksulluk ile sosyal etkinlik ve cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi yer almaktadır. İkincisinde ise, firmaların verimliliklerinin ve kârlılıklarının arttırılması amaçlanmaktadır.[31] Türkiye'de KOBİ'lere destek verilme çalışmaları 1980'lerde başlarken özellikle Gümrük Birliği kararının yürürlüğe girişi ile birlikte somut adımlar atılmaya başlanmıştır.

Türkiye'de KOBİ'lerin desteklenmesi konusunda en yetkili kuruluş, 1990 yılında kurulan KOSGEB'dir. KOSGEB, küçük ve orta ölçekli girişimlere teknik ve idari danışmanlık hizmeti vermektedir. Kurum, eğitim ve bilgi düzeyini arttırmak, yeni teknolojilerin kullanımını teşvik etmek ve uygun idari ve finansal koşullar yaratarak bu işletmelere destek vermektedir.[32] KOSGEB, 28 işletme geliştirme merkezi, 12 teknoloji geliştirme merkezi, 10 laboratuar merkezi ve 6 KOBİ merkezi ile toplam 56 birimde KOBİ'lere yönelik çalışmalarını sürdürmektedir. Bu faaliyet çerçevesinde, KOBİ'lere yatırım, üretim ve pazarlama konularında danışmanlık

[31] Asuman Altay, **Geçiş Ekonomilerinde Devletin Ekonomik Rolleri, Görevleri ve KOBİ'lerin Durumu**, Maliye Araştırma Merkezi Yayın No: 86, İstanbul, 2003, s. 67.
[32] Marian Murpy, **OECD Small and Medium Enterprise Outlook**, Paris: OECD Publication, 2002, s. 203.

hizmetleri verilmektedir.[33] Genel olarak KOSGEB'in KOBİ'lere sağladığı destekler şunları kapsamaktadır:[34]

- Bilgisayar yazılım desteği
- E-ticarette yönlendirme desteği
- Ortak kullanım amaçlı makine teçhizat desteği
- Nitelikli eleman desteği
- Yerel ekonomik araştırma desteği
- Altyapı ve üstyapı uygulama projesi desteği
- KOSGEB danışmanlık desteği
- KOSGEB özel eğitim desteği
- KOSGEB genel eğitim programları desteği
- Genç girişimci geliştirme programı
- Genel girişimcilik eğitimi
- Yeni girişimci desteği
- İş geliştirme merkezi desteği
- Kalite geliştirme destekleri
- Milli katılım düzeyindeki yurtdışı fuarlara katılım desteği
- Milli katılım dışındaki yurtdışı fuarlara katılım desteği
- Yurtiçi uluslararası sanayi ihtisas fuarlarına katılım desteği
- Yurtiçi sanayi fuarlarına katılım desteği
- Tanıtım desteği
- Markaya yönlendirme desteği
- Teknoloji araştırma ve geliştirme destekleri
- Sınaî mülkiyet hakları desteği
- İhracat amaçlı yurtdışı iş gezisi desteği
- Eşleştirme desteği

[33] KOSGEB, http://www.kosgeb.org.tr, (01.08.2010)
[34] İsmail Elagöz, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'nın Girişimcilere Sağladığı Destekler", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 4, Sayı 1, 2009, s. 159–172.

16 Ekim 1996 tarihinde çıkarılan *KOBİ'lerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar* kapsamında, devlet, KOBİ'lerin önemine dikkat çekerek, gerekli teşvik kararnamelerini çıkarmıştır. Bu kararnameler ile ülkenin siyasal, ekonomik, sosyal istikrarının ancak KOBİ'lerin sorunlarının çözümüyle sağlanabileceği gündeme getirilmiştir. Karar ile yatırımcılara kredi kullandırılmakta ve çeşitli vergi indirimleri uygulanmaktadır. Bu kapsamda 2000 yılından itibaren kredi veren kuruluşların faaliyetlerinde devlet desteği sağlanması ve yeni kredi garanti kuruluşlarının kurulmasına destek verilmesi uygulamalarına geçilmiştir. KOSGEB tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde KOBİ'lere danışmanlık, laboratuar, eğitim, kalite ve proje konularında destek verilmiştir.[35]

Türkiye'de KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri olan Ar-Ge yetersizliği konusunda da son dönemlerde çeşitli faaliyetler gündeme gelmiştir. Bu konuda yürütülen çalışmaların bir bölümü aşağıda özetlenmiştir: [36]

- KOBİ'lerde Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesi için 11 adet Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) aracılığı ile projeler desteklenmektedir.
- Bölgesel ve Yöresel Sanayi Geliştirme Programı çerçevesinde uygulanmakta olan Orta Kullanım Atölyeleri (ORTKA) ve Ortak Kullanım Laboratuarları (ORTLAB) çalışmaları kapsamında KOBİ'lere mali destek sağlanmaktadır.
- KOBİ'lerin yurtdışına açılabilmesi için işletmeler desteklenmektedir.
- İhracat ve bu alanda pazar araştırmaları için KOBİ yurtdışı işbirliği gezileri düzenlenmektedir.

2004 yılında yayınlanan KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı da özellikle AB'ne uyum sürecinde KOBİ politikalarının güçlendirilmesini ve bu işletmelerin rekabetçi güçlerini arttırmayı hedeflemiştir. Raporda öncelikle bankacılık sistemindeki toplam kredi hacmi içerisinde KOBİ kredilerinin arttırılması ve modern yatırım olanaklarından yararlandırılmaları ve KOBİ'ler ve temsilci meslek kuruluşları arasında iletişimin arttırılması öngörülmüştür. Ayrıca Türkiye'de KOBİ'lerin

[35] DTM, **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**, Ankara: DTP Yayını, 2004, s. 21.
[36] a.e, s. 21–22.

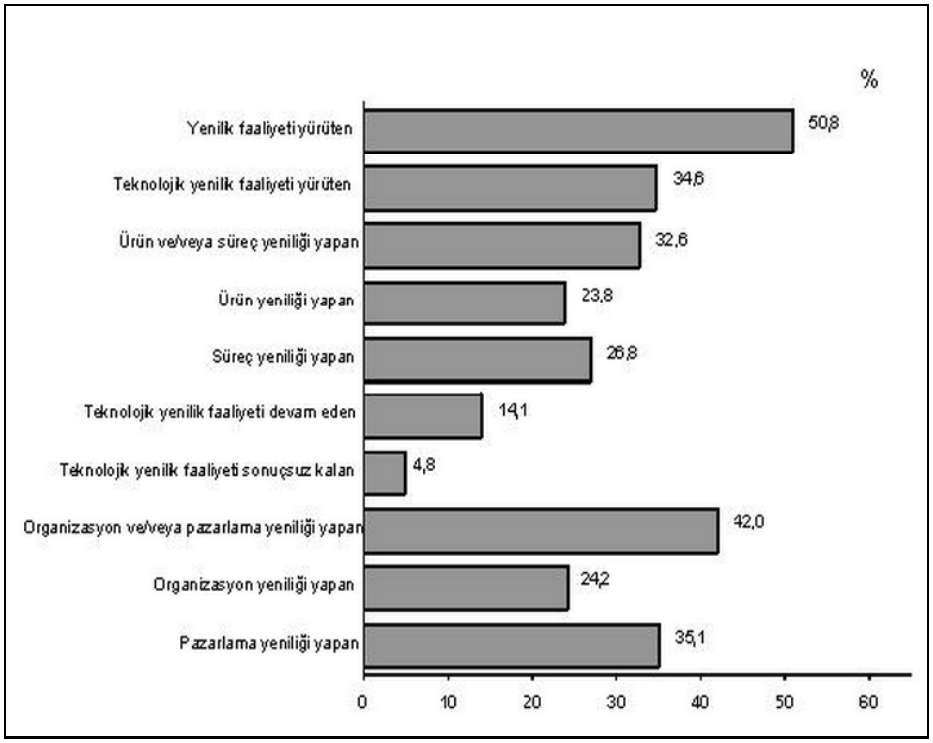
uluslararası pazarlara açılmasında en önemli sorun olarak görülen düşük teknoloji seviyelerinin önüne geçilmesi için Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmesi vurgulanmıştır.[37] Anılan strateji ve eylem planı, KOBİ'lere yönelik temel stratejileri belirlemek, mevcut politika ve programların kapsamını değerlendirerek gerekli ve öncelikli faaliyetleri detaylı bir şekilde ortaya koymak, arzu edilen hedeflere ulaşma yolunda taraflara düşen görevleri açık bir şekilde ifade etmek ve gerekli eylem ve projeler demetini oluşturmak amacıyla orta vadeli bir strateji dokümanı olarak hazırlanmış olup ilk Ulusal Programdan bugüne kadar KOBİ'ler alanında gerçekleştirilen çalışmaları da içermektedir.

TÜİK verilerine göre 2010 yılında Türkiye'deki Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge Harcaması, 9.268 milyon TL olarak gerçekleşirken bu tutarın 1.376 milyon TL kadarı (%14,9'u) KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmiştir. Ar-Ge personeli olarak çalışan toplam 81.792 kişinin (2010 yılı verileri ile) %23,5'i KOBİ'lerde istihdam edilmiştir.[38]

Türkiye'de 10 ve daha fazla çalışanı olan[39] girişimlerin 2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde %51,4'ü yenilik faaliyetinde bulunurken, KOBİ'lerde bu oran %50,8 olarak gerçekleşmiştir[40]. Aşağıdaki şekil söz konusu yeniliklerin dağılımını vermektedir:

[37] a.e, s. 42.
[38] TÜİK, 2011.
[39] TÜİK tarafından yapılan çalışmanın kapsamında 0-9 çalışanı olan girişimler yer almıştır. Türkiye geneli sonuçlar 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimler için belirlenmiştir. KOBİ'lere ilişkin sonuçlar ise 10-249 çalışanı olan girişimler dikkate alınarak hesaplanmıştır.
[40] TÜİK, 2011.

Şekil 1.2. KOBİ'lerde Yenilik Faaliyetleri 2008-2010



Kaynak: TÜİK, 2011, http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146

Şekilden görülebileceği üzere teknolojik yenilik faaliyetinde bulunan KOBİ'lerin oranı %34,6; bu kapsamda ürün ve/veya süreç yeniliği yapan KOBİ'lerin oranı %32,6; teknolojik olmayan yenilik (organizasyon ve/veya pazarlama yeniliği) faaliyetinde bulunan KOBİ'lerin oranı %42'dir (%24,2'si organizasyon yeniliği, %35,1'i ise pazarlama yeniliğidir).

1.2.2.Avrupa Birliği'nde KOBİ Politikaları

AB, KOBİ tanımlamasını 2005 yılından itibaren geçerli olmak üzere yenilese de Birlik, 1970'lerden itibaren KOBİ'lerin ekonomideki önemini dikkate alarak buna uygun politikalar belirleme yoluna gitmiştir. Kriz dönemlerinde daha esnek davranabilmeleri ve istihdama olan katkıları nedeni ile Birlik, KOBİ'ler konusundaki

çalışmalarını yoğunlaştırmış, bu gelişmeler konusunda da üç faktör ön plana çıkmıştır. Buna göre:[41]

- *"Yan Sanayilerin Büyümesi: Büyük ölçekli işletmeler faaliyetlerini maliyetlerin düşürülmesi için esas ürünleri üzerinde yoğunlaştırmışlar ve esas faaliyetleri dışındaki üretimlerin belli bir kısmını işletme dışından talep ederek, rekabet güçlerini arttırmışlardır.*
- *KOBİ'lerin Ulusal ve Topluluk Ekonomisinde Önem Kazanmaları ve Belli Bölgelerde Toplanmaları: Bu model birçok Topluluk üyesinde uygulanmış ve yerel kalkınmayı desteklemiştir.*
- *KOBİ'lerde Bilimsel ve Teknik Araştırma Sonuçlarının Kolay Uygulanabilirliği: KOBİ'lerin daha esnek yapıda olmaları, Ar-Ge faaliyetlerinin getirdiği yeniliklerin büyük işletmelere oranla daha hızlı uygulanabilirliğini ortaya çıkarmıştır."*

İstihdama katkı konusunda vurgulanması gereken bir unsur da 2007-2008 finansal kriz döneminde KOBİ'lerin ekonomiye olumlu etkisidir. 2007 yılında ABD'de başlayıp hızla dünyaya yayılan finansal kriz döneminde KOBİ'ler istihdama önemli bir katkı sağlamıştır. Bu kriz ortamında politika yapıcıların hızla değişen ekonomik ortamla başa çıkmakta ne denli zorlandığı ve bu aşamada KOBİ'lerin, ellerindeki en önemli politika araçlarından biri olduğu görülmüştür.[42] Bu anlamda 2007 krizi, KOBİ'lerin ekonomiyi canlandırma ve istihdam yaratma etkisini bir kez daha hatırlatmıştır.

1983 yılında ilk KOBİ Eylem Planı'nın kabul edilmesi ile oluşturulmaya başlanan AB KOBİ politikasının öncelikli hedefi, KOBİ'lerin çalışma ortamlarının iyileştirilmesidir. AB KOBİ politikası, rekabete engel olabilecek unsurların ve özellikle KOBİ'lerin iş süreçlerini yavaşlatan bürokratik engellerin ortadan kaldırılmasına odaklanmıştır.[43] Tüm bu gelişmelere paralel olarak istihdam yaratma olanakları başta olmak üzere KOBİ'lerin önemli avantajları dolayısıyla AB, özellikle

---

[41] Ali Küçükçolak, **KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü**, İstanbul: İMKB Yayını, 1998, s. 24.
[42] Lenihan, Andreosso-O'Callaghan ve Hart, s. 1.
[43] Kadir Yıldırım, "Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 2, Sayı 1, 2007, s. 31.

istihdam sorununu çözmek amacıyla KOBİ politikalarına daha fazla önem vermeye başlamıştır.

AB çapında KOBİ'ler ekonominin temel direği olarak görülmektedir ve bu nedenle çok kapsamlı bir KOBİ destek sistemi uygulanmaktadır. İstihdam yaratma olanağı başta olmak üzere bu işletmelerin sundukları avantajlar dolayısıyla, küçük ve orta ölçekli girişimlere uygun ekonomik koşullar sağlanmaya çalışılmaktadır. AB Komisyonu bu çalışmalara Çok Yıllı Programlar ve Girişimcilik Programları ile destek vermektedir.[44]

1993 Brüksel Zirvesi'nde ele alınan kararlar doğrultusunda AB, firmaların rekabet güçlerinin arttırılması, yeni istihdam olanaklarının arttırılması amacıyla KOBİ'lerin desteklenmesi, uygun koşullu kredi olanaklarının yaratılması, sosyal harcamaların düşürülmesi, bürokratik engellerin azaltılması önerilerini getirmiştir. 1994 Korfu Zirvesi'nde ise KOBİ'lerin Tek Pazar olanaklarından yararlanmalarının sağlanması gerektiği vurgulanmış, AB Konseyi tarafından KOBİ'lere düşük faizli kredi verilmesine ilişkin uygulamalar onaylanmış ve AB Komisyonu tarafından da 1994–1998 dönemi içerisinde KOBİ'lere, tek pazara ve yeni rekabetçi ortama uyumlarını sağlamak için, 1 milyar ECU verilmesi kabul edilmiştir.[45]

Yeni rekabetçi ortama uyum için verilen destek konusu önemlidir. Rekabet üstünlüğü, özellikle bilgi ve teknoloji ile ilişkili yeteneklerin uluslararası pazarlara sunulan yeni ürünlerin yaratılmasında kullanılmasından kaynaklandığı için KOBİ'ler için zorlayıcı olabilmektedir. Diğer yandan büyük işletmeler, finansal olanakları, yenilikçilik anlamında avantaj olarak kullanırken KOBİ'ler esnekliği bu alanda avantaja dönüştürebilecektir[46]. Elbette KOBİ'ler finansal olanaklarının sınırlı olması nedeniyle söz konusu esnekliği avantaj olarak kullanabilmek için dahi finansal desteğe ihtiyaç duyabileceklerdir.

---

[44] İKV, **Sanayi Politikası ve KOBİ'ler**, İstanbul: İKV Yayınları, 2001, s. 17.
[45] Küçükçolak, s. 26.
[46] Joaquín Alegre, Kishore Sengupta ve Rafael Lapiedra, "Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry", **International Small Business Journal**, C.31, No: 4, s. 454–470, 2011, s. 455.

AB çapında KOBİ'ler için uygulanan en önemli çalışmalardan biri, amacı KOBİ'lere yönelik bütün faaliyetlerin genel bir çerçeve içinde toplanarak uyumlu olmalarını sağlamak olan Bütünleştirilmiş Program'dır. AB, 1994 ve 1996 yıllarında iki adet Bütünleştirilmiş Program yayınlamıştır. AB tarafından KOBİ'ler için öngörülen bütünleştirilmiş programda öncelikler belirlenmiştir. Bunlar; [47]

- İşletmelerin tabi olduğu idari ve düzenleyici ortamın basitleştirilmesi;
- Finansman ve vergi ortamlarının işletmeler için daha uygun hale getirilmesi;
- Bilgi hizmetleri vasıtasıyla KOBİ stratejilerinin Avrupalılaştırılması ve uluslararasılaştırılmasına yardımcı olunması;
- Rekabet gücünün arttırılması ve araştırma, yenilik, bilgi teknolojileri ve eğitimden daha fazla yararlanmalarının sağlanması ve,
- Girişimciliğin teşviki ve özel hedef gruplarının desteklenmesi, şeklinde ifade edilmektedir.

Son dönemlerde AB çapında etkili bir diğer KOBİ politikası da 2000 yılında Lizbon Zirvesi'nde oluşturulmuştur. Lizbon Zirvesi'nde Avrupa Şartı'nda belirlenen tedbirler aracılığıyla yenilikçi işletmeler ve özellikle KOBİ'lerin kurulmasına ve gelişimine uygun ortam yaratılmasını hedefleyen bir strateji belirlenmiştir.

Lizbon Stratejisi'nin hedeflerinin gerçekleşebilmesi için KOBİ'lere büyük bir görev düşmektedir. Bu amaçla AB işletmelerinin, girişimci ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. Temelde işletmelerin kurulması, büyümesi ve gelişmesi için uygun ortam oluşturulması politikası izleyen AB, bu yönde KOBİ'lere yönelik politika araçları ve programları oluşturmaktadır.

AB, Lizbon Zirvesi'nde yapılan çağrının ardından, 13 Haziran 2000 tarihinde Genel İşler Konseyi'nde Küçük İşletmeler İçin Avrupa Şartı'nı kabul etmiş; 19–20 Haziran 2000 tarihli Feira Zirvesi ise Şart'ın uygulanmasını resmen başlatmıştır.

[47] Küçükçolak, s. 34.

Feira Zirvesinde, KOBİ'ler ile ilgili ortak bir bakış açısı ve politika oluşturmak amacıyla bir sözleşme yayınlanmıştır. Avrupa Küçük Ölçekli İşletmeler Bildirgesi ile küçük işletmelerin ihtiyaçları dikkate alınarak aşağıda sayılan 10 temel alanda çalışma yapılacağı belirtilmiştir:[48]

- Girişimciliğin eğitimi ve öğretimi,
- İş kurmanın daha ucuz ve daha hızlı hale getirilmesi,
- Yasaların ve Mevzuat düzenlemelerinin daha iyi bir şekilde yapılması,
- Ustalık eğitiminin gerçekleştirilmesi,
- Elektronik ortamda anında işlem imkânının gerçekleştirilmesi,
- Tek pazarın ötesinde daha fazla yapılabilecek olanlar,
- Vergilendirme ve finansal konular,
- Küçük işletmelerin teknolojik kapasitesinin desteklenmesi,
- Başarılı e- ticaret modelleri ve üst sınıf küçük işletmelerin desteklenmesi,
- Gerek AB gerekse ulusal platformda KOBİ'lerin daha etkin ve güçlü temsil edilmesi.

Görüldüğü gibi Şart, üye ülkelerde politika oluşturanların gözünde, Avrupa ekonomisinin gelişmesinde kritik rol oynayan KOBİ'lerin önemini vurgulamayı, KOBİ politikası oluşturan mercilerin, kişi ve kuruluşların KOBİ'lerin gelişmesi ve başarısına yönelik gerekli faktörleri dikkate almasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Lizbon Stratejisi için öngörülen on yıllık süre dolmasına rağmen kaydedilen ilerlemenin tatmin edici seviyede olmayışı ve gözlemlenen eksiklikler, AB ülkelerinde ciddi tartışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Bununla beraber AB'nin KOBİ politikası hem salt KOBİ'lere özgü programlar, hem de farklı politikalar içinde yer alan araçlar ile dağınık bir görünüm sergilemektedir. Bunların dışında 21 Ocak 2003 tarihinde Komisyon, KOBİ'lere yönelik politikaları içeren

[48] European Commission, Green Paper: Entrepreneurship in Europe, Brussels, 21.01.2003, http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf, (07.08.2010)

"KOBİ Paketi" olarak adlandırılan yeni bir paket kabul etmiştir. Söz konusu paket, üye ülkeler, aday ülkeler ve AB Komisyonu'nun Avrupa KOBİ Şartı'nda belirlenen ilkeleri nasıl uyguladıklarını analiz eden dört rapordan meydana gelmektedir. Raporlarda AB'nin uyguladığı KOBİ politikasındaki son gelişmeler ve gelecekte gerçekleşmesi planlanan eylemler ele alınmaktadır.

Görüldüğü üzere KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal açıdan taşıdığı önem, dünya genelinde bu işletmelere yönelik politikalar üzerine yoğun çalışmalar yapılmasını ve politikaların sürekli olarak güncellenmesini gerektirmektedir. Diğer yanda, bu işletmelerin varoluşu ve başarısı, temelde taşıdıkları dinamizmden etkilenecektir. Bu durum da KOBİ'lerde girişimcilik konusunu gündeme getirmektedir. Çalışmanın sonraki bölümünde girişimcilik konusu detaylı bir şekilde işlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE GİRİŞİMCİLİK

2.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Girişimcilik, pazar ekonomilerinin en önemli unsurlarından biridir. Girişimcilik; ekonomik faaliyetlerin ağırlıklı olarak özel işletmelerce yerine getirildiği ekonomilerde, yeni işlerin ve iş alanlarının, yeni istihdam olanaklarının varlığı ile serbest rekabet sisteminin iyi bir şekilde işlemesi için gereklidir. Günümüzde, gelişmiş ülkelerde kişilerin kendi işlerini kurmak istemesi, girişimcilik alanında araştırmaların da artmasının önünü açmıştır. Bu unsurlar göz önünde bulundurularak çalışmanın bu bölümünde geniş kapsamlı bir kavram olan girişimcilik kavramı değerlendirilecektir.

2.1.1. Girişimci ve Girişimcilik Tanımı ile Tarihsel Gelişimi

Girişimci olarak Türkçeye çevrilen *entrepreneur,* Fransızca bir kelime olan *entreprendre*'den gelmekte ve bir şey yapmak anlamını içermektedir. Ortaçağ'da "aktif olan, iş yapan" anlamında kullanılan kelime, ekonomik teoride ilk olarak 1730'larda Fransız Richard Cantillon tarafından literatüre kazandırılmıştır. Kavramın İngiliz literatüründeki kullanımı ise John Stuart Mill ile başlamıştır. 20. yüzyıla gelindiğinde ise kavram çok farklı disiplinler tarafından kullanılır olmuştur.[49]

Cantillon'dan sonra Jean-Baptiste Say (1803) tarafından geliştirilen kavram, "girişimcinin risk üstlenme kadar üretim girdilerini örgütleme ve yönetme niteliğine sahip olması gereği üzerine" odaklanmıştır. Say, sermaye arzında bulunan kapitalist ile yönetim, denetim, işletmecilik, karar alma gibi girişimcilik-idarecilik işlevlerini

[49] TÜSİAD, **Türkiye'de Girişimcilik**, İstanbul: TÜSİAD Yayını, 2002, s. 33.

birbirinden ayırmıştır. Girişimciliğin kazancı olan kârın, üretimin iyi ya da kötü şanslarının peşinen kabul edilerek ortaya çıktığını ileri sürmüştür.[50]

Say'ın gözlemlerini geliştiren ise Joseph Alois Schumpeter olmuştur.[51] Girişimcinin yenilikçi ve dinamik olma özelliği Schumpeter tarafından incelenmiştir.[52] Schumpeter, yenilikçiliğin, girişimciliğin merkezi yönü olduğunu ileri sürmüştür.[53]

Girişimcilik; ekonomi, sosyoloji ve tarih gibi farklı sosyal bilimlerin kavramsal çerçevesini birbirine bağlayan, ana ve bütünleşik sosyal bilimlerin temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilir.[54] Günümüz girişimcilik literatürü uzmanları arasındaki egemen kanı, bir girişimi meydana getirmenin bir süreci içerdiği veya zaman içinde meydana gelen çeşitli adımlar ile geliştiği şeklindedir.[55] Genel olarak ise girişimciliğe ilişkin ekonomik teoriler, girişimciliğin daha fazla yenilikçilik, daha fazla risk alınması ve ekonominin koordinasyonunda genel gelişim sağlanması dahil olmak üzere çok çeşitli faydalar sağladığını ileri sürmektedir.[56]

Girişimin temel amacı, kazanç ve yarar sağlamaktır. Girişim, kâr elde etme amacıyla satmak üzere mal veya hizmet üretir veya fonlar sağlar. Bu özellik, girişim olmanın zorunlu unsurudur. Girişimin üç temel işlevi, üretim, satış ve bu iki işlevin yerine getirilmesi için gerekli fonların sağlanması olan finansmandır. Günümüzde, insan yaşamının kalitesini arttırmaya yönelik bütün alanlarda önemli bir dinamik öğe

---

[50] R. Barış Yeşilay, "Girişimcilik Perspektifinden Türkiye'nin Yapısal Analizi", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 1, No: 1, 2006, s. 108.
[51] Stefan Kwiatkowski, "Social and Economic Dimensions of Entrepreneurship", **Higher Education in Europe**, C.29, No: 2, s. 205-220, 2004, s. 205.
[52] Mehmet Başar ve Tuğberk Tosunoğlu, "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 1, No: 1, 2006, s. 124.
[53] David B. Audretsch, Oliver Falck, Stephan Heblich ve Adam Lederer, **Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship**, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011, s. 357.
[54]Mark Casson, **Entrepreneurship: Theory, Networks, History**, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010, Casson, s. 3.
[55] Micheal H. Morris, Christopher G. Pryor, Minet Schindehutte, **Entrepreneurship as Experience**, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2012, s.1.
[56] Casson, s. 61.

olarak karşımıza girişimcilik ve buna bağlı olarak yenilik ve yaratıcılık kavramları çıkmaktadır.

Girişimci ve girişimcilik kavramı sosyal bilimlerin tüm alanlarında kalkınma ve gelişmeyi sağlayan bir güç olarak görülmektedir. Köken olarak Latincede *intare* kökünden gelen girişimci kavramı, İngilizce'de *enter* (giriş) ve *pre* (ön/önce/ilk) kelime kökenlerinden gelmekte ve *entrepreneur* yani 'ilk girişen', 'başlayan' anlamına gelmektedir.[57] Literatürde girişimcilik, birçok yazar tarafından farklı açılardan ele alınarak tanımlamıştır. Ancak girişimcilik tanımları incelendiğinde, aralarında çok büyük farklar olmadığı da görülmektedir. Genel olarak, girişimcilik tanımlarının, yenilikçi ve yaratıcı olma, risk alma, değer yaratma, kâr elde etme, fırsatları değerlendirme, yönetim kavramlarına dayandığını söylemek mümkündür.

En genel tanımlama ile "girişimci, bir işi yapmaya girişen, bundan çekinmeyen; girişimcilik ise girişimde bulunma, girişimci olma durumu"nu ifade etmektedir.[58] Bir başka tanımlamaya göre ise girişimci, "belirli bir projeyi, girişimcilik anlayışına uygun biçimde geliştirmek üzere gözler önüne seren ve tanıtan kişi"[59] olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile de "girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümünü kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle girişimcilik, iş veya işletme kurma süreci ile birlikte yenilikler yapma sürecini de kapsamaktadır."[60] Girişimciliğin yaratıcı faaliyet açısından tanımlanması halinde, rasyonel amaçlar ve arzu edilen ekonomik hedeflerin; uygun yatırımla, yenilikçi davranışla ve risk alma ile gerçekleştirilen faaliyetler olduğu görülmektedir[61]. Girişimcilikte, girişimsel süreçten söz eden Lundström ve Stevenson'a göre, girişimsel süreç, bireyin iş sahipliğinin uygun bir

---

[57] Sezer Korkmaz, "Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.18, No:1, 2000, s.165.

[58] Semra Güney, **Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2008, s. 4.

[59] Şule Özkan ve diğerleri, "Türkiye'de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerine Bir Uygulama", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C. 58, No: 4, 2003, s. 147.

[60] MEB, **Girişimcilik El Rehberi**, Ankara: MEB Yayını, 2010, s. 5.

[61] Želimir Dulčić, "Entrepreneur's Strategy and Culture as Factors of Economic Development: The Case of Croatia", **Enterprise in Transition: International Conference Proceedings: 2003**, s. 2544-2559, 2003, s. 2545.

alternatif olduğunun farkına varmasıyla başlayan, iş fikirleri geliştirmesi, girişimci olma süreçlerini öğrenmesi ile pekişen, inisiyatif kullanarak işi başlatması ve geliştirmesiyle devam eden bir süreçtir.[62]

OECD (The Organization for Economic Co-operation and Development - Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ise girişimcilik üzerine yaptığı çalışmalarda geniş kapsamlı bir bakış açısı ile iki yaklaşımın olduğunu belirtmektedir. İlk yaklaşıma göre girişim, işletme girişimciliği olarak ele alınmaktadır. Bu tarz bir girişimciliğin ilerletilmesi ve geliştirilmesi ise işletme kurmak ve yönetmek konusunda çoğunlukla deneysel bir temele dayanan ve öğrenmeleri için genç bireylere yardımcı olacak bir program geliştirme sorunu olarak eğitim ve öğretim sistemi içerisinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda girişimciliğe yönelik dar bir bakış açısını yansıtmaktadır. İkinci yaklaşımda ise girişimcilik, bireylere, organizasyonlara, topluluklara veya kültürlere güç veren, fırsat tanıyan bir grup özellikler ve beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır. Bireyler, topluluklar, toplumlar, kültürler bu özellikler sayesinde hızlı bir değişim ile yüz yüze geldiklerinde daha esnek, yaratıcı ve uyum sağlayabilecek bir nitelik kazanmaktadır.[63]

Tanımlardan görülebileceği üzere girişimci, yenilik yapan veya yenilikleri uygulayan, geliştiren olarak, fırsatları araştıran ve onları bulduğunda risk alarak gerçekleştirmeye çalışan kişileri ifade etmektedir. Bu açıdan girişimciler, fikir üretmekte, aramakta, yenilik yapmakta, farklı düşünmekte ve cesaretle yeni işler yapmak istemektedir.

1980 sonrası dönemde girişimciliğe yönelik araştırmalarda büyük gelişmeler kaydedilmiştir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde girişimci performansı yüksek ekonomiye geçilmesi ile birlikte girişimcilik kavramı daha fazla dikkat çekmeye

---

[62] Lundström, Anders - Stevenson, Lois A., **Entrepreneurship Policy: Theory and Practice** , International Studies in Entrepreneurship, s.42, 2010.

[63] Simon Bridge, Ken O'Neill ve Stan Cromie, **Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business**, London: McMillan Press, 1998, s. 22.

başlamıştır. Bunun temel nedeni de girişimciliğin klasik üretim araçlarından en önemlisi olarak görülmesi, girişimciliğin, refah yaratan ve sosyal yapıyı dönüştüren bir güç olarak adlandırılması ve girişimci sınıfın toplumsal bir kategori olarak artan önemidir. [64] Böylece gerek bireysel gerek toplumsal yaşamda refah yaratan bir değer olması sebebiyle girişimci ve girişimcilik, araştırmacılarca üzerinde ayrıntılı olarak çalışmalar yapılan bir yönetim alanı haline gelmiştir. Bazı insanların yeni fırsatları görme konusunda daha yetenekli olma nedenleri, bazılarının yeni fikir ya da hayallerini gerçekleştirmede diğerlerinden daha başarılı olma sebepleri, bazılarının bitmez tükenmez bir arzu ile kendi adına ve kendi hesabına iş yapma isteğine ait nedenler ile ekonomik göstergelerde işsizliğin azalmasına, gelir dağılımının dengelenmesine yönelik arayışlar, girişim ve girişimcilik konusunu ilgi odağı haline dönüştürmüştür.[65]

2.1.2. Girişimci Olmayı Belirleyen Faktörler

Girişimcilik literatüründe en fazla sorulan sorulardan birisi, insanların niçin girişimde bulunduklarıdır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde girişimciliği etkileyen temel faktörlere yer verilecektir.

2.1.2.1. Bireysel Yaklaşımlar

Girişimcilik kavramını ele alan çalışmalardaki temel mantık, girişimcilerin girişimci olmayan kişilerden farklı olduklarını kanıtlamak üzerine yoğunlaşmıştır. Bu farklılığı ortaya koymak için yapılan çalışmalar genel olarak girişimci kişiliğe odaklanmışladır. Bu nedenle bireylerin girişimci olarak davranması konusunda onları harekete geçiren faktörler ya da özellikler literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Bu özelliklerin güdüler, mizaç, biçim ve yetenekler ile ilgili olduğu iddia edilmektedir.

---

[64] Ömer Aytaç, "Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif", **DÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, No: 15, Ağustos 2006, s. 140.
[65] Atılhan Naktiyok, **İç Girişimcilik**, İstanbul: Beta Basım, 2004, s. 2.

Kişisel özellik yaklaşımları, kişilikten hareketle girişimcilik davranışını ele alan kuramlar ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlara göre kişisel özellikler, kişinin kim olduğu, hangi psikolojik ve sosyal durumda bulunduğunu açıklamaktadır. Kişilik kuramları içerisinde, psikodinamik ve sosyal psikolojik yaklaşımlar, girişimci bireyi, sahip olduğu tutum ve tavır kombinasyonu, bakış ve yenilikçi/değişimci performansı ile farklı/ayırıcı bir tip olarak ele almaktadır. Kişisel özellik yaklaşımlarının üzerinde durduğu en önemli nokta, bireyin kişilik özellikleri; yüksek motivasyon, kendine güven, yüksek enerji, yenilik ruhu, yüksek başarı beklentisi, içsel kontrol odağı, sabır, risk alma, kendini yönlendirme, yüksek otonomi, bağımsızlık ihtiyacı ve çevreyi etkileyecek faaliyetleri yapmaya daha yatkın olmayı belirleyen proaktif davranışlar olarak ifade edilebilir[66]. Genel olarak kişisel özellik yaklaşımları, sayılan davranışları sergileyen bireylerin, girişimci olma olasılığının daha fazla olduğunu ileri sürmektedir.

Literatürde; girişimciye olumlu özellikler yükleyen niteliklerin ağırlıklı olarak doğuştan geldiğini ileri sürenlerin yanında, günümüzde bu niteliklerin sonradan, özellikle de eğitimle kazanılabilen nitelikler olduğunu ileri sürenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. [67]

Genellikle girişimcilerle birlikte anılan araçsal değerler, heyecan duyma, bağımsız olma, faaliyet özgürlüğü ve yaratıcılık gibi değerleri kapsamaktadır. Girişimcilerin amaçsal değerleri ise, refah, finansal güven, şöhret gibi geleneksel ödüller ile topluma ilişkin değerler, aşkınlık, hayırseverlik ve sosyal adalet gibi yeni dönem değerleri kapsamaktadır[68].

Girişimcilerin kişilik özellikleri incelenmek istendiğinde dikkate alınması gereken önemli yönlerden birisi, kişilerin değer sistemleridir. Değer uyumu, genelleştirilmiş ve organize edilmiş yapı anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Bu ise bireyin dünyadaki yerinin anlaşılmasını öngörmektedir. Daha spesifik olarak

[66] Aytaç, s. 141.
[67] Derman Küçükaltan, "Genel Bir Yaklaşımla Girişimcilik", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 4, No: 1, 2009, s. 24.
[68] a.e., s. 24.

girişimciler tartışma konusu olduğunda ise bireylerin kişiler ve nesneler hakkındaki düşüncelerine işaret etmektedir. Girişimcilik değer atfedilen bir yaşam biçimidir. Girişimcilerin faaliyetleri ya da yaşam stili değerleri, iş ve eğlence biçimi, liderlik tercihleri, bağlılık, düzen ve estetiği kapsamaktadır. İleri teknoloji girişimcileri ile ilgili bir araştırmada, bu girişimcilerin dini ve ekonomik değerden daha çok estetik ve teorik değerlere önem verdikleri görülmüştür. Aynı şekilde bu girişimcilerin bağımsızlık, bağlılık, başarı ve amaç yönelimi gibi değerleri de önemsedikleri ifade edilmektedir[69].

Girişimci kişilik üzerine yapılan çalışmalarda ön plana çıkan bir diğer özellik motivasyondur. Girişimcilik faaliyetleri için motivasyona sahip olmak; yeni bir iş kurmak için büyük önem taşımaktadır.[70]

Girişimci bireyleri, girişim yapma konusunda etkileyen bazı faktörler de bulunmaktadır. Aile, eğitim, kişisel değerler, yaş, iş tecrübesi ve rol modeller bireyi bu konuda etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Buna göre: [71]

- *"Ailenin girişimci olması, özellikle de babanın kendi işine sahip olması, girişimciliği etkileyen önemli bir unsurdur;*
- *Finans, pazarlama ve yönetim açısından girişimci bireylerin eğitime gereksinimi bulunmaktadır;*
- *Kişisel özelliklerin şekillendirdiği kişisel değerler de girişimcilik konusunda önemli faktörlerden biridir;*
- *Yapılan birçok çalışmada yaş ve girişimcilik arasında önemli ilişkiler bulunmuştur.*
- *Bazı alanlarda iş tecrübesine sahip olmak girişimciliği etkileyen faktörlerinden biridir;*
- *Rol modelleri, hem işe başlama sürecinde hem de işe başladıktan sonra bir destek sistemi olmaktadır."*

[69] a.e., s. 24.
[70] Tuğba Karabulut, "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerini ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 26, No: 1, 2009, s. 333.
[71] Öznur Bozkurt, "Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 1, No: 2, 2007, s. 96.

2.1.2.2. Çevresel Yaklaşımlar

Çevresel yaklaşımlar, girişimci olmanın temelinde bireysel özelliklerle, girişimcilik kararını etkileyen çevresel özelliklerin bir arada etkili olduğunu savunmaktadır. Çevresel yaklaşımın temelinde girişimciliğin, sosyal, siyasal, ekonomik, teknolojik ve kültürel koşullara bir tepki olduğu yatmaktadır. Çevresel yaklaşıma göre girişimciler, planlı ve niyetli davranmaktadır. Bu şekilde davranma, girişimciliğin kumar olmadığını ve kişisel-çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Bu yaklaşım, girişimciliğin ilk adımını; yaşam tarzı, iş deneyimi, destek sağlama, siyasal koşullar, iş tatminsizliği, yetişme tarzı, eğitim tercihi, arkadaşlık ve toplum sevgisi, mensup olunan sosyal sınıf, işin yapısı, iş ilişkileri, gelir düzeyi, emeklilik imkânları gibi birey açısından itici veya çekici özellikleri olan sosyal, kültürel ve ekonomik faktörlerin sonucuna bağlamaktadır.[72]

Çevresel yaklaşımlarda ön plana çıkan en önemli konu hiç kuşku yok ki bir toplumdaki kültürel değerler olmaktadır. Girişimcilik, kültürel değer ve inanç farklılıkları nedeni ile ülkelerdeki davranış standartlarından biri olabilir ya da olmayabilir. Benzer şekilde toplumun sosyal yapısını düzenleyen din, devlet, aile, eğitim gibi sosyal kurumların, bireylerin davranışını düzenleme, bireyi topluma hazırlama ve bireyle kurum arasında geleneksel ilişkiyi tayin etme fonksiyonları vardır. Örneğin Alman sosyolog Max Weber, ideolojik değerlerin girişimsel davranışa yol açtığını belirten bir araştırmacıdır. Weber, Protestan iş ahlakı olarak bilinen yaklaşımda, Protestan inancını ve değerlerini girişimsel tutumla ilişkilendirmiştir. Çalışma hayatına ilişkin bu inanç, profesyonel işlerde yoğun bir çabayı ortaya koymaktadır. Weber'e göre Protestan inanç ve değerler, bireyin girişimciliğe yaklaşımına liderlik etmekte ve itici güç oluşturmaktadır. Weber'e benzer şekilde Mc Clelland da toplumda çalışma ahlakı ve girişimci davranış arasında bağ kurmuştur. Buna göre girişimcinin temel özelliklerinden biri olan başarma ihtiyacı üzerinde toplumdaki ahlaki ilkelerin önemli etkisi bulunmaktadır.[73]

[72] Naktiyok, s. 15.
[73] a.e., s. 16.

2.1.2.3. Firma Yaklaşımı

Girişimcilik, yeni bir işletme kurmanın yanı sıra var olan işletme içerisindeki birimleri harekete geçirmeyi de içermektedir. Dolayısıyla firma yaklaşımı, olguya bu açıdan bakarak, var olan işletme içerisinde yapılan faaliyetlere odaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle girişimciliği yöneticiliğe yaklaştıran bu bakış açısına göre, var olan bir işletmede yapılan faaliyetler de girişimci olmayı belirlemektedir.[74] Firma yaklaşımı bir bakıma örgüt kültürü ve girişimcilik arasında da bir bağ kurmaktadır.

Örgüt kültürü, işletme biliminde 1980'li yıllar sonrasında sıklıkla yer almaya başlayan bir kavram olmuştur. Konunun çok farklı yaklaşımları ilgilendirmesi sonucunda kavramın belli başlı bir tanımı bulunmamaktadır. En genel ifade ile örgüt kültürü, örgüte bağlı bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak ifade edilebilecektir[75].

Kilmann ve arkadaşları'na göre örgüt kültürü, "bir topluluğu bir arada tutan ve nesiller boyu paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inanışlar, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünü" olarak tanımlanmıştır.[76] Örgüt kültürü bir çok sembol, tören ve mitten oluşmakta; tüm bunlar, örgütün inanç ve değerlerini iş görenlere aktarmaktadır. Yazılı olmayan kurallardan oluşan kültür, örgütün duygusal yönünü oluşturmakta, örgütler temel kültürel normlara ve değerlere zıt, yeni bir strateji ya da program gerçekleştireceği zaman kültürün gücüyle karşılaşmaktadır.[77]

Kültürü, "bir insan grubunu diğer insan gruplarından ayıran düşünce programlarının toplamı" şeklinde tanımlayan ve kültürün değerler üzerindeki etkilerini inceleyen Geert Hofstede, 1967'den 1973'e kadar yaptığı araştırmalar sonucunda kültürel boyutları; erkekçe ve kadınca, belirsizlikten kaçma, toplumcu-

---

[74] a.e., s. 16.
[75] Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", **OGÜ İİBF Dergisi**, C. 2, No: 2, 2007, s. 64.
[76] A. Murat Fiş ve Arzu Wasti, "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, No: 35, 2009, s. 134.
[77] Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", **OGÜ İİBF Dergisi**, C. 2, No: 2, 2007, s. 64.

bireyci ve güç mesafesi olarak dört boyuta indirgemiştir. Hofstede'e göre *bireycilik-toplumculuk* boyutunda bireycilik, kişilerin kendilerine ve yakınlarına bakmakla yükümlü olduğunu, toplumculuk yönü ise sıkı örülmüş bir toplumsal yapıda akraba, klan, örgüt gibi belirli grupların kendilerine bakmakla yükümlü olduğu ve karşılığında bağlılığın belirlendiği düşünceyi yansıtmaktadır.[78] Hofstede'nin tanımında olduğu gibi bireyci kültür, "ben" ve "benim" kavramlarına dayanırken, toplumcu kültür "biz" ve "bizim" kavramlarına dayanmaktadır. Kısacası kültürün bireyselcilik boyutu, bireylerin toplum içinde kendilerini bağımsız olarak tanımlamalarını, toplumculuk boyutu ise bireylerin bir topluluğa aidiyetlerini ön plana çıkarmaktadır. Buna göre bireysellik, insanların sadece kendilerini ve yakın çevrelerini kollama meylinde oldukları ülkelerde görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde bireysellik ön plana çıkarken; az gelişmiş ülkelerde ise toplumculuğun yaygın olduğu saptanmıştır.

Bireyselcilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımlar, herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. "Ben" tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Birey önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutar ve bireysel başarıya önem verir. Toplumcu değerlerin yüksek olduğu toplumlarda ise, bireyler bir aileyi ve bir klanı devam ettirmek ve büyütmek için doğarlar. Bu bağlamda bireyler kendilerini ailelerin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak görüp, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutar ve kimlik sosyal sistem içerisinde şekillenir. Sorgulamasız grup kararlarına inanılır[79].

[78] Çiğdem Sofyalıoğlu ve Rabia Aktaş, "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. 7, No: 1, 2001, s. 91.
[79] Ünsal Sığrı, "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında Yönetsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No: 9, Yıl. 5, Bahar 2006, s. 41.

"Bireyci kültürlerde örgütler; bireysel mülk sahiplerine, işgörenlere ve müşterilere hizmet etmek üzere bir araya getirilmiş unsurlardır. Örgüt üyelerinin bir araya gelmelerinin nedeni elde edecekleri "çıkarlar"dır. Örgüt, elde etmek istediklerine ulaşmak için sadece birer araçtır. Toplulukçu kültürlerde ise örgüt, kurucularının yarattığı bir yapı olmaktan çok, bütün üyelerce paylaşılan ve üyelere anlam ve amaç veren sosyal bir bağdır. Örgütlerin büyümesi ve refahı, yöneticiler için bir avantaj olanağı değil, kendi başlarına değerli amaçlar olarak kabul edilir."[80]

Diğer yandan örgüt felsefesi toplumun kültürünün bir parçası olarak görülebilir. Örneğin bir Amerikan okulunda Amerikan kültürü ve eğitim felsefesi etkili olduğu gibi, Japon okullarında da Japon kültürü ve eğitim felsefesi etkili olmaktadır.

Hofstede'in analizine göre belli ülkeler bireyci iken bazıları toplumcu karakter göstermektedir. Tadao Taguchi bu konuda Japonya ve ABD'nin karşılaştırmalı durumunu şu örnekle yapmaktadır:[81]

"Amerika'da mektup göndereceğiniz kişinin ilk olarak sosyal durumunu (Dr./Ms./Mr.gibi) gösteren bir açıklama ve arkasından da adı ve soyadını yazarsınız. Daha sonraki satır firma adını, sonra unvanını ve sonra da adres, şehir ülke gibi bilgileri yazarsınız. Oysa Japonya'da tam tersi geçerlidir. İlk olarak ülkeyi, sonra şehir ve adres bilgilerini yazarsınız. Daha sonra firma adını yazıp, mektup gönderdiğiniz kişinin soyadını yazarsınız. Kişinin adı en sonda yer alır."

Buraya kadar anlatılanlardan hareketle bireycilik, bireyi başlı başına değerli kabul ederken, toplumculuk kapsamında kişi, ancak bir toplumun üyesi olduğu zaman değer kazanmaktadır. Bireyci toplumlarda belirsiz iletişim ve düşük fiziksel ilişki söz konusu iken toplumcu anlayışta anlamlı ve yüksek derecede vücut dili kullanılmaktadır. Tüm bunların yanı sıra küçük gruplarda bireyler birbirleriyle daha yakın ilişki içinde bulunmaktadır. Bu açıdan bireyin davranışları üzerinde grubun

[80] Sığrı, s. 41.
[81] Hodgetts, Richard M., **Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama)**, çev. C. Çetin ve E.C. Mutlu, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 224.

daha fazla kontrolü olmakta, bu durum toplumculuğu arttırırken bireysel kültürün ortaya çıkmasını kısıtlamaktadır. Çünkü örf, adet ve gelenekler bireyi toplumsal kurallara uymaya zorlamaktadır.

Hofstede'in ikinci kavramı *güç mesafesi* "bir ülke insanlarının toplumda normal olarak kabul edebilecekleri eşitsizlik derecesidir. Başka bir deyişle bir topluluğun üyelerinin gücün eşitsiz dağılımını kabul etme dereceleri."[82] olarak tanımlanmaktadır.

Güç mesafesi, toplumdaki bir kurum veya örgütte gücün eşitsiz bir biçimde dağıldığının kabul edilmesidir. Bu durum, toplumun hem güçlü hem de daha az güçlü üyelerinin değerlerine yansıtılmaktadır. Örneğin dar bir güç mesafesini yansıtan bir görüş, herkesin eşit hakları olmalı; geniş bir güç mesafesini yansıtan görüş ise, güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olmalı şeklinde belirlenmektedir.[83] Bir grup üyeleri arasında güç dağılımının algılanmasına dayalı olarak farklılaşan güç mesafesi, belli bir konu üzerinde hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsamaktadır. Bu açıdan bir topluluk, düşük güç mesafesine sahip olabileceği gibi yüksek güç mesafesine de sahip olabilmekte; bu nedenle bireylerin yaşam mücadelelerinin farklılaşması, hiyerarşi ve karar verme gibi konularda değişiklik görülebilmektedir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, hiyerarşik rollerin eşitsizliği anlamında uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkes birbirini öncelikle kendisi gibi bir insan olarak görmekte, gücün kullanımı hukuki açıdan iyi ile kötüyü ayırt etmeye bağlı, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda güç, toplumun temel gerçeğidir ve iyi ile kötüden önce gelir. Gücün hukuksallığı tartışılmaz. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya

[82] Ali Rıza Terzi, "Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 6, No: 2, 2004, s. 71.
[83] Sofyalıoğlu ve Aktaş, s. 91.

hak kazanırlar. Güçlüler olduklarından daha fazla güçlü görünmeye çalışırlar. Güçsüzler kınanır. Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu, güç sahiplerini değiştirmektir. Birilerinin gücü diğer insanlar için potansiyel bir tehdittir[84]. Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır.

Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ise, belirsizlikler karşısında insanların ne tür tepkiler verdiğine odaklanmaktadır. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda kişiler kariyer, iş güvenliği, emeklilik ikramiyesi ve ücretlere büyük önem vermektedir. Belirsizliklere karşı daha hoşgörülü bakabilen toplumlarda ise, insanların risk alma eğilimleri oldukça fazladır ve değişime karşı dirençleri daha azdır.[85]

Kültürün dişil-eril özellikler boyutuna göre ise toplumda cinsiyetlere atfedilen roller ön plana çıkarılmaktadır. Buna göre dişil kültür özellikleri insani ilişkilere verilen önem ve yaşamın genel niteliklerini önde tutmayı ön plana çıkarırken; bir kültürün erillik boyutu ise, eril özellikler olan, yükselme tutkusu, sabit tavır, rekabetçi olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güven, bağımsızlık, atılganlık ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir. [86]

Örgüt kültürüne yaklaşımların farklı olmasına rağmen, beş temel ortak varsayımın olduğu düşünülmektedir. Buna göre; [87]

- *"Örgütsel kültürler vardır;*
- *Her örgütsel kültür diğerlerine göre tektir;*
- *Örgütsel kültür, sosyal olarak inşa edilir;*
- *Örgütsel kültür, örgüt üyelerine olay ve sembollerin anlamlı gelmesini sağlamaktadır ve,*
- *Örgütsel kültür, örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araçtır."*

[84] a.e., s. 91.
[85] G. Eren Gümüştekin ve Canan Emet, "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", **DÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No: 17, Nisan 2007, s. 101–102.
[86] Gümüştekin, s. 104.
[87] Serpil Durgun, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi** Dergisi, C. 3, No: 2, 2006, s. 117.

Bireylerin sahip oldukları girişimcilik kültürü, içinde yaşadıkları toplumun kültürü ile yakından ilişkilidir ve bir toplumun çalışma yaşamına ilişkin sahip olduğu kültürel değerler bireylerin girişimci anlayış ve davranışları üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Zira girişimcilik kültürünün belirli kültürler içinde son derece uygun bir ortam bulduğu ve geliştiği bilinen bir gerçektir.[88]

Etkili bir girişimcilik kültürü, ancak girişimci bir zihniyete sahip liderlerin olduğu organizasyonlarda gelişebilir. Girişimci zihniyete sahip çalışanlar, iş çevresinin belirsizlik koşullarında var olan girişimciler, fırsatları araştırır ve bunları başarılı bir şekilde hayata geçirmek için gerekli olan imkân ve yetenekleri harekete geçirir. Bu yüzden, girişimcilik kültürü, girişimci düşünce veya zihniyet birbirinden ayrı düşünülememektedir.[89] Girişimci, girişimcilik kültürünün yoğun olduğu bir ortamda daha kolay var olabilecek, destek sağlayabilecek ve gelişebilecektir.

2.1.3. Girişimciliğin Önemi

Girişimciliğin, ekonomik gelişmeye ve rekabetçi süreçlere katkısı yönünden asıl önemi, Ricketts'a göre, yeni keşfedilmiş bir olgu değildir[90]. Girişimcilik, kişisel inisiyatifin kullanılması ile yeni iş ve yeni istihdam alanları yaratması ve bu sayede ekonomik canlılığa önemli katkılar sağlaması nedeniyle işletme ve iktisat bilimleri uzmanlarınca daima önemli bir konu olarak algılanmıştır.

Richard Cantillon girişimciliğin, girişimcilerin öz varlıklarını ortaya koymaları nedeniyle ekonomik gelişme açısından anahtar rolde olduğunu varsaymaktadır. Cantillon'a göre belirsiz bir fiyata yeniden satmak için bir ürüne belirli bir bedel

---

[88] Rıfat İraz, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2010, s. 171.
[89] İraz, s. 179.
[90] Ricketts, M.,Casson, Mark – Yeung, Bernard – Basu, Anuradha – Wadeson, Nigel, **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**, Oxford University Press, Chapter 2, s.33-58:54, 2009.

ödemeyi seçmeleri açısından, girişimcilerin kaynak dağılımı konusunda bilinçli olarak karar veren kişiler olduğunu savunmaktadır. Bu sayede girişim riski de dağılmaktadır.[91]

Sosyal açıdan incelediğimizde ise girişimcilerin, hayatı insanlar için kolaylaştıran yenilikleri hizmete sunduklarını söyleyebiliriz. Bu kapsamda yenilik kavramına daha yakından bakılacak olursa kavramın çok farklı yönleri olduğu görülecektir[92]:

> *"-Yenilik, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir;*
> *-Yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve yöntemlerini aramak, keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, adapte etmek ve ticarileştirmektir ;*
> *-Yenilik, araştırma-geliştirme çalışmaları yanında pek çok faaliyeti de içeren bir süreçtir. Bu süreç içinde yenilik geliştirme faaliyetleri birbirinden kopuk değildir, her aşamada etkileşim halindedir;*
> *-Yenilik, mevcut bir ürün veya üretim sürecinin geliştirilmesi olabileceği gibi yeni bir ürün veya üretim süreci bulmayı da kapsar. Yenilik kavramını, genel olarak, ürün ve üretim süreci yeniliği şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Ancak prodüktivitesini yükseltebilen bir ulus, uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanabilir; prodüktiviteyi yükseltebilmek ise, inovasyonda yetkinlik kazanmaya bağlıdır."*

Bu yenilikler, ürün ve hizmet çeşitliliklerinde olduğu kadar üretim, pazarlama ve finans alanlarında da gerçekleşebilir. Sunulan yeniliğin türü, düzeyi ve boyutu ne olursa olsun, terzilikten ayakkabı üreticiliğine, kasaplıktan ilaç üreticiliğine kadar her alanda yapılan girişim, insanların daha rahat bir hayat sürmelerini ve bu yolda onlarla işbirliği yapmayı amaçlamaktadır. Her bir girişimci kendi alanında toplumun ihtiyaçlarını gideren ürün ve hizmetleri üretmekte, bu amaçla yatırım yapmakta ve iş alanlarını genişletmektedir.

---

[91] Robin Lowe ve Sue Marriott, **Enterprise, Entrepreneurship and Innovation**, Oxford: Elsevier, 2007, s. 5.
[92] Nuray Korkmaz, **Sorularla Yenilikçilik (İnnovasyon)**, İstanbul: İTO Yayınları, 2004, s. 7.

Girişimcilik konusunda önemli isimlerden biri olan Schumpeter de girişimciliğin dinamik rolü üzerinde durmuş; araştırma ve buluşlar yoluyla girişimcilerin üretime getirdikleri yeniliklerin, kapitalist sistemin ilerlemesinde itici güç olduğunu belirtmiştir. Sistemin dinamik aktörleri olarak girişimcilerin yenilikçiliği uygulaması ile ekonomide üretim hacmi, kâr ve rekabet artacak; ayrıca düşük maliyetler ve fiyatlar yoluyla işçiler ile tüketiciler fayda göreceğinden, toplum ilerleme gösterecek ve ekonomik refah ortaya çıkacaktır.[93]

Girişimciler, ekonomik ve toplumsal yaşamda birçok işlev üstlenmektedir. Girişimciliğin önemini vurgulayan bu işlevleri aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür:[94]

- *"Yeni ürünler ortaya çıkarmak ya da bilinen ürünlerin niteliğini değiştirmek;*
- *Yeni üretim yöntemleri geliştirip uygulamak;*
- *Endüstride yeni ve gelişmiş örgütlenmelere gitmek;*
- *Yeni pazarlara açılmak;*
- *Yeni girdi kaynakları bulmak;*
- *Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri arttırmak ve,*
- *İşletme ile kamu ve devlet arasındaki ilişkileri geliştirmek."*

Girişimcilik, rekabet açısından da çok önemlidir. İster yeni bir işletme kursun, ister mevcut bir işletmeyi yeniden organize etsin; girişimciler verimliliği arttırmaktadır. Girişimciler, diğer işletmeleri de verimliliği arttırmaya ya da yeniliği uygulamaya koymak yoluyla tepki vermeye zorlayarak, rekabetçi baskıyı arttırmaktadır. Artan verimlilik ve yenilik, ekonominin rekabet gücünü bir bütün olarak arttırmaktadır. Bu da tüketiciler için daha çok seçenek ve düşük fiyat anlamına gelmektedir. [95]

---

[93] Uğur Dolgun, "Schumpeter'e Göre Ekonomik Gelişmede Girişimcinin Dinamik Rolü", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 2, No: 2, 2007, s. 174.
[94] Küçükaltan, s. 25.
[95] TÜSİAD, **Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Özel Girişimciliğe Yönelik Devlet Politikaları**, İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 2010, s. 20.

İşletmelerin ayakta kalabilmeleri için yenilikçi faaliyetlerde bulunmaları, rakipleriyle rekabet edebilmeleri, pazarda öncü olmaları, gerektiğinde risk alabilmeleri önem arz etmektedir. Girişimcilik konusu, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalar G–7 ülkelerinde girişimcilik düzeyi ve yıllık ekonomik büyüme arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.[96] Bu nedenle bir ülkenin gelişmesi ve kalkınması, sahip olduğu girişimci sayısı ve niteliği ile doğru orantılıdır. Nitelikli girişimci sayısı arttıkça, gelişme ve kalkınma seviyesi de artar veya tersi şekilde azalır. Uluslararası girişimcilik endeksinde baz alınan 100 yetişkin içinde işletme kuranların sayısına bakıldığında, Türkiye'nin 29. sırada olduğu görülmektedir. Türkiye'de her 100 yetişkin içinde işletme kuran kişi sayısı 4,6'dır. Bu sayı Meksika'da 18,7, İrlanda'da 12 ve ABD'de 11,7'dir.[97]

Girişimciliğin son dönemde önem kazanmasının bir çok sebebi olmasına rağmen, bunlar içinde öne çıkan bazı süreçler bulunmaktadır. Aşağıda bu süreçler yer almaktadır:[98]

- İstihdam sorununun artması,
- Yeni ekonominin gittikçe güçlenmesi ile değişen ekonomik yapı ve,
- İşletme ve ekonomi alanlarında teorik gelişmeler ve girişimciliğin genel kabul görmesi, girişimciliğin ön plana çıkmasında etkili olmuştur.

[96] Güney, s. 12.
[97] İbrahim Aydın, "Girişimcilik ve KOBİ'ler", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 2, No: 1, 2007, s. 19.
[98] TÜSİAD, 2002, s. 40.

Bu değişim Türkiye özelinde değerlendirildiğinde ise benzer süreçlerin etkili olduğu görülmektedir. Türkiye açısından girişimciliğin öne çıkan önemini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:[99]

- Türkiye'de özelleştirme ancak girişimciliğin başarısı ve etkinliği ölçüsünde gerçekleşebilir. Devlet kuralları koyan bir kurum olduğu için, piyasada kendisiyle rekabet etmesi imkânsızdır, ekonomide devletin hâkim olması piyasada rekabetin bulunmaması anlamına gelir. Devletin görevi, piyasada tam rekabetçi bir ortamın kurulmasını sağlamak olmalıdır, böylece devletin üretmekte olduğu mal ve hizmetleri girişimciler üretmeye başlayacaktır.
- Kamuda aşırı istihdamın istenen düzeye indirilip, ücretlerin arttırılabilmesi girişimcilik iklimine bağlıdır. Kamu personeli, kendi işlerini kurmaları yönünde teşvik edilmelidir. Bunların sonucunda kamu hizmetlerinin kalitesi ve verimliliği de artmış olur.
- Türkiye'de teknolojik gelişme girişimciler sayesinde gerçekleştirilebilir. Araştırma kurumları, üniversiteler ve diğer Ar-Ge kuruluşları ne kadar üretken olursa olsun, geliştirdikleri yeni teknolojilerin hayata geçirilmesi girişimcilere bağlıdır. Girişimciler, teknolojik buluşları hayata geçirdikçe bilim ve teknoloji ilerlemeye devam edecek, aksi takdirde zamanla duraklama ve sonunda gerileme olacaktır.
- Türkiye'de istihdamın sağlanması ve işsizlikle mücadele etmenin en etkin yolu kişilerin kendi işlerini kurmalarından, diğer bir ifadeyle girişimcilikten geçer.
- İşsizlikle birlikte gelir yetmezliği de ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun çözümü de girişimcilik ile ilgilidir.
- Ülke kalkınmasının anahtarı yerel potansiyellerin değerlendirilmesine ve etkin kullanımına bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için de girişimcilik teşvik edilmelidir.

[99] Mahmut Tekin, **Girişimcilik**, Konya: Damla Yayınları, 1999, s. 17.

Girişimcilik ve toplumsal faydaları değerlendirildiğinde girişimciler, pazar ekonomisinin lokomotifi durumundadır ve girişimcilerin başarıları, topluma servet, iş ve tüketiciler için seçenek farklılaşması sağlamaktadır. İşletmenin faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki etkileri açısından artan kamuoyu beklentilerine yanıt olarak, birçok büyük işletme sosyal sorumluluk çerçevesinde çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Girişimcilik, sağlık, eğitim ve refah hizmetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilme açısından da olumlu rol oynamaktadır. Bu tip bir çaba kamu kaynaklarını arttırabilmekte ve tüketicilere sunulan hizmet yelpazesini genişletmektedir. [100]

2.1.4. Girişimcilik Özellikleri

Girişimcinin gerçek amacı kârdır ve girişimci, zarar etme riskinin de sahibidir. Türkiye gibi inişli çıkışlı ekonomik ortamlarda kriz faktörünü de göz önüne alırsak, zarar etme riski daima vardır. Girişimci, işlerin kötüye gittiği anlarda bile yılmadan kriz yönetimi yaparak ayakta kalmayı başarabilmelidir. Kendi işinin yöneticisi olmakla beraber işini gerçekleştirirken hem çalışan hem işveren olmak zorundadır. Hem iyi bir çalışan, hem iyi bir yönetici, hem iyi bir işletmeci olmalıdır. Girişimciliğin gelişim sürecinde çeşitli faktörlerin etkileşimi ve kombinasyonu söz konusu olacaktır. Bu faktörlerden bazıları; sosyo-ekonomik çevre, aile geçmişi, eğitim standardı ve teknik bilgi, finansal istikrar, politik istikrar ve hükümet politikası, destekleyici unsurların/kurumların varlığı ve bunlara erişim imkanı, başarı motivasyonu, kişilik ve kişisel yetenekler olarak sayılabilmektedir.[101]

Diğer taraftan, girişimcilik ile para sahipliğinin birbirinden kesinlikle ayrılması gerekmektedir. Çünkü girişim kavramı, paranın varlığından çok yeni ürün ve üretim tekniklerini, geniş bir vizyonu veya değişen koşullara uyum yeteneğini çağrıştırır.

[100] TÜSİAD, 2010, s. 21.
[101] C. J. Sonowal, "Entrepreneurship Development: A Study Among the Tribes of Assam", **ICFAI Journal of History & Culture**, C.2, No: 2, s. 52-79, 2008, s. 53.

Dolayısıyla, girişimcilik yeteneklerine sahip fakat yeterli sermayesi olmayan kişiler, potansiyel birer girişimci olarak tanımlanmaktadır. [102]

Girişimcinin hedefleyeceği gelir oranı, kurduğu işin sermaye yapısına bağlıdır, aynı zamanda sermaye yapısı, işletmenin hayatta kalma becerisini önemli oranda etkileyecektir[103]. Girişimci, işine başlamadan önce, daha fikir aşamasındayken iyi bir fizibilite ve iş planı yapmalı, sermayesini doğru belirlemeli, doğru öngörülerde bulunabilmelidir. İş planı yapılırken, yapılacak iş, en azından bir yönüyle, "rekabetten sıyrılabilecek, fark yaratabilecek şekilde[104]" belirlenebilirse, en baştan doğru bir adım atılmış olur. Özellikle finansal durum akışını, gelirinin giderinin ne olacağını tahmini değerlerle de olsa hesaplayabilmelidir. Girişimci, öncelikle işini devam ettirmek zorundadır. Kendi kazancı sonra gelir. Girişimci, öncelikle işin gerekliliklerini yapmak; personeline, hizmet aldığı kuruluşlara, devlete olan ödemelerine önem vermek durumundadır. Kazancı daha geri planda olmalıdır. Önce işin varlığının korunması sonra kazanç temel kuraldır. Her girişim, işin ölçeğinden bağımsız olarak iş hayatında önemli bir yer tutar. Hangi ölçekte olursa olsun iş kuran girişimci özel sektörde ve kamu sektöründe birçok ilişkiye girer. İşin büyüklüğü ne kadar farklı olursa olsun ortada bir kuruluş vardır ve hem özel sektörde hem de kamu sektöründe girişimci, birçok ilişkiyi güvenilir tutmalı ve iyi ilişkiler sağlamalıdır. İmaj, itibar, güven duygularının kazanılması çok zordur; bunların kaybedilmesi ise çok kolaydır. İlişkilerin boyutu, yaklaşımlar, etik değerler, ahlaki değerler, girişimcinin hayatında önemli unsurlardır. Hem yakınındaki şahıslara hem de iş ilişkisinde bulunduğu kuruluşlara karşı bu değerler mutlaka korunmalıdır.

---

[102] Tülin Durukan, "Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 1, No: 2, 2007, s. 29.

[103] Brealey, R. A. ve Myers, S. C. (1988), *Principles of Corporate Finance,* Singapore: McGraw-Hill International Editions, (içinde) Asmawi Noor Saarani ve Faridah Shahadan, "The Determinant of Capital Structure of SMEs in Malaysia: Evidence from Enterprise 50 (E50) SMEs", **Asian Social Science**, C.9, No: 6, s. 64-73, 2013, s. 64.

[104] McKeever, Mike P., How to Write a Business Plan, 10. bs., California, Nolo Press, s.142, 2011.

Girişimci, kendi işini kurarken belirli düzeyde bilgi ve deneyim sahibi olmalıdır. Sahip olunan bilgi ve deneyimler kendi işini yürütürken hızla artar. Girişimci için "kendine güven" çok önemli bir silahtır. İş hayatında bu güven giderek artar. Girişimci kendi işini kurarken tüm ön hazırlık ve programlardan öncelikle kendini sorumlu hissetmelidir ve sonrasında da bu sorumluluk bilinci devam etmelidir. Kimlerden hangi alanlarda yararlanacağının planlamasını yapmalıdır. İş için ve karşılıklı sağlanacak faydalar nedeniyle iş ilişkisinde olduğu kurum ve kuruluşlar, personel dikkatli seçilmeli ve doğru planlanmalıdır. Girişimci, belirlediği iş fikrinin uygulanabilirliğine önce kendisi inanmalı, gerektiğinde diğer kişileri ikna edebilmelidir. İnanç ve azim olmalıdır. Çevresindeki kişileri de bu konuda inandırmalıdır. İş fikrine inanmalı, bu işi kurmak için yoğun bir zaman ve para harcamaya yetecek motivasyona sahip olmalıdır. Emek, sabır, motivasyon, azim, inanç, güven, zaman ve en azından kendini yaşatacak ve işle ilgili minimum harcamaları da yapacak veya yatırım yapacak finansal kaynağı olmalı ama bunu doğru zamanda doğru yerde kullanmalıdır.

2.1.5. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik, çok farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Literatürde en fazla yer verilen sınıflandırmalar; bağımsız girişimcilik, iç girişimcilik, girişim sahipliğine göre özel girişimcilik-kamu girişimciliği, profesyonel girişimcilik, teknik girişimcilik ve kurumsal girişimciliktir.

2.1.5.1. Bağımsız Girişimcilik

Bağımsız bir şekilde girişimciliği orijinal haliyle ilk defa oluşturan, yeni girişimciliktir. Bu girişimcilik sınıflandırmasında girişimcilerin öncelikle kendi güç, yetenek, algı, sezgi, beceri, ustalık, deneyim, bilgi gibi yetilerine dayanarak hayallerini gerçekleştirmek üzere eyleme geçtikleri ve ilk defa sıfırdan başlayarak

kurulan girişimlerdir. İlk defa ve orijinal olma özelliği bu girişimciliğin tanımlanmasında belirleyici ve ayırt edici etmendir.[105]

2.1.5.2. İç Girişimcilik

En genel ifade ile iç girişimcilik, büyük bir organizasyonunun içerisinde klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işidir. İç girişimcilik kavramı ilk olarak Gifford ve Elizabeth Pinchot tarafından 1976 yılında kullanılmıştır. Yazarlar ilk modellerinde iç girişimcinin yapmak istediği çalışmalarda belirli bir risk üstlenebileceğini belirtmişler ve elde edilecek getirinin bir kısmını ödül olarak alabileceğini, bir kısmını da iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesinde kullanabileceğini ortaya koymuşlardır. İsveç'te uygulanan yöntemin başarılı olması sonrasında 1985 yılında *İç Girişimcilik* kitabını yayınlamışladır.[106]

İç girişimci kavramı ilk olarak 1992 yılında The American Heritage Dictionary'de "bir fikri büyük bir işletmede risk üstlenme ve yenilik yoluyla kâr yaratan ürüne dönüştüren kişi" şeklinde tanımlanmıştır.[107] Ağca ve Kurt ise kavramı "faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik olarak ele almıştır.[108] Daha geniş bir tanımlamada da iç girişimcilik "mevcut bir organizasyon içinde yenilikçi fikirleri somut gerçeklere dönüştürme sürecinde bağımsız hareket etme niyetlerinin ve alışılmışın dışındaki yeni alışkanlıklarla ilgili davranışların amaçlandığı ve sergilendiği girişimcilik eğilimleri" olarak belirtilmiştir.[109] Pinchot ise iç girişimciliği herhangi bir fikrin uygulama sorumluluğunun üstlenilmesi olarak ele almıştır. Buna göre iç girişimcilerin mutlaka yeni ürün ve hizmetlerin mucidi olmaları

[105] Seyfi Top, **Girişimcilik Keşif Süreci**, İstanbul: Beta Yayınları, 2006, s. 8.
[106] Başar ve Tosunoğlu, s. 125.
[107] a.e., s. 125.
[108] Veysel Ağca ve Mustafa Kurt, "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı 29, Temmuz Aralık 2007, s. 86.
[109] Ağca ve Kurt, s. 89. Aras

gerekmemekte; ancak iş fikirlerini veya ilk örnekleri kârlı hale getirmede yetenekli oldukları görülmektedir. [110]

İç girişimcilik, rekabet avantajı sağlanması konusunda önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bunun temel nedeni, kavramın örgütlerde karlılığı, stratejik yenilenmeyi, bilgi kazanımını ve uluslararası başarı için harekete geçmeyi vurgulamasıdır.[111] Yoğun rekabetin hâkim olduğu belirsiz ve karmaşık piyasa koşullarının hakim olduğu bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu rekabet edebilmekten geçmektedir. Başka bir ifade ile ancak yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler. Bir örgütün yenilik yapmasının motoru ise iç girişimciliktir.[112]

Genel bir değerlendirme yaptığımızda iç girişimciler, yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip, bu yenilikleri ürünlerde, hizmetlerde, yönetim politikalarında, yeni plan ve programlarda kullanabilen kişilerdir. İç girişimciler; KOBİ'lerde veya büyük ölçekli organizasyonlarda girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmekte; kurulmuş işletmelerde yönetimde, satışta ya da üretimde yeni ve değişik yöntemleri geliştirmektedir. Bu durum, kurulu düzende var olan organizasyonların vizyonunu değiştirme ya da yeni ve değişik kollara yayılmak şeklinde olabilmektedir.[113] İç girişimcilik, örgüt içerisinde olan ile olması gereken arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Her örgütün girişimcilik süreci içerisinde karşı karşıya kalacağı unsurlar farklı olabilecektir. Bunun dışında girişimcilik olgusu temelinde değer yaratmak amacıyla çevredeki fırsatların farkına varıp; bir örgüt içerisinde kaynaklarla fırsatları yaratıcı bir biçimde bir araya getirme düşüncesi yatmaktadır. Bu nedenle girişimcilik sürecinde fırsat, kaynak ve örgüt şeklinde üç temel olgu etkileşim içerisindedir ve sürecin merkezinde ise değer

[110] Veysel Ağca ve Durmuş Yörük, "Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve", **Afyon Kocatepe İİBF Dergisi**, C. 8, No: 2, 2006, s. 162.
[111] Atılhan Naktiyok ve Sabahat Bayrak Kök, "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", **Afyon Kocatepe İİBF Dergisi**, C. 8, No: 2, 2006, s. 80.
[112] Naktiyok ve Kök, s. 80.
[113] Başar ve Tosunoğlu, s. 126.

yaratmak amacıyla bu üç temel unsuru bir araya getiren örgüt içi girişimcilik yer almaktadır.[114]

Aralarında özellikler açısından büyük benzerlikler bulunmasına rağmen özellikle mekân faktörü başta olmak üzere iç girişimcilik ve bağımsız girişimcilik arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre; [115]

"Sermaye Bakımından

- *İç girişimler daha fazla sermayeye ulaşım imkânına sahiptir. Ana şirketin yedek akçeleri ve amortisman giderleri iç girişimcilerin yeni pazarlara girmelerine imkan vermektedir;*
- *İç girişimler bağımsız girişimcilere nazaran genellikle daha düşük maliyetle yabancı kaynak bulabilirler;*
- *İç girişimlerin gereksinim duyduğu fonlar firmadaki politik karar mekanizmalarının yer aldığı bütçe süreçleri yoluyla sağlanmaktadır;*
- *Bağımsız girişimler genellikle risk sermayesi firmalarının uzun dönemli sermaye taahhütleri tarafından desteklenmektedir. Bu sermaye akışı girişimlerin gelişim sürecinde de devam etmektedir.*

Yönetsel Kontrol Bakımından

- *İç girişimler, ana firma tarafından çoklu inceleme seviyesine tabidirler;*
- *İç girişimlerin sponsorları, sıkı maliyet kontrolleri yapmakta ve kısa dönemli kesin hedefler belirlemektedirler;*
- *Bağımsız girişimciler oldukça fazla özerkliğe sahiptir;*
- *Bağımsız girişimler genellikle bürokratik atalete maruz kalmaktadır;*
- *Bağımsız girişimler çok çabuk hareket etmeye müsait basit merkezi yapılara sahiptir.*

[114] Naktiyok ve Kök, s. 81.
[115] Ağca ve Yörük, s. 169–170.

Yönetimsel Motivasyon Açısından

- *İç girişim yöneticileri genel olarak başlatılan girişimle ilgili görevleri pek iyi karşılamazlar;*
- *İç girişim yöneticileri, girişimleri değişik yönlere çekebilecek farklı politik ve kurumsal amaçları dengelemek zorundadırlar;*
- *İç girişim yöneticileri girişim planına bağlılıkları bakımından sık sık değerlemeye tabidirler;*
- *Bağımsız girişimciler girişim sonucundaki başarıya odaklıdırlar, çünkü onların getirisi girişimin başarısına bağlıdır;*
- *Bağımsız girişimciler başarılı olmak zorundadır, çünkü onların iş hayatında yüksek oranda ve sürekli zarar etme lüksleri yoktur;*
- *Bağımsız girişimler daha açık ve kesin amaçlara sahiptir.*

Personel ve Fonksiyonel Eğilimler Açısından

- *İç girişimler değişik fonksiyonel alanlardaki üst yöneticilere erişim kolaylığına sahiptirler;*
- *İç girişimciler pazarlama fonksiyonunu önemserler;*
- *Bağımsız girişimlerin üst yönetim ekipleri daha çok teknolojik altyapısı olan personelden oluşmaktadır;*
- *Bağımsız girişimler, girişimsel yöneticilere daha yüksek erişim kolaylığına sahiptir.*

İç Girişimlere Ana Firma Tarafından Sağlanan İmkânlar Açısından

- *İç girişimler ana firmanın mevcut imkânları dolayısıyla düşük maliyetle etkili dağıtım sistemleri ve satış elemanlarına erişim kolaylığına sahiptir;*
- *İç girişimler ana firmanın bir halkası olarak, girdi sağlayıcılar üzerinde daha fazla kontrole sahiptirler;*
- *İç girişimler ana firmanın fazla kapasitesine erişim imkânından dolayı ölçek ekonomisinden yararlanmaktadır."*

Bunlarla beraber, iç girişimcilerin başarılı olması için bazı şartlar bulunmaktadır. Söz konusu şartlar aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:[116]

- Üst düzey yönetimin tam desteği,
- İlginç ve değerli bir iş fikrinin olması,
- Program için bazı ölçütlerin olması,
- Potansiyel iç girişimcilerin teşvik edilmesi,
- İç girişimcilerin yönetsel becerilerini geliştirmek,
- İç girişimcilerden bir ekip kurmak,
- İç girişimcilere kaynak sağlamak,
- Uygun bir örgüt iklimi yaratmak,
- Destek mekanizmaları oluşturmak gibi faktörler, girişimcinin başarısı için önemli kabul edilmektedir.

2.1.5.3. Özel Girişimcilik - Kamu Girişimciliği

Literatürde en fazla yer verilen sınıflandırmalardan biri de girişim sahipliğine göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre sınıflandırmada; girişimcilik sermayesinin tamamının şahıslara göre olmasına göre 'özel girişimcilik', sermayenin tamamının kamuya ait olmasına göre 'kamu girişimciliği' ve hem kamu hem özel sermayeye dayalı olmasına göre de 'karma girişimcilik' adını almaktadır. Kamu girişimciliği, sahip olduğu özelliklere bağlı olarak özel girişimcilikten farklı bir yapıya sahiptir. Kamu girişimciliğinin literatürde net olarak tanımlanmasında ortaya çıkan farklılıklar, bu girişimciliğin daha çok amacı üzerinde yoğunlaşılmasına yol açmıştır. Bu bağlamda, kamu kesiminin mülkiyeti, yönetimi ve denetimi altında olan piyasa malı niteliğindeki özel malları üreten girişimler olarak tanımlanabilecek kamu girişimciliğinde temel amaç, sosyal faydanın sağlanması olarak ifade edilmiştir.[117]

[116] Kaya, s. 104.
[117] Esra S. Demircan, "Girişimci Sıfatıyla Devlet: 1980 Sonrası Türkiye Analizi", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 3, No: 1, 2008, s. 37–38.

2.1.5.4. Profesyonel Girişimcilik

İşletmelerin işletme içerisinde uzman bir kişiye veya işletme dışından işinin ehli bir kişiye devredilmesi veya satılması, profesyonel girişimcilik olarak ifade edilmektedir. Profesyonel boyutta bir girişimci işletmeyi terk ederken bir diğer yeni girişimci işletmeyi devralmaktadır.[118] Profesyonel girişimcilik, 1980 sonrası ekonomik durgunluğun etkisi ile girişimcilerin, işletmelerini yeniden yapılandırarak yeni teknoloji ve yeni yönetim becerileri ile donatıp, büyük ekonomik kaybın önüne geçme çabaları sırasında yaygınlık kazanmıştır. Büyük işletmelerin ve özellikle iyi yönetilemeyen KOBİ'lerin önceden kendilerinin yürüttüğü faaliyetlerin birini, birkaçı veya bazılarını, ilgili bölümleri ile birlikte esneklik faktörünün yeniden kazandırılmasının, odaklanmanın doğal bir sonucu olarak etkin bir değişime tabi tutmaları ile ortaya çıkan girişimcilik türüdür.[119]

2.1.5.5. Teknik Girişimcilik

Teknik girişimcilik, yenilik ve Ar-Ge faaliyetlerinin finanse edilmesini ve yönetilmesini içine alan ve daha çok teknolojik alana ilişkin bir ekip girişimciliğidir. Genellikle yüksek teknolojiye sahip; öğrenim düzeyi yüksek, bilgili ve deneyimli girişimcilerin projelerine yapılan yatırımları kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle teknik girişimcilik, teknik kökenli kişilerin kendi kariyerlerini doğru şekilde kullandıkları girişimcilik türüdür. [120]

2.1.5.6. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal girişimcilik, 1929 ekonomik krizi ve İkinci Dünya Savaşı sonuna kadar süren olağanüstü durumlar nedeni ile ortaya çıkmıştır ve ekonomik avantajları nedeniyle sonraki dönemlerde de sürmüştür. Genel olarak büyük işletmelerin ve küçük işletmelerin kendi aralarında küçük girişimcileri organize eden üst

[118] Top, s. 12.
[119] a.e., s. 14.
[120] a.e., s. 14.

girişimciliği ifade etmektedir. Daha çok olağanüstü koşulların gerekli kıldığı bir model olan kurumsal girişimciliğin iki temel amacı vardır. Birincisi ekonomik koşullardan etkilenen KOBİ'lere destek olmak ve onların ayakta kalmalarını sağlamak; ikincisi ise ülkenin ekonomik çıkarlarını uzun dönemli olarak garanti altına alacak yeni girişimlerin kurulmasını kolaylaştırmaktır.[121]

2.2. KOBİ'LERDE GİRİŞİMCİLİK

Girişimciliğin özellikle KOBİ'ler bakımından ele alınması, KOBİ'lerin kuruluş maliyetlerinin düşük olması nedeniyle, ekonomide sayısal ağırlığının bulunmasından ve esnek yapılarıyla yeniliğe, büyük işletmelere kıyasla daha yatkın olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bu bölümde KOBİ'lerde girişimcilik faaliyetleri ve bu girişimciliğin özellikleri değerlendirilecektir.

2.2.1. KOBİ Girişimciliğinin Boyutları

Tüm dünyada, sanayi politikaları içerisinde önemli bir yer tutan girişimcilik düzenlemeleri açısından, yeni KOBİ'lerin kurulması ve üretim sürecinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yenilikçi faaliyetlere yönlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

2.2.1.1. Proaktiflik

Girişimcilik yöneliminin önemli bir boyutunu oluşturan proaktif davranış, kültürün bir yansıması olarak bireylerde fırsatları önceden görme, algılama ve peşinden koşma, yeni pazarlara katılım ve girişimsel niyet olarak tanımlanabilmektedir. O nedenle proaktiflik, girişimsel faaliyetlerin uygulanmasında girişimciliğin hayati bir elemanı olarak tanımlanmaktadır.[122] Bu haliyle kavram işletmenin, gelecekteki olası değişimleri ve fırsatları tahmin edebilme ve söz konusu

[121] a.e., s. 12.
[122] Ethem Duygulu, "Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, C. 10, No: 2, 2008, s. 104.

fırsat ve değişimlere önceden hazırlanarak, onlara öncülük etme yeteneği olarak açıklanabilecektir. Proaktiflik, işletmelerin rakiplere oranla daha atak bir duruş sergilemeleri, pazar sinyallerine olan kavrayışı ve açık/gizli müşteri gereksinimlerine ilişkin farkındalığı arttırması nedeniyle aktif bir biçimde sezdikleri değişime hazırlanarak rakiplerinden önce kaynaklarını hareket geçirmelerine, müşterilerini korumalarına, pazar paylarını büyütmelerine, sonuç olarak avantaj sağlamalarına neden olmaktadır. Çünkü başarı için, işletmelerin fırsat ve tehditleri sistematik bir biçimde analiz etmesi, dış çevreyi kavraması ve kendi kaderini etkileyebilme yeteneğine sahip olması gereklidir.[123]

Proaktiflik özelliğinin doğasında hem çevresel koşullarda meydana gelebilecek değişimlerin belirtilerine duyarlı olma hem de söz konusu çevre içerisindeki değişimlere öncülük etme bulunmaktadır. Bu açıdan KOBİ girişimciliğinde ön planda olan özelliklerden biri, proaktif kişilik özelliğidir. Doğrudan Türkçe karşılığı 'öncü olmak' şeklinde çevrilebilecek bu kavram sayesinde piyasada rakipleri de risk alma ve yenilikçiliğe yönlendirecek girişimlerde bulunmak ön plana çıkmaktadır.

2.2.1.2. Risk Alma

KOBİ'ler, girişimcilik yeteneği açısından değerlendirildiğinde önemli bir avantaja sahiptir. Esasen günümüzde yaşanmakta olan rekabet süreci içinde KOBİ'lerin varlığı da girişimcilik yeteneklerini ortaya koymaktadır. Diğer yandan yeni bir şey ortaya koyma ve risk alma unsurları da KOBİ'lerdeki girişimcilik yeteneğinin belirleyicisidir. Buna göre zanaatkârlık faaliyeti icra eden ve yapabilme özelliğini kullanarak risk alabilen birçok girişimcinin oldukça kısa sayılabilecek bir dönemde KOBİ haline geldiğini ortaya koyan pek çok örnek bulunmaktadır.

Girişimcilik anlayışında risk kavramı ilk olarak 17. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Girişimcilere, ilgililerle belirli bir hizmeti icra etmek ya da onlara belirli ürünleri

[123] Gültekin Altuntaş ve Dilek Dönmez, "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 39, No: 1, 2010, s. 55.

sunmak üzere bir sözleşme ile anlaşma yapan kişiler olarak bakılmıştır. Risk alma özelliği ile girişimci, projelerini gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak kabul edilmektedir. Girişimcilik ise girişimcilerin risk alma, fırsatları yakalama ve hayata geçirme süreçlerinin bütününü kapsamaktadır. Bu nedenle hem işletme açma hem de yenilikler yapma süreci girişimcilik kapsamındadır. Günümüzde yaşanan büyük değişimler sonrasında, çalışanlar, belirli ölçülerde risk alarak hareket etmek zorunluluğundadır. Belirsizliğin doğurduğu bilgi yetersizliği nedeniyle zamanında verilmeyen kararlar, örgütlerin fırsatları kaçırmalarına ve rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla belirsizlik altında çalışanların, uygun şekilde risk alarak karar vermeleri gerekmektedir.[124] KOBİ girişimciliğinde de en fazla ele alınan kavram risk alma olarak göze çarpmaktadır. KOBİ girişimcisinin risk alma ve belirsizlikleri değerlendirme konusunun literatürde yoğun şekilde değerlendirildiği görülmektedir.

Risk, genel anlamda, istenmeyen bir olay ya da sonucun ortaya çıkma ihtimali olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle riski, başarısızlığa uğrama tehlikesi olarak ifade etmek de mümkündür. Risk ve belirsizlik kavramlarının her ikisi de gelecekteki sonuçların kesinlikle bilinemeyeceği durumları anlatır. İşletmeyi kâr elde etmek amacıyla kuran, bu işletmeyi yönetecek olan kişileri atayan, kullanılacak teknolojiyi belirleyen, üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi olan kişi girişimcidir. Dolayısıyla tüm işletmeyle ilgili kararların riskine katlanması gereken kişi de yine girişimci olacaktır.

KOBİ'lerde risk alma konusu, özellikle yeni ekonomik süreçte temel belirleyicilerden biri durumundadır. Yeni ekonominin bilgi temeline dayanması, ekonomideki birimlerin ve aktörlerin üretkenliğini, bilgi üretme, işleme ve bu bilgileri doğru yerlerde kullanabilme becerilerini ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle yapılan birçok çalışmada belirtildiği gibi avantaj elde edilmesinde örgütsel çeviklik gerekmektedir ve KOBİ'ler bu nedenle daha fazla önem kazanmıştır. KOBİ'lerin bu

[124] Nejat Basım, Haluk Korkmazyürek ve Osman Tokat, "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **SÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, No: 19, 2008, s. 122–123.

süreçte ön plana çıkmasının temel nedeni de riskin belirleyici olduğu üretim düzeninde, risk yönetimi konusunda avantajlara sahip olduğu konusundaki yaygın kanıdır.[125]

KOBİ sahibi ve girişimci terimlerinin bazen birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Bazı durumlarda bu geçerli olmasına rağmen; bu iki unvan arasındaki farkların altını çizmek de gereklidir. KOBİ sahipleri, genellikle uzun dönem bakış açısıyla işlerini yürütmek isterken; daha durağan finansal çıktılar onlar için tatmin edici olabilmektedir. Bu, onların iş yapma doğalarının bir gereği olabilmektedir. Buna karşın, girişimciler ise, çoğu zaman, daha agresif, yenilikçi olup; hızlı finansal getiri arzu etmektedirler[126].

2.2.1.3. Yenilikçilik

İşletmeler bilimsel ve teknolojik araştırmalar sonucu ortaya koyulan bulguları ekonomik ve toplumsal bir faydaya hızla dönüştürebilme becerisine sahipse, rekabetçi unsurlara sahip demektir. Bilim ve teknolojiyi ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürebilme becerisi, yenilik yetkinliğidir. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir[127].

Girişimciliğin, mutlaka yenilikçi bir faaliyeti içermesi gerekmektedir. Bu iki kavram -yenilikçilik ve girişimcilik- birbirini tamamladığı gibi organizasyonel başarı, büyüme ve sürdürülebilirlik için de asli unsurlardır.[128] Yenilikçilik (*innovativeness*), yeni bir işletmenin kurulması, üretim sürecinin bir aşamasında değişikliğe gidilerek, müşterinin beklentisine yanıt veren yeni bir ürün üretilmesi ya

---

[125] Veysel Bozkurt ve Şenol Baştürk, "KOBİ Girişimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği" **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C. 64, No: 2, 2009, s. 54.

[126] Hodgetts, Richard M. – Kuratko, Donald, F., **Small Business Management, Essential Tools and Skills for Entrepreneurial Success**, Wiley Pathways, s.5, 2008.

[127] Petra de Saa-Pérez, Nieves L Diaz-Diaz ve Jose Luis Ballesteros-Rodriguez, "The Role of Training to Innovate in SMEs", **Innovation: Management, Policy & Practice**, C.14, No: 2, s. 218-230, s. 218.

[128] R. Duane Ireland, Micheal Hitt, S. Micheal Camp and Donald L. Sexton, "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth", **Academy of Management Executive**, C.15, No: 1, s. 49-63, 2001, s. 54.

da üretimi süren ürünün niteliğinin arttırılması gibi, pazarda rekabet ortamını arttırıcı faaliyetleri kapsamaktadır[129]. Yenilikçilik uzun zamandır KOBi'lerin büyümesi, hayatta kalması ve gelişmesi için anahtar unsur olarak görülmektedir[130].

Girişimcilik ile ilgili yapılan tanımların büyük bir bölümünde yenilik kavramına sıkça rastlanmaktadır. Yenilik, pazardaki rekabet koşullarını değiştirebilecek nitelikte bir ürün veya hizmetin yaratılmasını sağlar. Yapılan bu yenilikler, girişimcilerin ve girişimci işletmelerin yaratıcılıklarının eseridir. Bu sayede yeni ürünler ve yeni iş yapma biçimleri, hem ekonomiye değer katacak hem de toplumun yaşam kalitesini yükseltecektir. Girişimci işletmeler ve girişimciler, her an yeni teknolojiler, yeni ürünler ve yeni hizmetler ile toplumun karşısına çıkabilmektedirler. Genel olarak başarılı bir yenilikçiliğin gerçekleştirilebilmesi için bazı anahtar belirleyiciler bulunmaktadır. Aşağıda söz konusu belirleyiciler yer almaktadır. Bunlar;[131]

- Kesin gözüyle bakılan varsayımlara meydan okuyan ve statükoyu sarsan yaratıcılık,
- Düşünceyi ticaretleştirecek girişimcilik kabiliyeti,
- Organizasyonun hem içinde hem de dışındaki kaynak ve yönetimi de içeren yönetim süreci,
- Bireylerin motivasyon ve isteklerini tanımlamak ve fırsatları kullanmak, olarak ifade edilebilir.

Girişimcilerde yaratıcılık, olayları farklı boyutları ile görebilme, sorunları yeniden tanımlayabilme, işe odaklanma ve farklı işlerle ilgilenebilme, her hangi bir olay ya da kişi ile tetiklenebilmektedir. Bu kapsamda yeniliğin sırrı, girişimcinin fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürebilmesinde saklıdır.[132] KOBİ'lerin, hızla

[129] Lowe ve Marriott, s. 21.
[130] Louis Raymond, François Bergeron ve Anne-Marie Croteu, "Innovation Capability and Performance of Manuacturing SMEs: The Paradoxical Effect of IT Integration", **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, C.23, No: 3, s. 249-272, 2013, s. 249.
[131] Lowe ve Marriott, s. 21.
[132] Karabulut, s. 336.

değişen çevre koşullarında ayakta kalabilmeleri için, yeni yöntemlere, çözümlere, yeni stratejilere, yeni ürün ve hizmetlere ihtiyaçları vardır. Kısaca, bir firmanın, günümüz koşullarında, varlığını sürdürebilmesi için yenilikçi olması hayati önem arz etmektedir.

İşletmelerde yenilikçilik, yeni ürünlerin sunulması, yeni pazarların açılması, yeni bir üretim metodu keşfedilmesi veya bulunan bir yeniliğin ilk uygulayıcılarından olunması biçiminde gerçekleşmektedir. Örgütlerin rekabet avantajlarını güçlendiren ya da rakipleri karşısında farklılaşmalarını sağlayan da yenilik yapma kabiliyetleri olmaktadır.[133]

Yenilikçilik, KOBİ'lerde de benzer süreçlerden geçmektedir ve yenilikçilik faaliyetleri, bu işletmelerin rakiplerinden farklılaşmalarında itici güçlerden biri olmaktadır. KOBİ'lerde yenilikçilik konusu ile ilgili yapılan çalışmalarda KOBİ'lerde yenilikçiliğin genel olarak süreç iyileştirme ve var olan ürünleri geliştirmeyi kapsadığı ileri sürülmektedir. Bununla beraber yenilikçilik ve Ar-Ge arasında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır. Çünkü büyük firmalar, KOBİ'lere oranla Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırabilmektedir. Küçük firmaların yenilikçilik faaliyetleri ise daha çok pazar şartlarından ve müşteri beklentilerinden etkilenmektedir. [134]

Yenilikçilik ve iç girişimcilik konusu üçüncü bölümde daha detaylı olarak ele alınacağı için bu bölümde kısaca değinilmiştir.

2.2.1.4. Yaratıcılık

Yaratıcılık, insanlık tarihi boyunca var olan ve kullanılan yeteneklerden biridir. İnsanlar, yaratıcılık özellikleriyle çeşitli nesneleri kullanarak çok farklı ve yeni nesneler üretebilmekte, aynı zamanda bilgi edinmekte, edindiği bilgiyi sentezleyerek yeni bilgilere ulaşmaktadır. Bilgi, her alanda katlanarak artmaktadır. Bu artış

[133] Basım, Korkmazyürek ve Tokat, s. 122-123.
[134] Çallıpınar ve Baç, s. 449–450.

bireylerin yaratıcılıkları ile bağlantılıdır. Genel olarak disiplinler-arası olarak ele alınan yaratıcılık kavramına ilişkin birçok tanım yapılmıştır. Söz konusu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:[135]

- *M. Vance'ye göre yaratıcılık; "yeni bir şeyin üretilmesi ve eskinin yeniden düzenlenmesidir.*
- *E. L. Doctorow'a göre yaratıcılık, "gece araba kullanmak gibidir. Yolu arabanın aydınlattığı kadar görebilirsiniz, ama bu o yollu katetmenize engel değildir.*
- *E. De Bono'ya göre yaratıcılık, "olaylara farklı bir açıdan bakabilmek için yerleşik kalıpların yıkılmasıdır."*
- *T. Bentley'e göre yaratıcılık "bilginin ele geçirilmesi ve bu bilgi yeni şekil alana ya da yeni bir dünce olana kadar, bilgiye şekil verilmesi ve bilginin yeniden düzenlenmesi sürecidir"*
- *H. Derici'ye göre yaratıcılık, "iki eski bilinen arasında bilinmedik bir ilişki kurulmasıdır."*

Yaratıcılık, bireysel ve örgütsel karar alma süreçlerinde kullanılan ve en doğru kararın verilmesinde değişik birçok alternatifin çıkmasını sağlayan fikir ve düşüncelerdir. Bu anlamda yaratıcılığı bir problem çözme yöntemi olarak gören ve onu bu şekilde tanımlayan görüşler de bulunmaktadır. Öte yandan yaratıcılığın doğuştan geldiğini savunanların varlığına rağmen, yaratıcı olmanın öğrenilebileceği ve bu yeteneğin uygulama sayesinde zaman içerisinde gelişebileceğini belirten görüşler daha yaygındır.[136]

Yaratıcılığa düşünsel bir süreç olarak bakan Newell ve diğerlerine göre "yaratıcı eylem, yenilik, sıradışılık, sabır ve tanımlama güçlüğü gibi öğelerin nitelediği belli tür sorunların çözümünde görülmektedir." Dolayısıyla yaratıcılık için şu ölçütlerin taşınması gerekir: [137]

---

[135] İraz, s. 3-4.
[136] a.e., s. 3.
[137] Sema Özçer, **İmalat Sanayi İşletmelerinde Organizasyon Yapıları ve Yönetim Biçimlerinin Yaratıcılık Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1996, s. 2.

- Düşünme sürecinin ürünü yeni ve değerliyse;
- Düşünce sıra dışı ise, daha önceki fikirlerin reddi ya da değişimini getiriyorsa;
- Düşünce uzun bir zaman diliminde yüksek bir motivasyon, sabır ya da yoğunluk gerektiriyorsa ve
- Sorun daha önceden tanımlanmamışsa ve sorunun formüle edilmesi de bu sürecin bir parçası ise, sorunun çözümü yaratıcı olarak nitelendirilebilir.

Bunlardan hareketle herhangi bir soruna getirilen çözümün yaratıcı olarak değerlendirilebilmesi için sözü edilen ölçütlerin bir ya da birkaçını karşılaması gerekmektedir. Harvard'dan Ted Levitt'e göre, "Yaratıcılık yeni şeyleri *düşünmek*, yenilik ise yeni şeyleri *yapmaktır*."[138]

2.2.2. KOBİ'lerde Girişimcilik Özellikleri

KOBİ'ler yeni düşüncelerin kaynağı olarak görülmekte ve yeni piyasa fırsatlarını etkin bir biçimde kullandıkları kabul edilmektedir.[139] İngiltere'de 2003 yılında KOBİ'lerde girişimcilik faaliyeti üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları aşağıda özetlenmiştir:[140]

- Yetişkinlerin yaklaşık dörtte biri girişimde bulunduğunu (% 13) ya da böyle bir düşünceleri olduğunu (% 11) belirtmişlerdir.
- Erkekler kadınların iki katı oranında girişimde bulunmuş ya da girişimde bulunmayı düşünmektedir.
- Gençler, yeni bir girişimde bulunmaya daha yakın gözükseler de, yaşlılardan daha fazla girişimci değildirler.

---

[138] Thomas W. Zimmerer, Norman M. Scarborough, Doug Wilson, **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**, 5.bs., Pearson Prentice Hall International Edition, s.43, 2008.

[139] Lowe ve Marriott, s. 22.
[140] a.e., s. 26–27.

- Etnik grupların yeni bir iş kurmaya daha yakın olduğu düşünülse de, siyah nüfus içinde mevcut girişimcilik düzeyi daha düşüktür.
- Bölgelerarası girişimcilik düzeyinde farklılıklar görülmüştür.

Bu sonuçlar, KOBİ ve girişimcilik arasında çok yakın ilişkiler bulunduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Bu nedenle KOBİ girişimciliğinin belli başlı ortak özelliklerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.2.3. KOBİ'lerde Girişimcilik Önündeki Engeller

Girişimciliğin önündeki en önemli sorunlar, KOBİ girişimciliği üzerinde de etkili olmaktadır. Genel bir değerlendirme yapıldığında, mevcut akademik çalışmalarda KOBİ girişimciliği üzerindeki en önemli sorunlar olarak aşağıdakiler sayılmaktadır:

- Sosyal çevre baskısı
- Personel ve uzman yetersizliği
- Aile işletmeciliğinin yaygınlığı
- Finansman ve kredi sorunları
- Teknolojik yetersizlikler

2.2.3.1. Sosyal Çevre Baskısı

Özellikle kırsal bölgelerde baskıcı bir çevre ve aile yapısında yetişen bireyler, bağımsızlık güdülerini kaybetmekte; hayatının ilerleyen dönemlerinde kendine güveni olmayan, dahası devamlı hata yapma ve hesap verme korkusu içinde tamamen pasif ve edilgen bir kişiliğe bürünmektedirler. Oysa bireylerin özgür olduğu ve fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ölçüde girişimciliğin temel unsuru olan yenilik yapma konusunda başarılı olabilecekleri bilinmektedir. Türkiye özelinde de girişimcilik önündeki en önemli engellerden biri sosyal çevre olmaktadır.[141] Genel

[141] Durukan, s. 34.

olarak, sosyal çevrenin etkisi ile edilgen kişilik özelliklerinin KOBİ girişimciliği konusunda önemli engellerden biri olduğunu söyleyebiliriz.

Girişimciliğin teşvik edildiği ülkelerde, yatırımların yoğunlaştığı, bunun sonucu olarak da işsizliğin daha düşük oranda seyrettiği gözlenmektedir. Bir başka ifadeyle sosyo-ekonomik parametreler, girişimciliğin desteklenmesiyle olumlu düzeyde gerçekleşmektedir. Bu nedenle bireyler, ekonomik refah düzeyi açısından beklentilerine daha fazla yaklaşmaktadır. [142]

2.2.3.2. Personel ve Uzman Yetersizliği

KOBİ'lerin girişimcilik açısından zayıf yönlerinden biri de deneyimli uzman personel sıkıntısıdır. Küçük işletmelerde işletmeye yön verecek mali danışman veya uzman bulunmamaktadır. Bunun yanında birçok küçük işletmede, personel giderlerinden tasarruf amacıyla profesyonellerin çalıştırılması yerine yakın akrabaların istihdam edilmesi söz konusudur. Bu anlayış, profesyonel yönetim anlayışına uymadığı için işletmelerin büyümesine ve sağlıklı gelişmesine engel olmaktadır.[143]

Küçük işletmelerin istihdam yapıları da farklılık göstermektedir. Bu işletmelerde işletmecilik fonksiyonları kesin sınırlarıyla belirlenmiş departmanlar tarafından yerine getirilmediğinden, deneyimsiz ve niteliksiz personel istihdamı söz konusudur. Bir personel aynı zamanda birbirinden farklı birçok iş alanında çalıştırılmakta, bu sayede personel giderleri de daha düşük olmaktadır.[144]

[142] Küçükaltan, s. 23.
[143] Kaya, s. 148.
[144] a.e., s. 148.

2.2.3.3. Aile İşletmelerinin Yaygın Olması

Aile işletmeleri, genel ekonomi içinde, hem dünyada[145] hem de Türkiye'de çok yaygın olarak yer tutmaktadırlar. Söz konusu işletmeler, ekonomiye önemli katkılar sağlamakta ve sürdürülebilir büyümenin kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedirler[146]. Aile işletmelerinin ekonomiye katkısının net olarak görülebilmesi için genel ekonomi içindeki yerlerine bakmak yeterli olacaktır. ABD'deki işletmelerin % 75 ile % 90'a yakın bir bölümü aile işletmesi iken, bu oran İngiltere'de %75, İsviçre'de % 85, İtalya'da %95, İspanya'da % 80 ve Almanya'da %75 olarak hesaplanmaktadır.[147] Bununla beraber KOBİ'lerin büyük oranda aile işletmesi niteliği göstermesi, girişimcilik üzerinde bir engel olarak da görülebilmektedir.

Örneğin Türkiye'de aile şirketlerinin en temel özelliği, bu şirketlerin ömürlerinin kurucularının ömürleri ile paralel bir seyir izlemesidir. Bu nedenle kurucuların şirketleri devretmelerinin ardından bu işletmeler ya pay sahipleri arasında bölüşülmekte ya da faaliyetlerine son verilmektedir. Özler ve diğerlerine göre ise Türkiye'de aile işletmelerinin yaşadığı asıl sorun, "aile ve işletmenin iç içe olması ve mülkiyet, iş ilişkileri, risk alma ve karar verme gibi konularda bu iki alan arasında yaşanan farklı rasyonellerin ve çıkarların çatışmasıdır."[148] Müftüoğlu da Türkiye'de aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının nedenleri olarak, girişimcilerimizin, girişimcilik ruhunu, yeni nesile aşılayamamalarını ve aileye sonradan dahil olan kişilerin (örneğin damat) seçimine yeterince özen gösterilmemesini vurgulamaktadır. Ortaklık şeklinde kurulan şirketlerde, babaların iyi geçinmesine rağmen yönetimi devralan çocukların iyi anlaşamaması ve yaşadıkları anlaşmazlıklar nedeni ile işletmenin bölünmesi ve ölçeğinin küçülmesi de

---

[145] Francesco Barbera ve Ken Moores, "Firm ownership and productivity: a study of family and non-family SMEs", **Small Business Economics**, C.40, No: 4, s. 953-976, 2013, s. 954.
[146] Vanvisa Chaimahawong ve Atthapong Sakulsriprasert, "Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs", **International Journal of Business and Management**, C.8, No: 2, s. 19-28, 2013, s. 19.
[147] Kaya, s. 169.
[148] Hayrettin Özler, D. Ergun Özler ve G. Eren Gümüştekin, "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 1, No: 17, 2007, s. 449.

bu nedenler arasında gösterilmiştir.[149] Alacaklıoğlu'na göre ise Türkiye'de aile şirketlerini zora sokan ve dağılmalarına neden olan sorunlar, kuşak çatışması, güç ve otoritenin devri ve kurumsallaşma altyapısı eksikliği olarak sıralanmaktadır.[150] Türkiye'deki aile işletmelerinde aile anayasası ve aile konseyi uygulamasını araştıran Adsan ve Gümüştekin, anayasa ve konseyin oluşturulması, holding yönetim kurulu ve aile ilişkileri, kurumsal düzeyde performans konularında yetersizliklerin olduğunu belirtmişlerledir.[151] Türkiye'de şirketin kurucusu durumunda olan ve onu küçük bir ölçekten başlayarak adım adım büyüten, bir yaşam süresi için büyük başarı kabul edilebilecek seviyelere ulaştıran işletme sahibi, eserini ikinci nesile bıraktığında, firmanın yaşam süresi genellikle son bulmaktadır. Bu durumda işletme ya faaliyetine son vermekte, ya el değiştirmekte veya oğullar ve damatlar arasında paylaşılarak tekrar başlangıç aşamasına dönülmektedir. Tekrar daha küçük ölçeklere dönülmesi ise kurucu kişinin elde ettiği başarıları sıfırlamakta, işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.[152]

2.2.3.4. Finansman ve Kredi Sorunları

KOBİ girişimciliğinde en önemli engellerden biri de finansman ile ilgilidir. Küçük işletmeler genellikle yetersiz sermaye ile çalışmakta ve sermaye yapıları açısından desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı en sık karşılaşılan sorun, kredi ve finansman ile ilgili sorunlardır. KOBİ'ler, finansman sorunlarını çözmek için ilk olarak kendi öz kaynaklarına başvurmaktadır. Öz kaynakları yetersiz ise yabancı kaynaklardan finans kullanımı gündeme gelmekte; ancak bu yöntem işletmeyi faiz ve borç gibi yükümlülükler altına sokmaktadır. Burada diğer bir sorun da KOBİ'lerin özellikle Ar-Ge projelerine kaynak bulmak için dış finansmana ihtiyaç duyması ve

---

[149] Semra Güney, "Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. 2, No: 1, 2007, s. 117.

[150] G. Selin Erben, "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", **İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, 2004, s. 352.

[151] Ebru Adsan ve G.Eren Gümüştekin, "Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Çalışma", **Kültür Üniversitesi İkinci Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2006, s. 178.

[152] Nihat Erdoğmuş, **Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007, s. 68–69.

maliyetine katlanmaya razı olsalar dahi bu kaynağa erişim zorluğunun KOBİ'lerin yenilikçi çabaları önünde önemli bir engel olmasıdır[153]. Ayrıca küçük işletmelerde genellikle muhasebe bölümü bulunmamakta, bulunsa dahi çok küçük bir birim olarak faaliyet göstermektedir. Finansal yönetim becerilerinin az olması ve genellikle yöneticilerin günlük işlerde boğulmaları, bankalardan istenen muhasebe bilgileri ya da iş planlarında yetersizliğe veya ihmallere neden olmaktadır.[154]

Dar kapsamda KOBİ'lere ihtiyaç duydukları desteğin sunulması daha geniş kapsamda ise ekonomik gelişmenin ve istihdamın arttırılması, kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması için, bankacılık sistemindeki kaynakların girişimcilere daha fazla ulaşması, bunun için de kredi kullanan girişimcilerin güvence sorunlarının giderilmesi önem kazanmaktadır.

Tüm bunlarla beraber KOBİ'ler küçük birikimlerini girişimciler eliyle üretime dönüştürmek için yatırım yapan kuruluşlardır. KOBİ işletmecilerinin büyük sermayeleri olmaması aynı zamanda yatırım yaparken kâr fırsatlarını yeterli düzeyde araştırmalarına engel olmaktadır. Bu durum, KOBİ'lerin, kârlılığın göreceli olarak daha düşük olduğu alanlara yatırım yapması ve fırsat maliyeti ile karşılaşılması şeklinde sonuçlanabilmektedir.[155]

2.2.3.5. Teknolojik Yetersizlikler

Teknoloji, üretim makinelerinde, üretim yöntemlerinde, ürünlerde yenilik yaratmayı; bu yeniliklerde, üretimi arttırmayı, verimliliği yükseltmeyi, rekabet üstünlüğü ve kârı arttırmayı sağlaması ile ön plana çıkmaktadır. Teknoloji, sadece firmaların ve sektörlerin rekabet üstünlükleri için değil aynı zamanda ülkelerin verimlilikleri açısından da yaşamsal bir öneme sahiptir ve yarattığı etkiler bakımından gelişmişlik ya da gelişmemişlik düzeylerinde belirleyici rol oynamaktadır.

---

[153] Chiara Pederzoli, Grid Thoma ve Costanza Torricelli, "Modelling Credit Risk for Innovative SMEs: The Role of Innovation Measures", **Journal of Financial Services Research**, C.44, No: 1, s. 111-129, 2013, s. 112.
[154] Mehmet Başar, **Basel II Düzenlemeleri ve KOBİ'ler**, Eskişehir: AÜ Yayınları, 2007, s. 62.
[155] Kaya, s. 147.

KOBİ'lerde girişimcilik önündeki engellerden biri de teknolojik yetersizlikler başlığı altında değerlendirilebilir. Büyük işletmeler, yeni ürün ve üretim süreçlerini ortaya çıkarmaya yönelik sistemli ve bilinçli çalışmalar yapabilir durumda iken, KOBİ'lerin bu konuda yeterli düzeyde etkin olamadıkları görülmektedir. Endüstriyel yapıların değişmesi ve gelişmesi, küresel rekabetin şiddetlenmesi, tüketici zevk ve tercihlerinin değişmesi ve benzer gelişmeler, KOBİ'ler tarafından izlenmesi güç olan birçok gelişmeyi de beraberinde getirmiştir.[156] KOBİ'ler teknolojilerini üç kaynaktan sağlamaktadır. Bunlar;[157]

- Bilinen ve kullanılan teknolojiyi alıp kullanmak;
- Yeni teknolojileri transfer ederek kullanmak;
- Yeni teknoloji üretmek şeklindedir.

Bu üç imkândan hangisinin tercih edileceği girişimcinin kararına bağlı olmakla birlikte her işletmenin kendisine uygun teknolojiyi tercih etmesi daha yerinde bir davranış olacaktır. Bununla beraber küçük işletmeler günümüzde büyük işletmelerin küresel rekabet anlayışından dolayı büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Artık küçük işletmeler, önce kalite sonra da fiyat yönünden büyük işletmelerle rekabet ederek pazardan pay alabilmek durumundadır. [158]

Büyük ölçekli işletmeler genelde bütün işlevlerini ekonomik açıdan inceleyebilmekte, analiz edip yorumlayabilmekte ve bu sayede ekonomik sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Aynı zamanda büyük ölçekli işletmelerin yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve bilinçli çalışmalar yapabilmeleri de mümkündür. Ancak bu durum KOBİ'ler açısından kısıtlıdır. Orta büyüklükteki işletmelerin ancak bir kısmının Ar-Ge çalışmalarına yönelip, ilgili verilere ulaşabilmeleri, temel araştırma ve uygulamalı araştırma yapabilmeleri ve

[156] İraz, s. 235.
[157] Kaya, s. 152.
[158] a.e., s. 152–153.

geliştirme eylemlerinde bulunmaları olasıdır.[159] Bununla beraber günümüz tüketici taleplerinin giderek daha kaliteli, üstün tasarım özellikleri gösteren farklılaşmış ürünlere yönelmesi sonucu, teknolojiyi kullanan ülkelerin rekabet güçleri artmıştır. Bu süreçte küçük işletmelerin yeni esnek sanayi teknolojileri ve mikro teknolojileri kullanabilmeleri için ön şart, örgütsel yapılarının güçlü olmasıdır. Örgütsel yapıları güçlü olan ülkelerdeki küçük işletmeler, esneklik ve ekonomik ölçek avantajları sayesinde büyük firmalara göre rekabet avantajı elde etmiş olacaklardır.

Çalışmanın bu bölümünde, KOBİ'lerde girişimcilik konusu çeşitli yönleriyle işlenmiştir. Girişimciliği etkileyen pek çok faktör ve girişimciliğin farklı türleri olduğu görülmüştür. KOBİ'lerde girişimcilik konusu ise ayrı başlık altında değerlendirilmiş ve proaktiflik, risk alma, yenilikçilik ve yaratıcılık boyutları da incelenmiştir. Son olarak, KOBİ'lerde girişimcilik önündeki engellere yer verilmiştir. Personel, uzman, finansman, kredi ve teknoloji yetersizliği gibi sorunlar bu anlamda öne çıkmaktadır. Bu engelleri belirli bir seviyede de olsa aşmak için aşmak için KOBİ'lerin sahip oldukları dinamik yapı potansiyelini daha fazla kullanmasında yenilik faaliyetlerine duyulan ihtiyaç kaçınılmaz olmaktadır. Söz konusu potansiyelin kullanımı için iç girişimcilik önemli bir unsurdur. Bu nedenle sonraki bölümde aynı zamanda çalışmanın ana konusu olan KOBİ'lerde firma içi girişimcilik ve yeniliğe etkileri incelenmiştir.

[159] Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Ankara: Nobel Yayınları, 1998, s. 88.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KOBİ'LERDE FİRMA İÇİ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİĞE ETKİLERİ

KOBİ'lerin varoluşlarını sürdürmek ve rekabet edebilirliklerini arttırmak için oldukça dinamik bir yapıya sahip olmaları ve sınırları kaynaklar nedeniyle tüm potansiyellerini en verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. Burada iç girişimcilik, söz konusu potansiyelin kullanımı konusunda KOBİ'ler için önemli bir unsurdur. Gerek varoluş kaygısı gerekse de rekabet edebilirlik için yenilik unsuru önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın üçüncü bölümünde, KOBİ'lerde firma içi girişimcilik ve yeniliğe etkileri incelenmiştir. Bölümde, KOBİ'lerde iç girişimcilik konusuna giriş yapılmış; ardından yenilikçilik ve yenilik çeşitleri incelenerek; KOBİ'lerde yenilik mercek altına alınmış ve son olarak da iç girişimciliğin KOBİ'lerde yeniliğe etkileri değerlendirilmiştir.

3.1. KOBİ'LERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK

İlk kez 1976 yılında ortaya atılan iç girişimcilik kavramı, işletme içindeki insanlara özgürlük ve kaynak sunarak, onları işletme içi girişimci haline getirme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanların yaratıcılıklarının değerlendirilmesidir. Bunu yaparken üst yönetimin yaratıcılığı ve yeniliği desteklemesi çok önemlidir. Üst yönetim tarafından desteklenmeyen her türlü çaba, başarısızlıkla sonuçlanmaya mahkûmdur.[160] Diğer yandan, Ar-Ge departmanları yenilikçiliğin tek kaynağı olmamalıdır. Bunun yanında pek çok KOBİ'de finansal kısıtlar nedeniyle Ar-Ge departmanı kurulamamaktadır. Böylesi bir ortamda tüm çalışan gücünün yenilikçilik için bir kaynak olarak kullanılması mümkündür. Bunun için ise liderlik pozisyonunda olanların yenilikçilik sürecini ve kaynak yönetimini iyi

[160] Abdullah Bozgeyik, **Girişimcilere Yol Haritası**, Hayat Yayınları, 2005, s. 83

anlamaları ve bireysel yenilikçi davranışı teşvik edecek ve geliştirecek ortamı yaratmaları gerekmektedir.[161]

KOBİ'lerin en büyük dezavantajı, girişimci, yönetici ve işletme sahibinin çoğu zaman aynı kişi olmasıdır. Bu nedenle girişimcilik ve yöneticilik özelliklerinin tek bir kişide toplanması, KOBİ'nin büyümesi ve kurumsallaşmasının önünde engel oluşturabilmektedir. Ancak yine de tek kişide toplanan bu özellikler, eğer kişinin kişilik özellikleri ile de örtüşüyorsa KOBİ'ler içinde büyüme ve kurumsallaşma karşısında bir umut ışığının doğmasına neden olabilmektedir. Yenilikçi ve çalışanlarının fikirlerine önem veren bir yönetici, örgüt içerisindeki girişimcilik faaliyeti olan iç girişimciliği de destekleyecektir. Bir iç girişimci, işletmenin organizasyonundan rahatsız olup onu yönetmeyi öğrenmektedir. Ayrıca kendini ve müşterilerini de memnun etmeye çabalamaktadır. İç girişimciye ne kadar çok özgürlük verilirse kendisini o kadar rahat hissedecek ve işe karşı daha çok motive olacaktır. Başar ve Tosunoğlu'na göre iç girişimcide olması gereken temel özellikler şunlardır: [162]

- İşletme kaynaklarını serbestçe kullanmak isteyen, kendi kendini motive edebilen yapıdadır ve yaptıkları karşısında takdir görmek isteyen bir yapısı vardır;
- Kendine zaman sınırı koyarak işlerini kendi koymuş olduğu bu zaman sınırına göre planlar;
- Özgüveni tamdır;
- İşten atılmaktan korkmadan risk alabilmektedir;
- Kendi pazar araştırmasını ve değerlendirmesini yapmaktadır;
- Yenilikçi, yaptıklarının doğruluğunu diğer çalışanlara inandırmaya çalışan, kontrol ve problem çözebilme yeteneğine sahip, araştırma ve sorgulama yapabilen yapıdadır.

[161] Indra Devi Subramaniam ve Mohammad Mehdi Moslehi, "Does Workforce Innovation Mediate the Relationship Between Internal Factors and Performance in Malaysian Entrepreneurial SMEs?", **Asian Social Sciences**, C.9, No: 9, 2013, s. 46.
[162] Başar, Tosunoğlu, s. 127-128

KOBİ'lerin yapısal özelliklerinden biri de çevresel koşullara daha kısa sürede tepki verebilmeleridir. İşte iç girişimcilik de KOBİ'lerin bu özelliğinden faydalanarak yeni fırsatlar yaratılmasına olanak sağlamaktadır. İç girişimciliğin, örgütün değişime uğramamış kaynaklarının biçimlendirilmiş hali olduğu göz önüne alındığında, iç girişimcilik sayesinde ekonomik çevresine çok daha hızlı uyum sağlayan KOBİ'ler büyüme konusunda avantajlı olmaktadırlar.

KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal çevrelerine çabuk uyum sağlayabilmeleri, onları fırsatları görebilme konusunda benzersiz yapmaktadır. Pazardaki boşlukların KOBİ'ler tarafından daha kolay doldurulabildiği göz önüne alındığında fırsatların tanımlanması iç girişimciliğin ilk basamağı kabul edilebilir. Bu bağlamda fırsat, KOBİ'nin faaliyet gösterdiği pazarda daha önce keşfedilmemiş ve faaliyete geçirildiğinde örgüt açısından değer yaratması beklenen tüm olasılıklardır. Naktiyok'a göre bir iç girişimci, karşılanmamış talepleri tanımlamalı ve fırsatları zamanında fark edebilmelidir. İç girişimci, fırsatların kâr yaratma potansiyelini değerlendirmeli, ihtiyaç duyulan kaynağı belirlemeli, ayrıca risk ve tehditleri açıklayabilmelidir.[163] İç girişimciliğin ikinci basamağı kaynaktır. KOBİ'lerin en büyük sıkıntısının kısıtlı kaynak olduğu göz önüne alındığında, KOBİ'lerde iç girişimcilik faaliyetlerinin önündeki en büyük engelin de yine kaynak olduğu söylenebilmektedir. Ancak üst yönetim tarafından desteklenen bir iç girişimcilik faaliyeti, gerekli kaynağın aktarılması koşuluyla başarıya ulaşabilmektedir. İç girişimciliğin üçüncü unsuru organizasyondur. İç girişimcilik faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için, fırsatlara uygun kaynakların bir organizasyonun bünyesinde toplanması gerekmektedir. Organizasyonun *yenilikçi kültüre* sahip olması bu noktada iç girişimcilik faaliyetini kolaylaştırmaktadır. Bisgaard'ın sözünü ettiği yenilikçi kültür, yenilikçi fikirlerin üretilmesinin özendirildiği ve ödüllendirildiği bir örgüt kültürünü ifade etmektedir. [164] Elbette ki son olarak bu üç unsuru bir araya getirecek, yeni yatırımları, buluşları, fikirleri ve davranış biçimlerini geliştirip, ürün ve hizmetlerde, yeni plan ve programlarda kullanabilecek bir iç

[163] Naktiyok, s. 55.
[164] Adam Jolly, The Innovation Handbook: How to Profit from Your Ideas, Intellectual Property and Market Knowledge, 2.bs., Kogan Page, s.156, 2009; içinde Nikolai Bisgaard, Bölüm 6.4.

girişimcinin varlığı iç girişimciliğin son unsuru olmaktadır. İç girişimcilik faaliyetini gerçekleştirebilmek için doğru bir strateji oluşturulması her şeyden önce gelmektedir. İç girişimcilik stratejisinin oluşturulmasındaki dört temel adım şu şekilde sıralanabilmektedir: [165]

- Vizyonun Geliştirilmesi: Her şeyden önce bir iç girişimcilik stratejisi oluşturmanın ilk adımı KOBİ yöneticilerinin belirlediği yenilikçi vizyonun KOBİ'nin tüm çalışanları tarafından paylaşılmasıdır. İç girişimciliğin kaynağının yaratıcı çalışanlar olması dolayısıyla, işverenlerin bu paylaşılan vizyonu tam olarak anlamaları gerekir. Bu ortak vizyon, belirli amaçların tanımlanarak bu amaca ulaşacak programların oluşturulmasını sağlamaktadır.
- Yeniliklerin Özendirilmesi: Bir iç girişimcilik stratejisinin temel unsuru mutlaka yenilikçilik olmalıdır. Yenilikçilik faaliyetlerinin yapısı incelendiğinde yeniliğin bazen planlı ve programlı bir faaliyetin sonucu olduğu, bazen ise planlanmamış bir şekilde tesadüf sonucu sağlandığı görülmektedir. Bu durumun kaynağı elbette ki yeniliğin kendine özgü doğasıdır. Ancak, yenilikler temelde iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, daha önce mevcut olmayan bir ürünün ortaya çıkması şeklindeki kökten yeniliklerdir. İkinci tür yenilikler ise, daha önce var olan bir ürünün farklı bir amaç için kullanılması ya da mevcut ürüne farklı özellikler eklenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.
- İç Girişimciler İçin Uygun İklimin Oluşturulması: İç girişimcilik için uygun ortamın yaratılmasının ilk koşulu bu yöndeki çabaların zorla değil özendirerek arttırılmasıdır. Yöneticilerin iç girişimciliği özendirebilmesi için katı kurallar yerine maddi ya da manevi ödüller gibi teşvikleri kullanmaları gerekmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, bu teşviklerin kısa dönemli olmaması, işletmenin vizyonu ile orantılı olacak şekilde uzun dönemli ve öğrenme süreci dikkate alınarak düzenlenmesidir. Ayrıca iç girişimcilikte kişisel yaratıcılık ile güvenin önemli olduğu unutulmamalıdır.

[165] Başar, Tosunoğlu, s. 132

- Takımların Oluşturulması: İç girişimciliğin geliştirilmesinde farklı takımların oluşturulması son derece önemlidir. İç girişimciliğin beslenmesinde, bu takımlardaki bireylerin özellikleri ve nitelikleri önemli değildir. Farklı özelliklerdeki bireylerin proje süresi boyunca bir arada bulunmalarını cesaretlendirecek ve onları motive edecek ortamın yaratılması yeterlidir.

Aynı zamanda KOBİ'nin sahibi olan yöneticilerin bir iç girişimcilik stratejisi oluşturması ile bu strateji doğrultusunda gerçekleştirilmeye başlanan iç girişimcilik faaliyetinin başarılı olabilmesi için birtakım koşulların sağlanabilmesi gerekmektedir. Arıkan'a göre bu şartlar şunlardır:[166]

- Üst Düzey Yönetimin Tam Desteği: İç girişimciliğin önemi öncelikle KOBİ yöneticisi tarafından kavranmalıdır. Yöneticinin yeni fikir ve yaratıcılıklara olumlu bakması durumunda iç girişimcilik faaliyetlerinin artması mümkündür. Yöneticinin yenilikçi fikirleri ödüllendirdiği bir yönetim tarzının olması iç girişimcilik faaliyetlerinin çoğalmasında önemli bir etken olacaktır. Bu nedenle başarı, ancak ve ancak yöneticilerin iç girişimcilik faaliyetlerine tam destek vermesi durumunda gelecektir.
- Program İçin Bazı Parametreler Oluşturmak: KOBİ'nin iç girişim faaliyetleri için örgüt kültürüne ve kendine özgü bir takım yollar bulması gereklidir.
- Örgütteki Potansiyel İç Girişimcileri Bulmak ve Onları Teşvik Etmek: Örgüt içerisinde yer alan ve henüz keşfedilmemiş olan yenilikçi fikirlere sahip çalışanların tespit edilerek onların bu fikirlerini hayata geçirmeleri konusunda teşvik edilmesi gerekmektedir.
- Yönetsel Becerileri Geliştirmek: Örgüt içerisindeki potansiyel iç girişimcileri tespit edebilecek yönetim becerisine sahip olmak gereklidir.
- İç Girişimcilerden Oluşan Bir Takım Kurmak: Takım çalışmasının sağladığı faydalar iç girişimcilik konusunda da geçerlidir. Bu nedenle iç girişimcilerden oluşturulacak bir takımın yenilikçi fikir yaratılmasında takım

[166] Semra Arıkan, **Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, 2.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2004, s. 234-236

çalışması yaparak yaratıcılıklarının ve üretkenliklerinin arttırılması mümkündür.

- İç Girişimcilere Kaynak Sağlamak: KOBİ yöneticisinin iç girişimci çalışanlarına gerekli kaynağı sağlamaları gerekmektedir.
- İç Girişimcilere Fırsatlar Sunmak: İç girişimcilere yenilikçi fikirler yaratabilmeleri için, başarısız dahi olsalar gerekli fırsatların sunulması gerekmektedir.
- İç Girişimciler için Uygun Bir Örgütsel İklim Yaratmak: İç girişimcilerin başarılı olabilmeleri için gerekli olan ortamın sağlanması gerekmektedir. Yönetsel ve organizasyonel açıdan iç girişimcilerin yeni fikirler üretebileceği ve bu fikirlerinin destekleneceğini bilecekleri ortamın yaratılması, iç girişimcilik faaliyetinin başarısında önemli bir etken olmaktadır.
- Destek Mekanizmaları Oluşturmak: Örgüt içerisinde iç girişimciliği destekleyecek ve hatta teşvik edecek destek mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Tüm bu koşulların içerisinde belki de en önemlisi üst yönetim desteğidir. İşletme içinde iç girişimciliği desteklemek; yenilik ve değişimleri uygulamaya geçirerek pazarda rekabet avantajı sağlamak ve girişimci ruhunu taşıyan bu bireylerin değişim ve yenilik getirme arzularını, işletmenin sunduğu kaynaklarla daha avantajlı biçimde işletmenin yararına gerçekleştirmelerine olanak tanımaktır. Başarılı girişim çabalarının üst yönetimin desteği olmadan, kendiliğinden gelişmesini beklemek oldukça zordur. Yönetim desteği, yöneticilerin girişim teşebbüslerini kolaylaştırma ve özendirme konusunda istekliliklerini ifade etmektedir.

3.2. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde İngilizce *innovation* teriminin Türkçe karşılığı olarak kullanılan 'yenilik' ve *innovativeness* teriminin Türkçe karşılığı olarak kullanılan 'yenilikçilik' kavramı ve kapsamı incelenecektir.

3.2.1. Yenilikçilik Kavramı

Yenilikçilik son yıllarda işletme biliminde üzerinde en fazla araştırma yapılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Yenilikçiliğin, işletme performansı üzerinde olumlu ve kayda değer bir etkisi olduğu literatürde geniş yer bulan konulardandır[167]. Bu durum, kavram ile ilgili tanımların sayısının ve dolayısıyla niteliğinin artmasına neden olmuştur. Tanımlar değerlendirildiğinde kavramın dar ve geniş bakış açıları ile ele alındığı görülmektedir.

Yenilikçiliğin kökeni Latin kelimesi olan "innovare"ye dayanmakta, yenileme ve yeni bir şey yapma anlamını taşımaktadır.[168] Yenilikçiliğin tanımı hakkında literatürde yer alan yazıların çoğu aynı noktalara farklı bakış açılarıyla odaklanmıştır. OECD yenilikçiliği önde gelen uluslararası teknolojik gelişme bilgilerinin kaynağı Oslo kitapçığında teknolojik gelişmelere bağlayarak yapmıştır. OECD'ye göre:

> *"Teknolojik ürün ve süreçlerinin yenilikçiliği, uygulanmış teknolojik yeni ürünleri, süreçleri ve ürünlerde, süreçlerde önemli teknolojik gelişmeleri kapsamaktadır. Teknolojik ürün ve süreçlerin yenilikçiliği eğer pazarda tanıtılmışsa (ürün yenilikçiliği) veya ürün sürecinde kullanılmışsa (süreç yenilikçiliği) uygulanabilir. Teknolojik ürün ve süreçlerin yenilikçiliği bilimsel, teknolojik, örgütsel, finansal ve ticari aktivitelerde bulunur. Teknolojik ürün ve süreçlerin yenilikçiliğini kullanan firmalar inceleme sırasında yeni teknolojik*

[167] Evelyn Garcia-Zamora, Óscar González-Benito ve Pablo A Muňoz-Gallego, "Organizational and Environmental Factors as Moderators of the Relationship between Multidimensional Innovation and Performance", **Innovation: Management, Policy & Practice**, C.15, No: 2, s. 224-244, 2013, s. 225.
[168] Maria M. Clapham, "The Development of Innovative Ideas through Creativity Training," in **The International Handbook on Innovation,** ed. Larisa V. Shavinina, London: Pergamon, 2003, s. 366-376.

veya önemli derecede geliştirilmiş ürünleri veya süreçleri uygulamaya başlarlar".[169]

En genel tanımlama ile yenilikçilik "yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır."[170]

OECD tanımlamasına göre yenilikçilik, teknolojik yeni ürün ve süreçlerin tamamlanması, ürün ve süreçlerde teknolojik gelişmeler yapılmasıdır.[171] Yeni bir şeyler üretme ve var olan ürünleri ve süreçleri geliştirme yeteneği, bilgiyi yaratmaya ve uygulamaya bağlıdır, basitçe bilgi yaratma olarak bilinmektedir.[172] Ayrıca, bilgi yaratma süreci çoğunlukla araştırmaya dayanır. Araştırma aktiviteleri üniversitelerde, araştırma enstitülerinde veya firmaların içerisinde gerçekleşir ve bilgi üretiminde büyük rol oynamaktadır. Bu bilgilerin ürünü, bilimsel yayınlarda veya konferans ve firmalar arasındaki işbirliği gibi başka kanallar yardımıyla iletilir. Bu, ekonomideki genel bilginin artmasını ve yenilikçi aktivitelerin teşvik edilmesini sağlar.

OECD'nin tanımı, üye ülkelerin çoğunluğunca kanuni yenilikçilik tanımı olarak kabul edilmiştir. Daha kapsamlı bir yenilikçilik tanımı ise Avrupa Birliği tarafından yapılmıştır:

"Ürün ve servis yelpazesinin ve ilgili marketlerin yenilenmesi ve büyümesi; yeni üretim, kaynak, dağıtım metotlarının kurulması; yönetimsel, örgütsel işlerin, çalışma şartları ve işgücü yeteneğinin değişiminin tanıtılmasıdır".[173]

---

[169] OECD and European Commission, **Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: The Oslo Manual**, Paris: OECD, 1997, s. 31.
[170] Hatice Çallıpınar ve Uğur Baç, "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 7, Sayı 2, 2007, s. 446.
[171] OECD, 1997, s. 31.
[172] Silvio Popadiuk and Chun Wei Choo, 'Innovation and Knowledge Creation: How are These Concepts Related?', **International Journal of Information Management**, C.26, No: 4, 2006, s. 312.
[173] European Commission, *Green Paper on Innovation, COM(1995) 688* , Brussels: European Commission, 1995, s. 1.

Yenilikçilik konusunda daha genel bir tanımlama yapılması da mümkündür. Buna göre yenilikçilik şu şekilde ifade edilebilir: "yeni fikirlerin, değer yaratan çıktılara (ürün, yöntem veya hizmet gibi) dönüştürülme süreci"ni ifade etmektedir.[174]

Trott ise bu kavramı daha geniş bir içerik ile ele almıştır: "Yenilik; yaratıcı bireylerin, rekabetçi ve yenilikçi firmaların toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarına, bilimsel ve teknolojik yaklaşımlarla çözümler üretme sürecidir".[175]

Yukarıdaki tanımlara göre, yenilikçilik üretim yaşam döngüsündeki iki önemli ana nokta ürünün kendisi ve üretim sürecidir. Yeni veya geliştirilmiş ürünlerin tanıtımına "ürün yenilikçiliği" denir. Henry Ford, insanları tekerlek üzerinde taşımak için at yerine içten yanmalı motoru kullanarak ilk otomobili üretmiştir. Bu, ürün yenilikçiliği ile ilgili gerçek bir vaka çalışmasıdır. Ford'un yenilikçiliği sadece yeni bir pazar açmamış, taşımacılıkta çağ atlatmış ve otomotiv endüstrisinin yaratılmasını sağlamıştır. Diğer taraftan, yenilikçilik yeni üretim metotlarının geliştirilmesinde de önemli yere sahiptir. Buna süreç yenilikçiliği denir. Ford'un montaj bandı ve değiştirilebilir parçaları kullanarak meşhur Model T üretimini arttırmak süreç yenilikçiliğine bir örnektir. Bu yeni üretim yöntemleriyle, Ford Motor Şirketi araba başına üretim süresini önemli bir derecede düşürmeyi ve 1914'ten 1927'e kadar 15 milyon Model T üretmeyi başarmış; bu dünya rekoru Volkswagen Beetle'ın 1972'de rekoru kırmasıyla sonlanmıştır.[176]

Yenilikçilik, yaratıcılıktan bir çok yönüyle farklıdır. İlk olarak, icat pazara tanıtılıp ticarete dökülmediği sürece yenilik olarak tanımlanamaz. Elektrik süpürgesi bu farkı görebilmek için güzel bir örnektir. 1907 yılında ilk taşınabilir elektrik

---

[174] Cengiz Toraman, Hasan Abdioğlu ve Burcu İşgüden, "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 11, No: 1, 2009, s. 94.

[175] Rona Turanlı ve Ercan Sarıdoğan, **Bilim Teknoloji İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum**, İstanbul: İTO Yayınları, 2010, s. 15; içinde Trott, P., Innovation Management and New Product Development, Third Edition, London: Prentice Hall, 2005.

[176] Daniel Gross et al., **Forbes Greatest Business Stories of All Time**, New York: Wiley, 1996, s. 75-89.

süpürgesini James Murray Spangler icat etmiştir.[177] Ancak makinenin ticaretleştirilmesi William H. Hoover tarafından başarılmıştır ve adını bilinen markaya vermiştir. İkinci olarak, her yenilikçilik icat veya yeni bir ürün olmak zorunda değildir. Nispeten küçük uzantılar veya olanakların ürünlere eklenmesi de yenilikçilik olarak görülebilir. Örnek olarak, Macintosh'un bilgisayar için Apple fareleri üretmesi, hem bir icattır ve hem de bilgisayar girdi aygıtları için yenilikçiliktir. Öte yandan, farenin içindeki top yerine optik sensöre geçilmesi icat değil fakat yenilikçiliktir.

Bir görüşe göre yenilik, bir bilim veya teknoloji değil bir değerdir ve örgüt dışını hesaba katmaksızın örgüt içinde meydana gelen olaylar olarak ele alınamayacaktır. Çünkü yeniliğin ölçümü çevre üzerindeki etkinliği ile mümkündür. Bu nedenle işletmede yenilik daima pazar odaklıdır. Kısacası örgüt içinde girişilen bir faaliyet ticari hale gelebildiği oranda başarılı ve yenilikçidir.[178]

Gelişmekte olan ülkelerin küresel ortamda rekabetçi konumlarını sürdürebilmeleri ve güçlendirebilmeleri, büyümelerini verimlilik artışlarına dayandırmalarına ve yeni karşılaştırmalı üstünlük alanları yaratabilmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda, yenilikçiliğe önem verilmesi[179], bilim ve teknoloji kapasitesinin arttırılması, beşeri sermayenin geliştirilmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin biçimde kullanılabilmesi büyük önem taşımaktadır.

---

[177] William R. Griffin, "Vacuuming to Victory," **Health Facilities Management**, C.15, No: 5, Mayıs 2002, s. 33.

[178] Muammer Zerenler, Necdet Türker ve Esen Şahin, "Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme ve Yenilik İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 17, 2007, s. 660.

[179] Petar Vrgovic, Predrag Vidicki, Brian Glassman ve Abram Walton, "Open Innovation for SMEs in Developing Countries – An Intermediated Communication Network Model for Collaboration Beyond Obstacles", **Innovation: Management, Policy & Pactice**, C.14, No: 3, s. 290-302, 2012, s. 290.

3.2.2. İşletmelerde Yenilik İhtiyacı

Genelde araştırma ile ilgili olsa da, yenilikçilik, yenilikçi kişiyle, genelde işletmeyle ve onun çevresiyle olan etkileşimiyle yakından ilgilidir. Bu çevre, öğrenme ve işbirliği, örgütsel ve kurumsal çerçeve, finansal destekler ve bilgi yayılma mekanizması üzerinden teknolojik yayılmayı sağlayan işletme içi etkileşimlerinden oluşmaktadır. Sonuç olarak, yenilikçilik süreci bir sistem olarak düşünülmelidir. Yenilikçilik için sistem yönetimi ve uygun ortamın yaratılması hükümet politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasını gerektirmektedir. 1980'de yenilikçiliğe sistematik yaklaşım "Yenilikçilik Sistemi" kavramında tanıtılmıştır. Bu süreç sonrasında araştırma ve yenilikçilik politikaları ülkelerin ekonomik gelişiminde merkezi rol oynamaya başlamıştır. Günümüzde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet, teknolojik değişim, sosyo-kültürel gelişmeler, sosyal güdüler, çağdaş uluslararası ekonomik yönelimler ve çok-uluslu işletmelerin rolü işletmeleri yenilikçiliğe iten etmenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan günümüzde yenilik, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunu, yeni pazarların yaratılmasını, hızlı teknolojik ilerlemeyi, tüketim düzeyi-hayat standardının iyileştirilmesinde önemli etkiye sahip bir konuma gelmiştir.

3.2.3. Yenilik Çeşitleri

Literatürde yenilik ve yenilikçilik çok farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Yenilikçilik literatürde farklı özelliklerine göre ayrılarak incelenmiştir[180]. Bu kısımda kabul görmüş yenilik çeşitlerine yer verilecektir.

3.2.3.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliğinde, diğer yenilik türlerinde olduğu üzere, yeniliğin ön koşulu ürünün yeni olması veya önemli derecede iyileştirmeleri içermesidir. Oslo Kılavuzu

[180] Kayhan Tajeddini ve Myfanwy Trueman, "The Potential for Innovativeness: A Tale of the Swiss Watch Indıstry", **Journal of Marketing Management**, C.24, No: 1-2, s. 169-184, 2008, s. 172.

ürün kavramını, hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde ele almıştır ve ürün yeniliğini, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel özelliklerinde ve kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli derecede iyileştirmeleri belirtmek üzere kullanmıştır. Bu kapsamda ürünlerin özelliklerinde meydana getirilen teknik içerikli küçük değişiklikler ürün yeniliği olarak değerlendirilmemektedir.[181] Günümüzde hızla yeni ürünler geliştirebilen firmaların küreselleşen piyasada başarı şanslarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni, piyasaların oldukça çeşitli ve sürekli değişen ihtiyaçlarının olmasıdır. Dolayısıyla işletmelerin hızla yeni teknolojiler ve/veya ürünler/hizmetler geliştirmeleri ve sunmaları, işletme performansı için kritik öneme sahiptir.[182]

Ürün yeniliği, tamamen yeni olan ya da geliştirilmiş olan yeni bir ürün ya da hizmetin tanıtılmasıdır. Bu, fonksiyonel karakterlerde, teknik kabiliyetlerde, kolay kullanımda ya da herhangi bir boyuttaki bir gelişmeyi içerebilir. Ürün yenilikçiliği özellikle pazardaki ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılır. Bu yenilikçilik tipinin aksine, üretim yollarının geliştirilmesinde veya üretimin tedarik zincirinde süreç yenilikçiliği kullanır. Ayrıca, üçüncü bir boyutsa ürün yenilikçiliği için süreç yenilikçiliğidir. Yenilikçilik, ürün geliştirmesi ile süreç iyileştirmesinin birleştirilmesiyle olur. Sanayi alanında bir araya gelen olguların çoğu ürün kalitesini arttırmak veya üretim oranını arttırmak için süreçlerin iyileştirilmesidir. Daha da fazlası, işletmeler yeni ürünü pazara tanıtırlarken, rekabetçi üretim oranını ve pazarlama faaliyetlerini desteklemek için süreç değişikliklerini çoktan yapmış olmaktadırlar.

3.2.3.2. Sektör Yaratan Yenilikler

Teknolojik yeniliklerin icat edilmesi ve bu yeni teknolojilerin kullanılması ile elde edilen yeni ürün ve hizmetler, ülke ekonomilerinin gelişimi ve toplumların refah

[181] Ayşe Şahin, "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 10, No: 2, 2009, s. 263.
[182] Yongyoon Suh ve Moon-Soo Kim, "Effects of SME Collaboration on R&D in the Service Sector in Open Innovation", **Innovation: Management, Policy & Practice**, C.14, No: 3, s. 349-362, 2012, s. 351.

düzeyi üzerinde önemli etkiye sahiptir. Firmalar; imajlarını, stillerini ve kalite anlayışlarını yansıtan ürün ve hizmetleri aracılığı ile topluma ulaşırlar. Pazara sundukları yeni ürünler ile büyümeyi amaçlayan firmalar için günümüzde yeni ürün geliştirme faaliyeti, tercih edebilecekleri stratejilerden biri olmaktan ziyade, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmede bir zorunluluk halini almıştır.[183] Dolayısıyla, firmalar pazardaki yerlerini sağlamlaştırabilmek için devamlı surette başarılı yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve bunları pazara sunmak durumundadırlar.

3.2.3.3. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yapıda ve işleyişte meydana gelen yenilik, örgütsel yenilik olarak adlandırılmaktadır. Burada söz konusu yenilik bir ürün, bir süreç veya örgütte olabileceği gibi söz konusu yenilik, dünya için, ülke için ya da firma için de yeni olabilecektir. Bu yenilik derecesi, dünyada yeni ise ilk defa üretilmiştir. Ülke için yeni ise başka bir ülkede üretilmiş demektir. Firma için yeni ise, yeniliği ya kendi üretmekte ya da satın almaktadır. Yenilik satın alındığında firma yarışta geri kalmış anlamı çıkarılabilmektedir. Bu nedenle rekabette üstünlük için değer yaratacak farklılıklara ve yeniliklere sahip olmak gerekmektedir. Başarılı girişimcilerin başarılarının sırrı da herkesin yaptığından farklı olanı, ya da var olanı farklı biçimlerde ele alıp sunuyor olmalarında gizlidir.[184] Örgütsel yeniliğin, yönetimsel ve organizasyonel anlamda olması ve işletme içinde sürekli bir yenilikçiliği getirmesi halinde işletmenin kısa dönemli karlılığı artacaktır. Bunun temel nedeni, tüm organizasyonun değişen ortama dahil olması ve söz konusu yenilikçiliğin, daha yüksek bir verimlilik için sürekli gelişim sağlamasıdır.[185]

---

[183] İstanbul Ticaret Odası, **İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi**, İstanbul: İTO Yayınları, No. 2006–6, s. 16–17.
[184] İraz, s. 97.
[185] Garcia-Zamora, González-Benito ve Muñoz-Gallego, s. 225.

3.2.3.4. Marka Yeniliği

Marka stratejileri pazara yeniliklerin, yeni ürünlerin sunulması sürecinde daha fazla önem taşır. Bu yenilik kavramı, başarılı yeniliklerin de ancak başarılı marka stratejileri ile mümkün olabileceği düşüncesini beraberinde getirmektedir. Yeni markaların başarılı olabilmesi için farklı olması gerektiğini de vurgulamakta yarar bulunmaktadır. Başarılı bir marka yaratabilmek, markayı, tüketici imajında rakiplerinden farklı bir yere oturtmakla başarılabilir. Tüketicinin bir markadan neler beklediği belirlenerek, rakip markalar göz önüne alınarak, üründe rakiplerin karşısında farklılaştırmaya gidilmelidir. Başarılı markalar, ancak tüketicinin ne istediğinin bilinmesi ve buna göre ürün ve hizmet geliştirilmesi ile yaratılabilir.[186] Bu süreçte markanın önemli bir rolü vardır çünkü marka, ürünle ilgili tüm özellikleri temsil etmektedir. Sektörde rekabet avantajı elde etmek için, firmaların güçlü ve başarılı markalar yaratması önemlidir. Eğer güçlü, iyi bilinen markalar yaratmayı başarabilirlerse, sektörlerinde rekabet avantajı elde etme şansını yakalayabilirler. Çünkü başarılı marka, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar ve bu durum stratejik anlamda daha iyi bir kazanç ve piyasa performansı ile sonuçlanır.[187]

Tüketiciler bir karar vermek amacıyla hafızalarından yeterli marka bilgisini çağırırken markayı bir iletişim aracı olarak kullanır. İnsanların hafıza yetenekleri genellikle sınırlıdır. Bunun üstesinden gelmek için küçük bilgi parçalarını birleştirip daha büyük parçalar haline getirirler ve bu büyük bilgi parçalarını hatırlamak için marka isimlerini bir köprü olarak kullanırlar. Tüketici sektörü, iş sektörü ve hizmet sektöründeki satın alıcılar, bu parçaların büyüklüğünü arttırmaya devam ederek bilgileri daha etkili bir şekilde işlerler. Yasal bir araç olarak marka, firmaların kendilerini sahteciliğe karşı korumasını sağlar. Firmalar bu amaçla, yasal bir koruma olarak ticari marka tesciline yönelirler. Benzer görünen rakip markalar tüketicilerin kafasını karıştırır. *Marketing* dergisi için 1997 yılında yapılan bir anket, orijinal

[186] S. Çabuk ve F. D. Orel, "Marka Karakteristikleri ile Marka ve Üretici Firmaya Duyulan Güven Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Çukurova Üniversitesi Ölçeğinde Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 17, No: 1, 2008, s. 104.
[187] L. De Chematony ve M. McDonald, **Creating Powerful Brands**, Oxford: Butterworth and Heinemann, 2003, s. 17.

markalı ürünler almak isteyen alışverişçilerin % 17'sinin, perakendeci-markası olan ürünler satın aldıklarını göstermiştir. İşletmeler, etkili marka sicili ve düşük kalite kopya markaları satın almanın tehlikeleri hakkında tüketici eğitim programları sunmak için önemli oranda çaba harcamıştır. Örneğin belirli bir aşamada Kodak ambalajlarında şöyle bir uyarı yer almıştır: "Ancak Kodak yazıyorsa Kodak'tır." Tüm bu unsurlara dayanarak güçlü bir marka yaratmak için, markalara stratejik bir araç olarak bakmak gerekir.[188]

Başarılı bir marka, organizasyonların başarılı bir şekilde aktarabileceği birleşik, bütüncül bir vaat sunabilmek için bu karakteristikleri harmanlar. Bu çıkarların ardında çeşitli güdümleyici güçlerin olduğu bir durumda, marka, tüketicilerle ilişki kurulmasında önemli bir role sahiptir. Uzun vadeli sadık müşteriler elde etmeyi amaçlayan ilişki pazarlamacılığı, geleneksel pazarlamanın ötesine geçer ve daha ziyade, adanmış, verimli bir müşteriler havuzu yaratılması üzerine odaklanır. Markalar, müşterilerle farklı ilişkiler geliştirebilir. Başarılı bir marka, müşterilerin bir adanma ve aidiyet, neredeyse bir tutku hissettikleri, onlarla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmeyi hedefleyen markadır. Eğer markalaşma hem tüketicinin zihninde artı değer yaratılma sürecini hem de marka çağrışımları yaratmayı kapsıyorsa, marka, tüketicinin zihnindeki bir işlev olarak algılanmalıdır. Rakip ürünlere bakmadan Calvin Klein iç çamaşır, Zara gömlek, Kenzo parfüm, Ford araba veya Coca-Cola satın alan tüketiciler, bu markalara sadıktır. Satın alışlarını, bilinçli bir karar olmaktan çıktığı bir derecede içselleştirmişlerdir. Bu her üretici ve pazarlamacının hayalidir çünkü artık müşterileri ürünlerini denemeye veya satın almaya ikna etmek için zaman ve para harcamak zorunda olmadıklarını düşünürler. Tüketiciler bir markanın onlara hitap ettiğini, sahip oldukları veya olmak istedikleri bir yaşam tarzını temsil ettiğini düşünürler. İşletmenin işi, müşterilerle o tür bir ilişkiyi sürdürmek ve yönetmektir. Markanın tasarımı bir gösterge, hatta bir yön işaretidir.[189]

[188] Chematony ve McDonald, s. 49.
[189] D. Aaker, **Managing Brand Equity**. New York: Free Press, 1991, s. 29.

3.2.3.5. Süreç Yeniliği

Günümüzde işletmelerin değişime ayak uydurabilmeleri ve rekabet avantajı sağlamaları hem müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerde, hem de bu ürün ve hizmetleri meydana getirirken uyguladıkları süreçlerde yaptıkları yeniliklerle mümkündür. Genel bir değerlendirme ile süreç yeniliği "bir endüstri, organizasyon veya departman için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan teknolojideki araç, cihaz ve bilgi"[190] olarak tanımlanmaktadır. Süreç yenilikleri, süreç maliyetlerinde veya zamanda önemli azalmalar sağladığı gibi, kalite, esneklik ve hizmet seviyesini de yükseltmektedir. Örneğin Japonların çeşitli sektörlerdeki üstünlükleri – araba, motosiklet, gemi inşası, tüketici elektroniği vs. – ağırlıklı olarak üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır ki bu da sürekli olarak yapılan süreç yeniliklerinin sonucudur.[191]

Süreç yeniliği çalışmalarında ön plana çıkan konulardan biri de çalışmaların takımlar tarafından yürütülmesidir ve süreç yenilik çalışmalarının başarısına etki eden en önemli faktörlerden biri de bu yeni süreci geliştiren takımların öğrenebilme becerileridir. Çünkü takım çalışması ile bilgi daha hızlı bir şekilde üretilebilmektedir ve takımlar daha başarılı yenilikler ortaya koymaktadır.[192]

3.2.3.6. Tasarım Yeniliği

Ürünün tasarımının yenilikçi çizgilerle yapılması, ürünün satışını ve kar oranını arttıracağı gibi aynı zamanda diğer ürünlerin de satışına yardımcı olacaktır. Alıcıların gözünde eski tasarım unsurlarına sahip ürünlerin eski teknoloji kullandığına dair algı bulunmaktadır. Bu nedenle tasarımda yeniliklerin ortaya konulması da tasarım yeniliği kapsamında değerlendirilecektir.

---

[190] İbrahim Seyrek, Ali Akgün ve Gökhan Özer, "Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 6, Sayı 1, 2007, s. 18.
[191] Seyrek, Akgün ve Özer, s. 18.
[192] a.e., s. 19.

3.2.3.7. Teslimat Yöntemlerinde Yenilik

Teslimat yöntemlerinde yenilik, işletmelerin lojistik faaliyetleriyle ilgilidir ve işletme girdilerinin bulunması, araç ve gereçlerin işletme içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri içermektedir. Teslimat yöntemlerinde yenilik örneği olarak, barkodlu veya RFT (Radyo Frekans Teşhisi) ile ürün izleme yöntemi verilebilir. Teslimat yöntemlerinde yeniliği ilk başlatan işletmelerden birisi olan DHL, gönderilen paketlerin internet üzerinden izlenmesi sistemini getirerek, müşterilerine daha etkin hizmet sunmuştur.[193]

3.2.3.8. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği; ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.[194] Pazarlama yenilikçiliğinin hedefi, firmanın satışlarını arttırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermek, yeni pazarlara açılmak veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmaktır. Pazarlama yenilikçiliği firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Yeni pazarlama yöntemleri, hem yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir hem de diğer firmalardan uyarlanabilir. Ayrıca yeni pazarlama yöntemleri, hem yeni hem de mevcut ürünler için uygulanabilir.

[193] Şahin, s. 264–265.
[194] Zerenler, Türker ve Şahin, s. 662.

3.3. KOBİ'LERDE YENİLİK

KOBİ'ler, tüketiciyle kurdukları yakın ilişkiler, onların sorunlarının giderilmesine yönelik olarak üretimlerini değiştirebilmeleri ve değişen pazar koşullarına daha kolay bir şekilde uyum sağlayabilmeleri sonucunda elde ettikleri esneklik sayesinde yenilik faaliyetlerine büyük firmalara oranla çok daha yatkın olmaktadır[195].

Böylece KOBİ'ler gittikçe artan oranda yeni fikir ve buluşların kaynağı olmaktadır. Bu sayede KOBİ'ler, sanayide gereken esnekliğin sağlanmasına da katkıda bulunmaktadırlar. Ayrıca büyük işletmelerin belli bir üründe yeniliğe gidebilmesi için KOBİ'lerden üç ila on kat arasında daha fazla harcama yapmak zorunda olması, buna karşılık ise KOBİ'lerin yaptıkları her harcama birimi karşılığında daha fazla sonuç elde etmeleri, KOBİ'lerin yenilikçilik faaliyetleri açısından önemini arttırmaktadır. [196]

KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri, çoğu zaman profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmemeleridir. Ülkemizde geleneksel olarak KOBİ sınıfına giren birçok aile işletmesi bulunmaktadır. Bu tip işletmelerin sahibi ise genellikle aile reisi olmaktadır. Aile reisleri genellikle profesyonel yönetici olmadıklarından firma sahibi olarak, girişimci olarak yenilik sağlamak, hem de bu yeniliği sağlayacak kaynakları araştırmak ve bulmak durumundadır. Girişimci davranış olarak adlandırılan bu davranış şekli ile KOBİ'ler de rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bunun yanında, KOBİ'lerin hissettiği rekabet baskısı büyük işletmelerinkinden çok daha fazladır. Rekabeti oluşturan teknolojik yenilikler ve rekabetin uluslararası düzeye gelmesi KOBİ'lere kendilerini kurtarabilecek bir yenilik ve Ar-Ge bütçesi oluşturmaları zorunluluğunu getirmektedir. Ancak KOBİ'lerin çoğu bu bütçeden yoksundurlar. Pazar ortamında KOBİ'lerin ayakta kalabilmelerinin temel noktası

[195] Suvi Konsti-Laakso, Timo Pihkala ve Sacha Kraus, "Facilitating SME Innovation Capability through Business Networking", **Creativity and Innovation Management**, C.21, No: 1, s. 93-105, 2012, s. 93.
[196] Edip Örücü, Recep Kılıç, Abdullah Savaş, "KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 12, No. 1, 2011, s. 64

teknolojik yenilikleri takip etmekten geçmektedir. KOBİ'lerin bilgiye hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri ve etkin bir şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir. Temel sorun bu yeniliği yakalayacak bütçe ayırmaktır. Ancak rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmeleri bu yeniliği yakalamalarına bağlı olmaktadır. Çünkü tüm yeniliklerin başı teknolojik yeniliği yakalayıp bilgiye erişmektir.[197]

KOBİ'ler rekabet ortamında varlıklarını sürdürüp büyüyebilmek istiyorlarsa en iyi şekilde yönetilmelidirler. Ayrıca yeni ürünler ile yeni süreçleri bünyelerine katmaları da hayati önem arz etmektedir. KOBİ'lerin genel olarak ekonomiye sundukları en önemli fayda, yenilik ve istihdama yönelik yapmış oldukları katkıdır. KOBİ'lerde profesyonel bir yapılaşma olmadığından dolayı, çoğunlukla firma sahibi aynı zamanda yönetici konumundadır. Bu nedenle KOBİ'ler girişimci kültürlere sahiptirler; bu sayede güçlü bir ekonomik gelişmeye ulaşabilirler. Bunu da esnek faktörlere bağlı pazarlara odaklanarak, yenilik yaparak ve yeni teknolojiler kullanarak yapabilirler. Ancak bunu yapabilmek adına donanıma, binaya, materyale, çalışma alanına ve daha çok paraya ihtiyaç duymaktadırlar.[198] Bu ihtiyaçların giderilmesi, KOBİ'lerin yenilikçilik yeteneklerini geliştirebilmeleri açısından son derece önemlidir.

KOBİ'ler yenilikçilik yeteneklerini geliştirebilmek için; [199]

- Mühendislik ve teknoloji yönetimi tekniklerini kullanabilmeli;
- Yeni ürün geliştirmede süreç yaklaşımını kullanarak kurumsallaşmalı;
- Yeni teknikleri uygulamalı;
- Bilgi yönetimini (bir organizasyonda müşterek bilginin organizasyon performansına katkı sağlanması amacıyla tanımlanması ve güçlendirilerek

[197] John Kichking, Robert Blackburn, "Intellectual Properly Management in the Small and Medium Enterprise", **Journal of Small Business Enterprise Development**, C.5, No: 4, 1998, s.3, Elina Varamaki, Timo Pihkala, Vesa Routamaa, "Knowledge Transfer in Small Family Businesses" FBN Conference, 2003, s. 4

[198] Çelik, Akgemci, s. 45.

[199] Elif Baktır, "İnternet Teknolojilerinin Sağladığı Olanaklar: KOBİ'lerde Yenilikçilik Yönetimi", X. Türkiye'de İnternet Konferansı, Bahçeşehir Üniversitesi, Aralık 2005, s. 5

aktarılması) uygulamalı[200] (örneğin, Allegre, Sengupta ve Lapiedra (2011) tarafından biyoteknoloji endüstrisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde bilgi yönetiminin yenilikçilik performansına etkisi üzerine yapılan çalışma, bilgi yönetiminin yenilikçilik performansını arttırdığını ortaya koymuştur)[201];

- İşbirliği yapabilmeli;
- Sanal dünyada bir araya gelip kümeler oluşturarak meydana getirilen bir ağ yapısının parçası olmalı ve,
- Sayısal ekonominin getirdiği fırsatları değerlendirebilmelidir.

KOBİ'ler yenilik faaliyetinde bulunurken bir takım engellerle karşılaşırlar. Söz konusu engeller Örücü ve arkadaşları tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir. Bunlar;[202]

- Yeterli fonların olmaması,
- Yeniliğin yüksek risk içermesi,
- Teknolojik olarak know-how eksikliği,
- Ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji,
- Kalifiye personel eksikliği,
- Yeniliğe yeterli zaman ayıramama,
- Yeniliğe gerek duymama,
- Yeniliği pazarlayamamak ya da ticarete dökememek,
- Müşterilerden gelen dış talep baskısı,
- Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği, olarak sıralanabilir.

KOBİ'ler için bir örgüt kültürü yaratmanın yanı sıra yenilikçi kültür yaratmak da yenilik faaliyetleri açısından önemlidir. Çünkü oluşturulacak olan bu yenilikçi kültür, yeniliklerin devamını, çalışanların yenilikçi düşünmelerinin geliştirilmesini, etkin bir iletişim ve karar verme ortamının sağlanmasını, vizyon oluşturulmasını, işletmenin devamlılığını ve müşteri odaklı olmasını sağlayacaktır. Ayrıca işletmenin kendi içerisindeki sinerji de yenilik faaliyetlerinde önemlidir. Çalışanların yenilikçi

[200] Allegre, Sengupta ve Lapiedra, s. 455.
[201] Allegre, Sengupta ve Lapiedra, s. 464.
[202] Örücü, Kılıç, Savaş, s. 65.

fikirlerinin desteklenmesi, çalışanların arasında güven sağlanması, çalışanlar arasında bir yenilikçilik rekabetinin oluşturulması, yenilikçiliğe dönük tartışma ortamının bulunması da yenilikçi kültür yaratma çabaları arasındadır.

KOBİ'lerin genel hatlarıyla basit olan örgütsel yapısı, yenilikçilik faaliyetleri için uygun ortam hazırlamaktadır. KOBİ'lerde genel olarak kimin ne iş yaptığı, kimin ast kimin üst olduğu gibi konular direkt olarak çoğu zaman yönetici konumundaki işletme sahibi tarafından belirlenmektedir.[203] KOBİ'lerde kararlar işletme sahibi tarafından alınmaktadır. Başka bir deyişle, karar mekanizması merkezidir. İşletme sahipleri, işletmenin yönetimine gereken özeni vermeyeceklerini, işletmeye mal sahibi kadar önem vermeyeceklerini düşündüklerinden profesyonel yöneticilere güvenip yetki devri gerçekleştirmemektedirler.[204] Ayrıca KOBİ'lerde sözlü olarak emir verilmektedir. İşletmenin küçük olması nedeniyle yüz yüze görüşme daha etkili bir araçtır. İletişim yapısı profesyonelce değil arkadaşçadır. Bu ve buna benzer sebepler dolayısıyla KOBİ'lerdeki örgüt yapısının herkesin fikrini özgürce belirtmesi serbestîsini sağlaması sayesinde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması kolaylaşmaktadır.

3.3.1. KOBİ'lerde Yenilik Faaliyetlerine Etki Eden Unsurlar

KOBİ'lerin sahip oldukları yenilikçilik yetenekleri, tüm pazarın yenilikçilik hareketine etki etmektedir. Bozkurt ve Taşçıoğlu'na göre KOBİ'lerin yenilikçilik çalışmalarına etki eden unsurlar şunlardır:[205]

[203] Müftüoğlu, s. 123.
[204] Hüseyin Özgen, Salih Doğan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları", **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl: 3, No: 9, Nisan 87-127, 1998, s. 47.
[205] Öznür Bozkurt, Hümeyra Taşçıoğlu, "KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme" Akademik Bakış Dergisi, No: 11, Ocak 2007, s.5-6

- Pazar Odaklılık: KOBİ'lerin pazar odaklı davranmaları yenilikçilik faaliyetlerini etkilemektedir. KOBİ'lerdeki ürün temelli yenilik çalışmaları, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerindeki değişimlerden etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle, ürünlerde yapılan yenilikler müşteri talepleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.
- Öğrenme: Yenilik çalışmalarında stratejik önemi olan bir diğer unsur ise öğrenmedir. KOBİ'ler bilgi temelli yenilik faaliyetinde bulunmaktadırlar. Bu nedenle yenilik çalışmalarında öğrenmenin baskın bir etkisi bulunmaktadır.
- Teknoloji: Yeni ürün, süreç ve fikir geliştirmede teknolojinin yadsınamaz bir etkisi bulunmaktadır. Teknoloji, kalıplaşmış ürün, hizmet ve fikirlerin değişimine olan katkısıyla KOBİ'lerin yenilik çalışmalarını da etkilemektedir. KOBİ'lerde müşterilerin özel ihtiyaçlarının belirlenmesi ile bu doğrultuda harekete geçmek için ihtiyaç duyulan en önemli unsur teknolojidir.
- Endüstri Yapısı: Endüstri yapısı da yenilik faaliyetlerinde etkili olabilmektedir. Faaliyette bulunulan endüstrideki değişim ve diğer firmaların faaliyetleri, giriş bariyerleri gibi faktörler KOBİ'lerin yenilik süreçlerini etkilemektedir. Rekabet ortamında yenilik çalışmalarının olumlu bir etki yapması beklenen bir durumdur.

KOBİ'lerde yenilikçilik faaliyetlerine etki eden diğer unsurlar ise yeterli kaynağa sahip olamamak, yöneticilerin güçlerini kaybetmek istememeleri sonucu yaratıcı bireyleri kendileri için birer tehdit olarak görmesi, organizasyon üyelerinin yeni yapıyı kabul etmede zorluk çekmeleri ve yeni fikirlerin engellenmesi gösterilebilir.[206]

Çalışma kapsamında KOBİ'lerde yenilikçilik faaliyetlerine etki eden unsurlar, KOBİ'lerde liderlik, vizyon, yönetim tarzı, örgüt kültürü, iletişim, personel güçlendirme, müşteri odaklılık, ödüllendirme ve başarısızlığın hoş görülmesi alt başlıkları altında değerlendirilmiştir.

[206] Fang Zahao, "Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, C.11, No: 1, p. 25-41

3.3.1.1. KOBİ'lerde Liderlik

Her ne kadar KOBİ'lerde yöneticiler, tüm işletmenin sahibi olduklarından dolayı aynı zamanda lidermiş gibi algılansa da, aslında temelde lider ve yönetici birbirinden farklı kavramlardır. Yönetici ve lider aynı kişi olabilmektedir, ancak bir kişi yöneticilik ve liderlik özelliklerine aynı anda sahip olabilirken, bir lider aynı zamanda yönetici olmayabilir. Aynı şekilde her yönetici de lider değildir. Buna rağmen, yöneticilik ve liderlik birbirlerine üstünlükleri olan kavramlar değil, kendilerine has fonksiyonları olan iki farklı kavramdırlar.[207] Aşağıdaki tabloda liderlik yaklaşımları ve özellikleri verilmiştir:

[207] Bahadır Akın; "Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar" **S.Ü.Karaman İİBF Dergisi**, No: 3, 2002, s.13-27

Tablo 3.1. Liderlik Yaklaşımları ve Özellikleri

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Varsayımlar	Başlıca Eleştiriler
I.Kişisel Özellikler	1907-1947	Bir idealin olağanüstü ya da bahşedilmiş nitelikleri vardır. Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir. Liderler, kendilerini takipçilerden ayıran kişisel özelliklere sahiptir.	Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz. Birçok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur. Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle kati olarak ilişkilendirmemiştir. Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder.
2.Davranışsal	1950'ler - 1960'lar	Liderliğin tek yolu vardır. İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren liderler etkin olacaktır.	Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.
3. Durumsal	1950'ler - 1980'lerin Başı	Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar. Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler. Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.	Birçok olumsallık teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir. Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.
4. Modern Liderlik Teorileri Etki/Karizma	1920'lerin ortası -1977 sonrası	Liderlik bir etki ya da sosyal mübadele sürecidir.	Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırma yapmaya ihtiyaç vardır.
İlişkisel (Dönüştürücü) Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Takipçilik Teorisi)	1978'den günümüze	Liderlik ilişkisel bir süreçtir. Liderlik paylaşılan bir süreçtir. Takipçiliğe önem verilmesi gereklidir.	Araştırma eksikliği mevcuttur. Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekmektedir. İş birliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zordur.

Kaynak: Emin Uzun, Serkan Dirlik, "KOBİ Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma" **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:6 Sayı: 11 Bahar 2007/2 s.135

Yöneticilik vasıfları sonradan eğitimle ya da zamanla edinilen tecrübeler ile geliştirilebiliyorken, liderlik, kişinin kişilik özelliklerine göre hem doğuştan sahip olduğu, hem de sonradan eğitim ile edinilmesi mümkün olan bir vasıftır. KOBİ'lerde işletmenin sahibi olan yöneticiler, mükemmel bir lider olmasalar dahi, ideal bir liderde olması gereken özelliklerin hangilerinin kendilerinde olmadığını düşünerek bu özelliklerini geliştirmenin yollarını aramalıdır. Liderlik, klasik yönetici anlayışından faklı olarak yalnızca çalışanlarını yönetmeyi değil, onları örgütün ihtiyaçları doğrultusunda motive etmeyi, onlara yol göstermeyi, çalışanların içindeki yenilikçi ruhu açığa çıkartmayı, çalışanların kendilerini geliştirmesini özendirmeyi, yenilik sürecinde ortaya çıkabilecek tüm problemleri ortadan kaldırabilme yetisine sahip olmayı gerektiren bir vasıftır. İşletmelerin yenilikçi bir lidere sahip olması, yenilikçilik faaliyetleri için son derece önemlidir. Çünkü yenilikçi bir lidere sahip olan işletmelerde, işletmedeki tüm çalışanlar da liderin geniş ufku ve vizyonundan faydalanarak kendi vizyonlarını, dolayısıyla işletmenin vizyonunu geliştirir ve paylaşılan vizyonun[208] oluşmasına da katkı sağlarlar.

Bir işletmenin başarısı, müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde sürekli bir yenilik yeteneğine sahip olmasına bağlıdır. Ancak yenliliğin örgüt içerisinde bir probleme neden olmadan hayata geçirilmesi liderin sorumluluğunda olan bir uygulamadır. Lider, müşteri beklentilerine cevap verecek şekilde yapılması gereken yenilik faaliyetinin yöneticisi konumundadır.

Lider, karmaşık ve belirsiz ortamlarda dahi dinamizmini kaybetmeden çalışabilmelidir. Yenilikçi bir örgütlenme yapısında bulunması gereken yüksek yeteneğe sahip çalışanlar kadar lider de yüksek yeteneğe sahip, ilerici, zeki, örgütünü geleceğe hazırlayabilecek geniş bir öngörü sahibi ve sağlam kişilikli olmalıdır.[209]

[208] Peter M. Senge; Beşinci Disiplin, Çev.Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 5.bs., s.226-253 İstanbul, 1998.
[209] Durna, s. 180

KOBİ sahipleri, aynı zamanda işletmelerinin lideri konumundadırlar. Bu nedenle işletmesinin yönetiminde otokratik, davranışsal, destekleyici, bireyci, durumsal gibi liderlik yaklaşımlarından birini kullanacaktır. KOBİ sahibi liderin, çalışanların önerilerini dikkate alan, onlara güvendiğini belli eden, yaptıkları başarılı işler nedeniyle onları överek; maddi ve manevi ödüllendiren bir liderlik anlayışını benimsemesi, işletmenin ve çalışanların moral motivasyonunu etkileyerek yenilikçilik faaliyetlerine de büyük katkı sağlayacaktır.[210]

3.3.1.2. KOBİ'lerde Vizyon

Vizyon, işletmenin ya da bireylerin gelecekte olmak istedikleri durumun ifadesidir.[211] Vizyon insanları yönlendiren, gelecekte olmak istedikleri durum için çalışmalarını sağlayan somut olmayan, düşünsel bir kavramdır. Değişim sürecindeki işletmeler için bir yol haritası görevi gören vizyon, işletmelerin esnek bir yapıya geçerken karşılaştıkları zorlukları aşmaya yarayan bir yönetim aracıdır. [212]

İşletmelerde vizyonun paylaşılması, şirkete ait olma duygusunu vererek amaçların sürekliliğini sağlamaktadır. Günlük sorunların ötesine geçerek lidere ve çalışanlara çalışma şevki kazandırmaktadır. Çalışanların kişisel vizyonları ile örgütün paylaşılan vizyonunun örtüşmesi ise çalışanların, müşterilerin istek ve beklentilerine daha bir şevkle cevap vermesi sonucunu doğurur ki bu da işletme ve işletmenin yenilikçilik performansı bakımından önemlidir. Bu noktada devreye giren lider, örgüt çalışanlarının algılarında kararlı, cesur, dinamik, umut veren ve ilham kaynağı olan bir rehber görünümüne bürünerek çalışanlara coşku ve heyecan verebilmelidir. Çalışanlarına yüksek idealler aşılayıp çalışanlarını bu ideallere inandırarak kendi istek ve amaçları dolayısıyla da KOBİ'nin istek ve amaçları doğrultusunda hareket ettirebilmelidir.

---

[210] Stanley Sondeno; **Small Business Management**, Business Publications, Plano,Texas, 1985, s.1
[211] Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınlar 2. Baskı, 2004, s. 179
[212] Güzelcik, s. 82-83

İşletmenin vizyonu tünel ve radar ekran olmak üzere iki şekilde ifade edilebilir. Tünel vizyon, adeta bir tünelin ucundan sonuna bakmak gibi yalnızca görülebilen rakipleri görerek onlarla baş etme stratejisi geliştirmeyi ifade etmektedir. Tünel vizyon sahibi bir işletme daha çok taklitçi olmaktadır. Radar ekranı vizyona sahip işletmeler ise tıpkı bir radar gibi en geniş açıyla tarama yapmaktadırlar. Diğer işletmeleri takip edip onları taklit etmek yerine mevcut müşterilerin beklentilerine ne ölçüde cevap verebileceğini öngörerek, yenilik faaliyetinde bulunmaktadırlar. Bu da onlara rekabet koşullarında pazarın en iyisi olma yarışında avantaj sağlamaktadır.[213]

KOBİ'lerin en büyük sıkıntısı, iç yapılarının da etkisiyle ağırlıklı olarak günlük olarak düşünüp günlük adımlar atmalarıdır. Bu da KOBİ'ler açısından vizyon eksikliğini beraberinde getirmektedir. KOBİ yöneticileri günlük uğraşlar ve günlük sorunlarla çok fazla meşgul oldukları için yarını planlamaya zamanları kalmayabilir. Bu nedenle çoğu KOBİ yöneticisi kendisine bir vizyon çizememektedir. Ayrıca bilgi, eğitim ve yetenek eksikliği de vizyon oluşturmada yetersizliği beraberinde getirmektedir.

KOBİ'ler büyümek istiyorlarsa vizyonu olan, ufku geniş bir liderin öncülüğünde kendilerine bir yol haritası çizmeli ve bu haritaya uygun planlamalarını yaparak adım adım büyüme yoluna gitmelidirler.

3.3.1.3. KOBİ'lerde Yönetim Tarzı

İşletmelerin genel performansı ile yönetim tarzı arasında oldukça sıkı bir bağ vardır. İşletmelerin performansı, çalışanlarının performansı ile doğru orantılıdır. Çalışanların yüksek performans sunabilmeleri ise işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Çalışanların işlerinden memnun olabilmeleri için de işletmelerin yönetim tarzı kendilerine uygun olmalıdır.

---

[213] Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, 1999, s. 52-54

Lider, yönetim tarzı ile işletmesinin yarınının ne olacağını göstermektedir. Lider, yönetim tarzı ile örgütüne kendi rengini vererek, kendi nitelikleri ve tarzını zamanla örgütün nitelikleri ve tarzı haline getirmektedir. Liderin yönetim tarzı zamanla örgütte bir kültür ve değerler bütünü oluşturmaktadır. Örneğin, şeffaflık ilkesinin benimsendiği bir yönetim tarzında örgüt içindeki iletişim ve bilgi ağı açık hale gelerek örgütte bir güven, anlayış ve dürüstlük havası yaratılmaktadır. Ayrıca yeniliğin ödüllendirildiği bir yönetim tarzında çalışanlar da kendi yenilikçilik yeteneklerini geliştirerek örgütün yenilikçilik performansının gelişmesine katkıda bulunabilmektedirler.[214]

Yenilikçiliğin ödüllendirildiği ve teşvik edildiği bir yönetim tarzı, KOBİ'lerin kabuğunu kırma ve büyüme anlamında bir düşünce devriminin yaratılmasında son derece önem arz etmektedir. Ancak KOBİ'lerin en büyük özelliği olan işletme sahipliği ile yöneticiliğin tek elde toplanması, büyüme, profesyonelleşme ve kurumsallaşma anlamında geri kalmasına yol açmaktadır. Çünkü çağdaş işletmelerde operasyonel işlerin çeşitliliği ve çokluğu denetimi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yetki devri zorunlu olmakla birlikte çoğu KOBİ herhangi bir yetki devrinde bulunmayarak yetkileri yine işletmenin sahibi ve aynı anda yöneticisi konumunda bulunan kişide toplamaktadır. Bu da çalışanların yönetime katılımını engellemekte ve çalışanların görüşlerinin önemsenmediği bir yönetim tarzını beraberinde getirmektedir. Diğer yandan özellikle günümüz koşullarında çalışanların görüşlerinin önemsendiği bir yönetim tarzını benimsemek, yenilikçilik performansını da olumlu yönde etkilemektedir.

[214] Durna, s. 191

3.3.1.4. KOBİ'lerde Örgüt Kültürü

İşletmenin yenilikçilik performansının dayandığı bir diğer konu işletmenin kültürüdür. İşletmenin seneler içerisinde genel kabul görmüş olan çalışma şekli ve davranış biçimi gibi unsurlar işletmenin kültürünü oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, işletmenin kişiliğini temsil etmektedir[215]. Kişiler değil kurumlar kalıcıdır ilkesinden hareketle işletmeler bir örgüt kültürü oluşturarak, yeni nesle bir birikim transferi yapmaktadırlar. İşletmenin politika, gelenek, etkinlik ve yalnızca o örgüte has olabilecek faaliyetleri işletmenin kültürünün manevi yanını oluştururken, bina, teçhizat, coğrafi konum ise maddi bölümünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda geleceğe aktarılan tüm bu birikimler, örgütün kültürel mirasını meydana getirmektedir.[216;217]

Günümüzün ağır rekabet koşulları altında tüm firmalar gibi KOBİ'ler de başarılı olabilmek için yenilikçi bir kültüre sahip olmak durumundadırlar. Tüm bu yenilik süreçleri, işletmenin kültürü ile desteklendiği takdirde daha hızlı sonuç almak mümkündür.

Yenilikçi kültüre sahip olmak ancak ve ancak vizyon sahibi bir lider ve dinamik, yaratıcı ve girişimci yönetim yapısı ile mümkündür. İşletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin ve performanslarının düzeyi ise örgüt kültürlerinin yenilikçiliğe ne derece uygun ortam hazırlayabildiği ile yakından ilişkilidir.

---

[215] Cristina G. Gallato, Safiah Rashid, Ruswiati Suryasaputra, Ari Warokka, Kristy Aireen G. Reamillo ve Haim Hilman bin Abdullah, "Fostering Niches among SMEs in Malaysia through Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction", **Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises**, s. 1-12, 2012, s. 4.

[216] Nurullah Genç, "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.: 10, S. 1-2, Erzurum, 1993, s. 301

[217] Hary Sastrya Wanto ve Ruswiati Suryasaputra, "The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance: Case Study of East Java SMEs in Indonesia Food and Beverage Industry", **Information Management and Business Review**, C.4, No: 9, ss. 467-476, 2012, ss. 468-470.

KOBİ'lerde işletme sahiplerinin yönetici olmasından dolayı, kendi değerleri, alışkanlıkları ile düşünce ve tavırları örgütün kültürünün oluşmasında etkili olmaktadır. İşletme sahibinin yönetim tarzı olarak katılımcı yönetim tarzını benimsemesi ile çalışanların fikirlerini kolayca açıklaması ve bunun sonucunda da yenilik fikirlerinin oluşması mümkündür. İşletme sahibinin yenilikçi düşünce yapısını örgütüne aktarması da yenilikçi örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır.

Gelişmiş bir örgüt kültürüne sahip olan KOBİ'ler kurumsallaşmaya daha yakın olmaktadırlar. Kurumsallaşan KOBİ'ler vizyon oluşturarak, sistemini oturtup ilkelerini sağlamlaştırarak kültürünü nesilden nesile aktarma olanağına sahip olurlar. Bu gibi firmalar, asgari düzeyde de olsa çağdaş yöntemler kullanabilmektedirler.

3.3.1.5. KOBİ'lerde İletişim

KOBİ'lerin yeni ürün veya hizmet oluşturmalarında önemli olan bir diğer faktör iletişimdir. Değişen teknolojik koşullarla birlikte müşteri memnuniyetini sağlayabilmek adına yeni ürün ve hizmet geliştirilmesinde teknolojik gelişmeleri takip etmek KOBİ'lerin çağa ayak uydurmasını sağlamaktadır. Etkin bir yenilikçilik faaliyeti için çeşitli kanallarla elde edilen bilgilerin örgüt içerisinde doğru algılanması ve örgüt içindeki bilgi akışının sağlanması gerekmektedir.[218]

İşletmenin hedeflerine ulaşmasının sağlanabilmesi için, işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler ile işletmenin çevresi ile olan bilgi ve düşünce alışverişi işletmenin iletişim ağını oluşturmaktadır. Bu iletişim ağının etkinliği örgütsel yapıdan da etkilenmektedir. Kademe sayısının düşük olduğu örgütlerde bilgi akışı daha hızlı olduğundan dolayı örgüt içi ve örgüt çevresi ile olan iletişim sürekli ve hızlı bir hal almaktadır. Bu denli hızlı bir iletişimin olduğu örgütlerde de yenilikçilik faaliyetinin hızlanması kaçınılmazdır. Yenilikçi örgütlerde yenilikçi fikirler, resmi olmayan görüşmeler esnasında daha fazla üretilir. Bu nedenle resmi olmayan bir

[218] Aylin Pira, Füsun Kocabaş, "Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği", **Kocaeli Üniversitesi, SBE Dergisi**, C. 5, No: 1, 2003, s. 9

şekilde gerçekleştirilecek kahve molası, görüşmeler, akşam yemekleri, kutlamalar gibi organizasyonlar iletişimi hızlandırarak işletmenin yenilikçilik performansının gelişmesine katkıda bulunacaktır. Her işletmede olduğu gibi KOBİ'lerde de yöneticiler etkin bir iletişim sistemi kurmak durumundadırlar. İletişimin çalışanlar arasında bilgi alışverişi olduğu gerçeğinden hareketle işletmenin büyüdükçe ve örgüt yapısı karmaşıklaştıkça bir iletişim sisteminin kurulması kaçınılmaz olmaktadır. KOBİ'lerin bu alanda avantajı çalışanlar ile işletme sahibi arasındaki iletişimde statülerin göz ardı edilmesidir. Hiyerarşik kademelerin ve çalışanların azlığı bu avantajın ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Bu da işletmede daha sağlıklı bir iletişim yapısı meydana getirerek işletme içi koordinasyonda kolaylık sağlamaktadır. Bu gibi avantajlarının yanında yadsınamayacak dezavantajı ise KOBİ'lerde iletişimin çoğunlukla sözlü olarak sağlanmasıdır. Bilginin aktarımı esnasında oluşabilecek bilgi kayıpları KOBİ'ler için risk oluşturmaktadır.

3.3.1.6. KOBİ'lerde Personel Güçlendirme

Profesyonel dünyada işletmelerin en büyük sermayeleri çalışanları olmaktadır. Dolayısıyla yenilikçilik kültürünün oluşmasında personelin güçlendirilmesi son derece önemli olmaktadır.

Personel güçlendirme, çalışanlara işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha fazla kararlara katılma imkanı tanıyan ve işletmenin performansını arttırma için daha fazla sorumluluk veren bir anlayıştır. Bu unsur, çalışanlara, yöneticilerin istediği şekilde işleri yapamama riski taşımalarına rağmen işlerin nasıl daha iyi yapılacağı sorumluluğunu verme anlamına gelmektedir.[219]

Örgüt içerisindeki çalışanların kişisel olarak girişimci bir kişiliğe sahip olmaları ve sorumluluk almayı öğrenmeleri personel güçlendirme çalışmalarının ilk adımlarıdır. Çünkü rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı günümüz ekonomik

[219] Hüseyin Özgen, Murat Türk, "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı; Personel Güçlendirme (Enpowerment)" **Todaie Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, 30/4, 1997, s. 77

dünyasında müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek ve çıkan fırsatları değerlendirebilmek, personele kendi inisiyatiflerini kullanma yetkisi verecek bir yönetim tarzı ile mümkün olabilmektedir. [220] Başarılı bir personel güçlendirme faaliyeti için gerekli olan faktörler; [221]

- Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi;
- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması gerektiği;
- Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması;
- Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması gerektiği;
- Başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu;
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiği, şeklinde sıralamaktadır.

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurları ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:[222]

- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır;
- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir;
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır;
- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır;
- Güvenilir personellerin desteği gereklidir;
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır;
- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.

Personel güçlendirme, yenilikçilik faaliyeti bakımından düşünüldüğünde risk ve sorumluluk almaya teşvik edici uygulamaları ile yaratıcı düşünceyi harekete geçirmektedir. Bu da yenilikçilik hareketleri için uygun ortamı sağlamaktadır.

[220] a.e., s.76
[221] Mustafa Fedai Çavuş, Tahir Akgemci, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No: 20, 2008, s. 232
[222] Çavuş, Akgemci, s. 231

Personel güçlendirme anlayışı ile yenilikçilik çalışmaları cesaretlendirilerek personele karar verme ve yeni fikirler üretme konusunda yetki verilmektedir. Çalışanlara inisiyatif kullandırması nedeniyle bir çeşit yetki devri olarak nitelendirilebilecek, ancak onu aşan bir kavram olan personel güçlendirme, yenilikçilik faaliyetlerinin zeminini hazırlayan önemli unsurlardandır.

KOBİ'ler açısından personel güçlendirme faaliyetine bakıldığında ise işi fiilen gerçekleştiren çalışanın, alanında kendi yöneticisinden daha iyi olduğu anlayışı hakimdir. Yöneticinin görevi yalnızca işi fiilen yapan çalışanına daha verimli olmasını sağlayacak gerekli ortamı yaratmak ve kaynakları bulmaktır. Güç kazandırılan personelin, işine karşı daha çok motive olması sonucunda etkinliği artacak bu sayede de KOBİ'nin amaçları ile kendi amaçları örtüşecektir. Böylece müşterilerin isteklerinin ve ihtiyaçlarının giderilmesinde, sorunlarının çözülmesinde ve yenilik fırsatlarının değerlendirilmesinde inisiyatif kullandırılarak sorunun daha kısa sürede çözülmesi sağlanmış olacaktır. Kendini güçlü hisseden personelin etkinliği gözle görülür bir şekilde artacaktır.

3.3.1.7. KOBİ'lerde Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık kavramı yenilikçilik faaliyetleri bakımından düşünüldüğünde, işletmelerin, müşterilerin beklenti, istek ve ihtiyaçlarını araştırarak bu beklenti istek ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik olarak ürün ve hizmet yeniliği getirmesidir. Müşteri odaklı çalışan işletmeler, tüm çalışanları ile müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik çabalar göstermektedirler. Hatta yalnızca mevcut istek ve ihtiyaçlarını değil gelecekte doğabilecek diğer potansiyel beklentilerini de yenilikçi fikirleri ile öngörerek giderme yoluna gitmektedir. Bugün profesyonel dünyada hakim olan görüş, yeni bir müşteriyi etkilemektense öncelikle eldeki mevcut müşterileri kaybetmemektir. Bu nedenle işletmeler, ürün ve hizmetlerinin yalnızca satışı ile değil satış sonrası ile de ilgilenerek müşterilerinin memnun kalmasını sağlamaya çalışmaktadır. Müşteriyi kaybetmemenin anahtarı ise müşteri

memnuniyeti ve müşteri odaklılıktan geçmektedir.[223] Bu nedenle işletmelerin müşteri odaklılık anlayışı içerisinde müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde ürün ve hizmet farklılaştırmasına gitmesi gerekmektedir.

Müşteri memnuniyetini sağlamakta KOBİ'lerin büyük işletmelere göre kişisel ilişkileri daha rahat kullanılabilmesi nedeniyle avantajı söz konusudur. Ayrıca KOBİ'lerin esnek yapısı, daha hızlı bir şekilde yeniliğin gerçekleştirilmesine olanak sağladığından müşteri memnuniyetinin sağlanmasında da önemli rol oynamaktadır.

3.3.1.8. KOBİ'lerde Ödüllendirme

Ödüllendirme, örgütteki bireylerin motivasyonunu arttırarak, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının örgütte kalmasını sağlamak ve böylelikle örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir. Bu süreç hem iç hem de dış motivasyonla, hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir.[224]

Yenilikçi örgütler, örgüt içerisindeki yenilikçi personeli ödüllendirecek bir ödüllendirme sistemini oluşturmaktadırlar. Bu tip bir ödüllendirme sistemi, örgütün yenilikçilik kültürünün gelişmesinde de faydalı olacaktır. Yenilikçi personelin ödüllendirilmesi diğer personellerin yenilikçi düşüncelerini cesaretlendirecek ve yenilikçi düşünmeye özendirecektir. Yenilikçi görevlerin daha riskli ve zorlu oluşu nedeniyle daha farklı bir ödüllendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca bu sistem, yenilik için gerekli olan daha fazla çabayı motive edici özellikte olmalıdır.

Yenilikçilik faaliyetlerinin teşvik edilmesi amacıyla ödüllendirme sisteminin oluşturulması, çalışanların tatmin olması ve motivasyonunun arttırılması bakımından önemlidir. Çalışanların tatmin edilememesi durumunda isteksizlik, kalite düşüklüğü,

[223] Ebru Uzunoğlu, "Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Nisan 2007, C.2, No:1, s. 12

[224] Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, No: 260, 1995, s. 200

hizmet eksikliği gibi sorunlar meydana gelmektedir. Çalışanların tatmin edilmesi ile birlikte kişinin yaratıcılığı artmakta, kişi karar alma sürecine katılarak inisiyatif kullanabilmektedir.

KOBİ'lerde çalışanların kararlara katılım imkanı, çalışanların üstleri ile kurduğu ilişkiler gibi faktörler sayesinde bu işletmelerde uygulanacak ödüllendirme sistemi çalışanların şevkini ve etkinliğini attıracaktır. Yöneticileri ile yakın ilişki içerisinde olan çalışanlar, yenilikçi fikirlerini birebir olarak yöneticilerine aktaracak ve bu sayede yenilikçi faaliyet hız kazanmış olacaktır. Yenilikçi düşüncelerin ödüllendirilmesi ile yenilikçi düşünceler artacaktır.

3.3.1.9. KOBİ'lerde Başarısızlığın Hoş Görülmesi

Yeniliğin doğası gereği her zaman bir risk söz konusudur. Bu nedenle firmalar yenilikçilik faaliyetine girişirken başarısız denemeler ile karşılaşılacağının bilincindedirler. Yenilikçi örgütler, büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermenin yanında keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa hoş görülü olmayı teşvik etmektedirler.[225]

Başarısızlığa karşı hoşgörü, hedeflerin açıkça belirlenmesi ve başarının takdiri gibi uygulamalar önem kazanmaktadır. Bu hoşgörü ancak ve ancak başarısızlığın da işin bir parçası olduğunu kabul eden ve insana değişim yapma özgürlüğü sağlayan normlar sayesinde mümkün olmaktadır. Önemli olan yeniliğin başarıyı garanti etmediğini ama başarısızlığın yenilik doğurduğunu bilmektir.[226]

[225] Atılhan Naktiyok, Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 21, Haziran 2007, No: 2, s. 215
[226] a.e., s. 218

Başarısızlığa karşı tahammüllü davranmak yenilikçi örgütlerin kültüründe yer alması gereken temel özelliklerdendir. Başarısız olan çok fazla denemenin sonucunda başarıya ulaşılabilmekte ve yenilik meydana getirilmektedir.

Yeni fikir ve önerilere açık, esnek lider ve yöneticilerin, yenilik ve yaratıcılığı teşvik ederek çalışanların hata yapmalarına izin vermeleri, hatta başarısızlıklarına hoşgörü ile yaklaşmaları yenilikçilik faaliyetlerinin gelişimi açısından önem arz etmektedir. Lider ve yöneticilere düşen görev, örgüt içerisinde uygun ortamı yaratarak yaratıcı personelin işletmeye kazandırılmasının bir yolunu bulmaktır.

KOBİ'lerin yenilikçilik faaliyetlerinin önündeki en büyük engel kaynakların kıt olmasıdır. Ekonomik kaynaklarının yetersizliği nedeniyle çoğu KOBİ, başarısızlığa karşı hoşgörü ile yaklaşamamakta; bu da çalışanların yaratıcılıklarının sınırlandırılması anlamına gelmektedir.

3.4. KOBİ'LERDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN YENİLİK PERFORMANSINA ETKİLERİ

KOBİ'lerin günümüz rekabet şartlarında ayakta kalabilmelerinin ön koşulu yenilikçilik yeteneklerine bağlı durumdadır. "KOBİ'ler ekonominin değişim ajanları olarak tanımlanabilmektedirler.[227]" Bu nedenle KOBİ'lerde iç girişimcilik faaliyetlerinin yenilikçiliği ne şekilde etkilediği bu bölümün temel inceleme alanını oluşturmaktadır. Bu kapsamda öncelikle yenilik performansına etki eden iç girişimcilik unsurları, örgüt kültürü, iç girişimcilik ve yenilikçilik; risk alma; proaktif olma ve kurumsallaşma alt başlıkları açılarak incelenecektir.

3.4.1. Yenilik Performansına Etki Eden İç Girişimcilik Unsurları

"Zahra'nın işaret ettiği üzere; iç girişimciliğe stratejik yenilenme olarak bakan Guth ve Ginsberg'e göre[228]", sağlanan yenilik ve farklılık işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu üstünlük kendini; farklılaşma, maliyet liderliği, değişime ayak uydurma, örgütsel öğrenme gibi farklı şekillerde gösterebilir. İç girişimcilikle firmanın esneklik kabiliyeti artmaktadır. Rekabet ortamı açısından yaratıcılık, esneklik ve hız gibi konular önemli hale gelmiştir. Bu nedenle iç girişimciliğin yenilikçiliği ne şekilde etkilediği konusunda bazı kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu bölümde de bu kavramlar genel hatları ile değerlendirilecektir.

---

[227] OECD, SMEs, Entrepreneurship and Innovation, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Innovation Strategy, OECD, s.24, v2010.

[228] Shaker A. Zahra, (ed.), **Corporate Entrepreneurship and Growth**, The International Library of Entrepreneurship, Edward Elgar Publishing, s.88, 2005., içinde; W.D. Guth & A. Ginsberg, Guest editors' introduction, Corporate entrepreneurship, **Strategic Management Journal**, 11(Summer) 5,15.

3.4.1.1. Örgüt Kültürü, İç Girişimcilik ve Yenilikçilik

Yenilikçiliğin işletmeler açısından önemi, uzun dönem kârlılık ve büyüme konularında ortaya çıkmaktadır. Yenilikçilik bu amacın gerçekleşmesinde önemli bir araçtır. Ayrıca, başarılı yeniliklerin işletmelerin büyümesinde bir dönüm noktası olması da olasıdır. Bir işletmede iç girişimcilik faaliyetlerinin başarıyla uygulanması ve iç girişimcilikten beklenilen faydanın sağlanması ise iç ve dış çevre koşullarının girişimcilik çabalarını destekler nitelikte olmasına bağlıdır.

McGinnes ve Verney, iç girişimciliğin amacını, küçük işletmenin girişimcilik ruhunu kullanmak ve onu daha büyük ve kurumsal bir işletme yapmak için kültür veya paylaşılan hedefler ile harmanlamak olarak tanımlamaktadır[229]. Örneğin işletmede biri vizyon sahibi diğeri içgüdüleri güçlü, yetenekli iki kişiyi bulup eşleştirmek, "Schjoedt'in vurgulamış olduğu üzere *girişimci takımlar* kurmak[230]", iç girişimci bir takım yaratılması ve sinerji etkisiyle teker teker üyelerinden daha yenilikçi bir takım oluşturulması ile sonuçlanır. Girişimci takım; işletmenin ilk aşamalarında, henüz kuruluş ya da kuruluş öncesi döneminde, yönetsel sorumlulukla birlikte yönetim seviyesinde bulunan, finansal ve başka yönlerden birbiriyle ilintili, kendileri ve başkaları tarafından sosyal bir birim olarak tanımlanan iki ya da daha fazla bireyin, örgütün ortak amaçları ve istikbali adına birlikte hareket etmek suretiyle bir araya gelerek oluşturduğu yapıdır[231]. Diğer yandan iç girişimcilik için öncelikle uygun örgüt ikliminin yaratılmasına ihtiyaç vardır ve bu zaman alır. Bu süreçte önemli olan unsurlar; organizasyonel bilgi (çalışanların yenilikçi olabilmesi için organizasyonun stratejik hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için neler yapıldığı konusunda bilgilendirilmesi gerekir), endüstri bilgisi (çalışanların işletmenin faaliyet alanı, içinde bulunduğu endüstri hakkında yeterli bilgi sahibi olması yenilikçilik performanslarını arttıracaktır), yenilikçiliğin ödüllendirilmesi (yenilikçi davranışı kalıcı kılmak için bu davranışın ödüllendirilmesi önemlidir) ve açık fikirli kurallar

[229] Michael A. McGinnis ve Thomas P. Verney, "Innovation Management and Intrapreneurship", **SAM Advanced Management Journal**, C.52, No: 3, s. 19-23, 1987, s. 19.

[230] Matthias Fink, Sascha Kraus (ed.), **The Management of Small and Medium Enterprises**, Routledge Studies in Small Business, içinde L. Schjoedt, s.159-175:163, 2009.

[231] a.e., s.163.

(bu kurallar, çalışanlar üzerindeki gereksiz kısıtlamaların önüne geçerek bireysel yenilikçiliğin gelişimini destekler) şeklinde özetlenebilir.[232]

Yeni fikirleri kullanarak onları kârlı sonuçlar üretecek nihai şekillerine getiren iç girişimciler, işletmede öncelikle girişimsel bir kültür yaratılmasını sağlarlar. Bir firmanın çalışanlarının davranışlarını belirleyen örgüt kültürü, iç girişimcilik faaliyetlerini de etkilemektedir. Girişimciliği teşvik eden bir firma kültürü, geleneksel bir örgüt kültüründen farklı olarak yenilikçi ve yaratıcı olmayı, risk almayı ve fırsatları kovalamayı vurgulamaktadır. Yenilikçilik hareketinin yerleşerek KOBİ'lerin örgüt kültürü haline gelebilmesi için altı temel stratejinin uygulanması gereklidir. Bunlar;[233]

- Yeni fikirlerin organizasyonda yayılması ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması için destek sağlanması;
- Yeni fikirlerin ve girişimlerin kaynaklara göre bölünerek bir plan ve sıralama doğrultusunda desteklenmesi;
- Girişimci fikir üretiminin desteklenmesi ve fikirlere değer verilmesi;
- Girişimci kişilik özelliği sergileyenlere esnek davranılması, yenilikçi gruplara yeniliğin uygulanabilmesi için olanakların sağlanması;
- Yenilikçi ve değişime adapte olan personelin ödüllendirilmesi ve,
- Liderliğin ve destek liderliğin geliştirilmesi, şeklinde ifade edilebilir.

Örgüt içerisinde yenilikçi bir iç girişimcilik faaliyetini destekleyecek ve teşvik edecek şekilde bir organizasyon yapısının kurulması, yaratıcı ve yenilikçi çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri şekilde görev dağılımı yapılması ve hızlı karar alınmasını sağlayacak bir yetki devrinin oluşturulması ile örgüt içerisindeki iç girişimcilik faaliyetleri artacak ve hatta yenilikçi kültürün oluşturulmasına da katkıda bulunacaktır. Elbette ki yenilikçi kültürün oluşturulmasında ilk koşul örgütün tamamının yaratıcı, yenilikçi ve girişimci

[232] McGinnes ve Verney, s. 23
[233] Eric Rule, Donald Irwin, "Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge", **Journal of Business Strategy**, C.9, 1988, s. 47

vizyonda birleştirilmesidir.

Örgüt içerisinde yenilikçi bir yapının kurulması, teşvik edilmesi ve geliştirilip örgüt geneline yerleşerek yenilikçi kültürü oluşturması için yürütülecek faaliyetler örgütte yeni bir iş ortamı oluşturacaktır. Bu ortamın özellikleri ve ortamın geliştirilmesi için yapılabilecekler şunlardır:[234]

- Ortamın teşvik ve motive edici özelliği sayesinde yeni fikirleri olan bireyler, bu fikirleri doğrultusunda adım atmaları için teşvik edilir;
- Ortamın paylaşımcı, destekleyici ve yetki kullandırıcı özelliği sayesinde yeni fikirleri olan bireylere fikirlerini hayata geçirebilmeleri için gerekli olan fırsatlar sunulur;
- Ortamın geliştirici özelliği sayesinde, yeni fikirlerini mevcut örgütün içerisinde hayata geçirmek isteyen bireylere, bu fikirlerini hayata geçirebilmeleri için eğitim desteği verilir;
- Ortamın araştırmacı özelliği sayesinde yenilikçi bireylere fikirlerini test etme ve değerlendirme konusunda özgürlük ve alan sağlanır;
- Ortamın hoşgörülü olma özelliği sayesinde örgüt küçük hataları hoş görerek büyük başarıların müjdecisi olarak kabul eder.

Pek çok araştırmacı, iç girişimcileri yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak değerlendirirken, yeniliği de iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak görmektedir. Bu yeniliklerin sonuçları yeni ürünlerden yeni pazarlara ve yeni süreçlere kadar uzanmaktadır. Yenilikle iç girişimciliğin ilişkisini vurgulamak için araştırmacıların iç girişimciliği, "yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci" olarak tanımladıkları söylenebilir. Yenilikçi iç girişimcilik faaliyetleri firmalara rekabet üstünlüğünü kazandırması bakımından her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bugün pek çok firmanın oldukça sıradan ve standart ürünleri bile çok yüksek yenilikçi süreçlerde üreterek rekabetçi üstünlük kazanabildiği görülmektedir.

[234] Barbaros Tunç, **İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 204

Bu yenilikçi süreçler düşük maliyet, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri avantajı sağlamaktadırlar.[235]

Yenilikçi olabilmenin ön koşullarından biri yaratıcı olmaktır. Yaratıcılık, birtakım problemlerin çözümü için, yeniliklere dönüşecek şekilde düşüncelerin ortaya konulmasıdır. Yaratıcılık her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesidir. Yaratıcılık her ne kadar bireysel bir eylem olsa da, örgütler için de bir yaratıcılık söz konusudur. Yaratıcılık, hem orijinal fikirler üretmek hem de ilerlemeyi engelleyen problemleri çözmek için bir araç olarak kullanılabilir.[236]

Görüldüğü üzere yaratıcılık soyut bir kavramdır. Yaratıcılık ve yenilikçilik birbirini tamamlayan kavramlar olmak üzere yaratıcılık, yenilikçi düşüncedir. Yenilikçilik ise yaratıcı düşünce ile üretilmiş olan yeni fikirleri hayata geçirmektir. Bu anlamda yenilikçilik daha somut bir kavram olmaktadır. Yaratıcılık yenilik getiren bir faaliyettir; yenilik ise yaratıcılığın görünen somut ve cisimsel sonucudur. Yenilik bu nedenle işletmelerin proaktif davranmasını gerektirir. Dolayısıyla, işletmelerin; yeni fikirleri, ürünleri, hizmetleri, sistemleri, politikaları, program ve süreçleri rakiplerden önce pazara sunmasını ve değişime yol açmasını gerektirir. Afuah'a göre[237], "firma, stratejik niyetine ve kabiliyetlerine paralel olarak, yenilik stratejisini atak (yeniliği ilk tanıtan) ya da defansif (diğerlerinin yeniliğe öncülük etmesini bekleyen, peşlerinden giden) olarak oluşturabilir. Yenilikçi işletmeler, müşterilerine yakın olan işletmelerdir. Diğer işletmeler konu hakkında konuşurken yenilikçi işletmeler uygulamaktadırlar. Yenilikçi işletmelerin en dikkat çeken noktası değişmez bir tutkuyla dolu olmalarıdır. Bu tutku ise nitelik, güvenilirlik ya da hizmete aşırı bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi işletmeler kaliteyi bir zorunluluktan ziyade bir sorumluluk olarak kabul etmektedirler. Bu nedenle yenilikçi

[235] Veysel Ağca, Tuğrul Kandemir, "Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma" Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.: X, No: 3, 2008 s. 214-215.
[236] Çavuş, Akgemci, s. 232-233.
[237] Allan Afuah, Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits, 2.bs.,Oxford University Press, s.349-350, 2003.

işletmeler, diğer yönlerden rakiplerine göre üstün oldukları yönlere odaklanırlar.[238] Yaratıcı bir örgütte; [239]

- Örgüt üyeleri, amaçları ve işleri mücadele gerektiren özellikte algılarlar. İş onlara anlamlı gelir. Üyeler, örgütün gelişimini ve devamlılığını önemserler;
- İş görenler, örgüt içinde veya dışında hiçbir formal sınırlama ile karşılaşmaksızın özgürce hareket edebilir, bilgiye ulaşabilir ve diğerleriyle iletişime geçebilirler;
- Değişime ilişkin yeni fikirler desteklenir, insanlar birbirlerini dinler ve girişimci olmak özendirilir;
- İnsanlar birbirlerine güvendiklerinden görüş ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşırlar. Başarısızlık korkusu olmaksızın inisiyatif alırlar;
- Tartışmalar, kişisel çatışma ve düşmanlığa yol açmadan serbest bir ortamda yapılır;
- Belirsizliğe ilişkin hoşgörü çalışanların risk almalarını cesaretlendirir. Ortaya çıkan fırsatlar değerlendirilir. Somut uygulamalar, ayrıntı içeren inceleme ve analizlere tercih edilir.

3.4.1.2. Risk Alma

Girişimciyi kâr veya zarar riskine katlanan kişi olarak tanımlayan Fransız Cantillon'dan bu yana risk alma, girişimci ve girişimciliğin temel bir unsuru olarak ele alınmaktadır. Kaybetme ihtimali olarak da adlandırılabilecek olan risk olgusu, mevcut firmaların yenilikçilik davranışlarının, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, girişken veya proaktif (öncü) eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Girişimcilik eğilimine sahip firmaların genellikle, pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etme uğruna, yüksek seviyelerde borca girerek veya çok büyük kaynaklar ayırarak riskli davranışlar sergilemeleri, risk alma eğilimlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle organizasyon

[238] a.e., s. 234.
[239] Refik Balay, "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları" Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C.43, No: 1, 2010, s. 46-47.

seviyesinde risk alma; pazardaki fırsatları değerlendirmede hızlı hareket etme, hızlı kaynak kombinasyonları yapma ve cesur eylemlerde bulunmayı gerektirmektedir. Fırsatların kovalanmasında ve çok sık yeni ürün veya hizmet denemelerinde sergilenen cesaret, girişimciliğin önemli bir özelliği olarak vurgulanmaktadır.[240]

Girişimci olmak, yeni pazar ve faaliyet alanlarına girmek -rekabet ortamının şiddeti ve belirsizliğinin de etkisiyle- kaçınılmaz olarak hataları, belirli bir -ya da makul olarak nitelenebilecek- dereceye kadar riski ve spekülâsyonu içerdiğinden, risk alma süreç sonunda oluşacak kayıplara karşın girişimden geri durmamayı, başka bir deyişle elde edilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara katlanabilmeyi gerektirir. Başka deyişle, girişimcilik yönelimi proaktif olmayı ve kabul edilebilir ölçüde risk almayı gerektirir. Çünkü risk almaktan kaçınmak, değişen pazar koşullarına da bağlı olarak orta ve özellikle uzun dönemde rekabet üstünlüğünün sürdürülemeyerek kaybedilmesine, daha kötüsü, pazardan çekilmek zorunda kalınmasına neden olabilir.[241]Elbette, Kuratko'nun altını çizdiği üzere, yeni bir işe kalkışmak, içinde belli ölçüde riski de barındırır. Ödüller büyüdükçe, girişimcilerin göze almak durumunda oldukları risk de büyümektedir. Bu yüzden, girişimciler riski özenle değerlemelidir[242].

3.4.1.3. Proaktif Olma

Ağca ve Kandemir'e göre proaktiflik, yönetim faaliyetleri bağlamında yönetimde olayların arkasından gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön verme yetisidir. Günümüzün giderek şiddetlenen küresel rekabet koşullarında yenilikler yapmada öncü olma, firmaların hayatta kalmaları ve yüksek başarı sağlamaları için önemli bir araç olarak görülmektedir. Yeni fırsatları belirleyerek bu fırsatların peşinden gitme ve gelişen pazarlara katılma bakımından

[240] Ağca, Kandemir, s. 215.
[241] Altuntaş, Dönmez, s. 55.
[242] Kuratko, Donald F., **Introduction to Entrepreneurship**, 8.bs., International Student Edition, s.38, 2009.

öncü olma, firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetleriyle çok yakından ilişkilidir. Böylece girişimciliğin bir yönünü ortaya koyan bu durum, genel olarak bir iç girişimcilik boyutu olan proaktiflik kavramıyla ifade edilmektedir. [243]

Proaktiflik, öncülük etmeyi, çevrede oluşan değişimden geri kalmayarak yeni fırsatları/pazarları değerlendirmek amacıyla inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirir. Bu nedenle, proaktiflik, örgütlerin temel ticari faaliyet alanlarında pazarda lider olma girişimleri açısından yeni ürün/hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini rakiplerine göre daha önce tahmin etmesi ve bu öngörülerini somutlaştırarak yine daha önce pazara sunması ile ilgili iddialı stratejilerin oluşturulmasıdır. [244]

KOBİ'lerde yöneticilik ve girişimcilik özelliklerinin tek bir kişide toplanmış olması bakımından proaktiflik, örgütsel olduğu kadar bireysel açıdan da yenilikçi iç girişimcilik faaliyetlerinin çıkış noktalarından biri olmaktadır. Proaktif davranış, yenilikçi kültürün bir yansımasıdır. Proaktif bir yönetici, yeni fırsatların sermayeye dönüştürülmesinde, kazanç sağlamada ve ilerlemede neyin, ne için gerekli olduğunu öncelikli olarak algılayabilmelidir.

3.4.1.4. Kurumsallaşma

En genel ifade ile kurumsallaşma, yönetim kademelerinin oluşmasında objektif ölçütlerin kullanılması ve iş akış planı ile iş tanımlarının doğru yapılarak sürekli güncellenmesi sonucunda işletme faaliyetlerinin olabildiğince kişilerden bağımsız olarak yürütülmesidir. İşletmelerde kurumsallaşma, herhangi bir davranışın, inanış, iş yapma usul ve yönteminin, kurumda değer verilen kalıplara dönüşmesini ifade etmektedir. Süreklilik sağlayan bir aile şirketi de kurumsallaşmasını bir şekilde gerçekleştirmiş demektir. En genel ifade ile bu işletmelerde, iş değerleri aile değerlerinin önüne geçmiş, işletme içerisinde bilgi ve

[243] Ağca, Kandemir, s. 216.
[244] Altuntaş, Dönmez, s. 55

yetenek sahibi kişiler görevlendirilmiş, kâr elde amacının yanında toplumsal amaçlar da ön plana çıkmıştır.[245]

Kurumsallaşma kavramı, işletme sahibi ve yöneticileri açısından değerlendirildiğinde; bir işletmenin, kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ön plana çıkarılmaktadır. Ayrıca gelişmelere uygun olarak örgütsel yapısını oluşturması; kendine özgü kişiler-arası ilişkiler biçimini, iş yapma usul ve yöntemlerini geliştirerek özgün bir kültür ortaya koyması ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesidir. İşletmelerin varlığını sürdürmeleri, onların hem iç, hem de dış çevreleri ile sağlıklı bir iletişim kurmalarına bağlıdır.[246]

KOBİ'leri geleceğe taşımanın en etkin yolu kurumsallaşma olarak gösterilmektedir. Hatta birçok aile işletmesi son yıllarda kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atmıştır. İyi bir kurumsallaşma ise başarılı bir kurumsallaşma süreci ve etkin bir kurumsal yönetim gerektirmektedir. Bu süreçte kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri, diğer aile şirketlerinden birçok noktada ayrılmaktadır.

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri örgüt yapısı olarak gösterilmektedir. Sistem ve ekip oluşturma anlayışına dayanan kurumsallaşmış örgüt sistemi yoluyla işletmenin kimliği ön planda tutulmakta ve buna işlerlik kazandırılmaktadır. Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin oluşturulması, belli standartların belirlenmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına

[245] Arzu Ülgen Aydınlık, A. Özgür Karagülle, "Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", **Kültür Üniversitesi İkinci Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, s. 59, 2006.

[246] Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2001, s. 12–19.

gelmektedir. Bu kapsamda kurumsallaşmış işletmelerde iş tanımları ve analizleri tam olarak yerine getirilmektedir.[247]

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın bir göstergesi de yetki devrinin gerçekleştirilebilir olmasıdır. En genel ifade ile yetki devri yöneticinin herhangi bir konuda kendisinde olan karar verme yetkisinin, kendi inisiyatifi ile belirli koşullar ile astına devretmesidir. Yetki devrinde yönetici sorumlu kişi olma görevini sürdürmekte, daha verimli sonuçlar elde edebileceği gerekçesi ile kendisine ait olan bir hakkı geçici olarak devretmektedir.[248] İşletmelerde kurumsallaşmanın bir gerekliliği olarak uzman işgörenler yetki devri yapmak zorundadır. Bu durum aile şirketlerinde aynı şekilde işlemektedir. Kurumsallaşmış aile şirketlerinde tepe yönetimi, işi daha iyi yapabileceğine inandıkları personele yetki devredebilmektedir.

İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması, sürekli ve çok-yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını da gerektirmektedir. Bu iletişimin etkili bir biçimde kurulmuş olması hem aile bireylerinin hem de profesyonel çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda birbirleriyle olan etkileşimini kolaylaştırmaktadır. Ancak aile şirketlerinde, aile üyeleri arasındaki iletişimin çoğunlukla işletmenin asıl amacının önüne geçmesi, işletmenin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasına yol açmaktadır.[249] Martin'e göre birinci ve ikinci kuşak aile işletmelerinde iletişim hem ailevi sorunlar hem de işgörme açısından yıllık toplantılar yoluyla kurulmaktadır. Uzun bir geçmişe sahip ailelerde ise aile konseyi gibi resmi yapılar devreye girmektedir. Konsey yılda birkaç kez toplanmakta, bu toplantılar bir nevi aile bireylerinin görüş alışverişinde bulunduğu açık forum özelliği taşımaktadır. Aile konseyi aynı zamanda gelecek kuşaklar için eğitim işlevi de görebilmektedir.[250]

---

[247] İrfan Yazıcıoğlu ve Hakan Koç, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No: 21, 2009, s. 501.
[248] Kate Keenan, **Zamanı Doğru Kullanma**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s. 46.
[249] Yazıcıoğlu ve Koç, s. 501.
[250] Harry Martin, "Is Family Governance an Oxymoron", **Family Business Review**, C. XIV, No. 2, Haziran 2001, s. 92.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın bir göstergesi de iç kontrol sisteminin kurulmuş olmasıdır. İç kontrol, işletme organizasyonunda yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, operasyonların etkinliği ve verimliliğini, mali raporlama sisteminin güvenilirliğini, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan ve bu konuda güvence sağlamak üzere tasarlanmış ve bir sistem olarak nitelendirilebilecek bir kavramdır.[251]

Bir aile şirketinin kurumsallaşmasındaki en önemli göstergelerden bir diğeri de planlamaya verilen önemdir ve kurumsallaşmasını tamamlamış aile şirketleri kısa ve orta vadeli amaçların yanı sıra uzun vadeli ve stratejik planlar üzerinde durmaktadır. [252]

Aile şirketlerinde yönetimsel özellikler yanı sıra bazı süreçlerde de kurumsallaşmanın etkileri görülebilmektedir. Devir planlaması ve miras planlaması gibi süreçlerin şirketin varlığını etkilemeyecek bir şekilde yapılması ve aile şirketinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için kurumsallaşmış bir yapının büyük önemi bulunmaktadır.

Tüm aile şirketlerinde şirketin aile şirketi olarak sürekliliğini koruması isteği vardır. Aile şirketlerinde kurucunun kurulduğu ilk yıllardan beri her aşamasıyla ilgilendiği işletmeyi, devretmesi çok kolay bir süreç değildir. Kurucunun işi bıraktığı takdirde, işletmenin işlerinin yolunda gitmeyeceği konusundaki endişeleri, kontrolü elden bırakmama isteği, çocukları arasında seçim yapmada yaşadığı sıkıntılar, kuşaklar arası rekabet hissinin verdiği rahatsızlıklar kurucunun devir sürecini sürekli ertelemesine neden olmaktadır. Varislerin yönetim devrinde başarılı olmaları konusu literatürde sıklıkla tartışılmaktadır. Bu konuda varislerin başarısı için belirli şartların olması gerektiği düşünülmektedir. Buna göre;[253]

---

[251] TKYD ve Deloitte, **Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim**, İstanbul: TKYD ve Deloitte Ortak Yayını, 2007, s. 10.
[252] Karpuzoğlu, s. 137.
[253] Barbaros Antiç ve Sema İşler, "Bir Babaerkil Yöneticinin Devir Teslim Töreni: Kral Lear", **İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, Tamer Koçel (ed.), İstanbul, 2008, s. 48.

- *"Kariyer, sosyal yaşam ve aile işletmesi bağlamında karşısına çıkacak hayati fırsatlar konusunda tatminsizlik olmaması;*
- *Aile işletmesinde kişisel nüfuzunu kullanabilmesi;*
- *Kurucuyla karşılıklı saygı ve anlayışın mevcut olması ve,*
- *Aile işletmesinin devamına ilişkin bağlılığın mevcudiyeti",* işletmelerde başarılı devir ve şirketin sürdürülebilirliği için gereklidir.

Denetim konusu da kurumsallaşmış aile şirketlerinin temel özellikleri arasındadır. En açıklayıcı ifade ile iç denetim "kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur."[254]

Bu bölümde; KOBİ'lerde firma içi girişimcilik ve yeniliğe etkilerine ilişkin gerekli literatür açıklamalarında ve yorumlarında bulunulmuştur. Bir sonraki bölümde, ilgili sektörel bilgilerin aktarılmasının ardından, KOBİ'lerde firma içi girişimcilik ve yeniliğe etkilerinin ortaya konulmasına dönük çabalar, Türkiye saat sektöründeki KOBİ'lerle yapılan bir araştırmayla desteklenmektedir.

[254] Ali Kamil Uzun, "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü", **İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Tamer Koçel (ed), İstanbul, 2006, s. 42.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE SAAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN YENİLİĞE ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın dördüncü bölümünde Türkiye saat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde iç girişimciliğin yeniliğe etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu amaçla öncelikle dünya saat sektörü ve Türkiye saat sektörü incelenmiştir. Ardından yapılan anket çalışmasının bulguları sunulmuştur ve değerlendirilmiştir.

4.1. SAAT SEKTÖRÜ

Bu çalışmada saat sektörünün seçilmiş olmasının nedenlerinden biri, yenilikçilik potansiyelinin sektör üzerindeki etkisidir; özellikle İsviçre saat sektörünün bu alanda yaşadığı dönüşüm ve sağladığı başarı buna örnektir[255]. Diğer bir neden de, başında bulunduğum saat sektöründeki bir KOBİ'yi, fiilen sahada, iç girişimcilik çabalarıyla yenilikçi sonuçlarla buluşturmaya dair birtakım arayışlar içinde olmamdır.

4.1.1. Dünya'da Saat Sektörü

Dünya saat sektörü, en dinamik, rekabetçi ve dikkat çeken sektörler arasında yer almaktadır. Değer olarak en büyük ihracatçı İsviçre'dir[256]. Ürün olarak saatlerin[257] en önemli özelliği oldukça karmaşık bir yapılarının olmasıdır. Ortalama olarak büyük bir hassasiyetle birbiriyle uyum içinde olması ve birlikte çalışması

[255] Kayhan Tajeddini ve Myfanwy Trueman, "The Potential for Innovativeness: A Tale of the Swiss Watch Indıstry", **Journal of Marketing Management**, C.24, No: 1-2, ss. 169-184, 2008, s. 170-171.
[256] Syed Tariq Anwar, "Selling Time: Swatch Group and Global Watch Industry", **Thunderbird International Business Review**, C.54, No: 5, ss. 747-762, 2012, s. 748.
[257] Saat çeşitleri: kol saati, masa saati, duvar saati, cep saati, vb.

gereken 50 ila bir kaç yüz parça içerirler[258]. 1960'lardan itibaren bakılacak olursa 1960-1970 arası mekanik saatlerin hakimiyetinde iken 1970'lerin ortalarında dijital gün-tarih içeriğine sahip saatlerin piyasaya sürülmesi önemli bir yenilik olmuştur. Diğer yandan bu saatlerin zamanı daha detaylı vermek gibi avantajları olsa da tasarım anlamında tatmin edici değillerdi. Bu dönemde saat endüstrisi hem mekanik saatlerin fonksiyonlarının geliştirilmesi hem de dijital saat piyasasının şekillenmesi anlamında önemli yeniliklere ve değişimlere sahne olmuştur. Ardından 1980'lerle birlikte kuvars teknolojisi gelişti[259]. Schumpeter, girişimcinin mutlaka bir icadı olması gerekmediğini, başkaları tarafından keşfedilen yenilikçi teknolojileri pazara sunabileceklerini vurgulamıştır. Kuvars teknolojisinde benzer bir durum yaşanmıştır. Japonlar bu teknolojiyi icat etmemiştir; ancak 1970'lerle birlikte yeni bir operasyonel ilke ile saatin temel alt sistemlerinin değiştirilebileceği fırsatını görmüşlerdir. Kuvars teknolojisi, saat sektörünün tüm üretim sistemini değiştirmiştir. Böylece tasarımda kuvars teknolojisinin kullanımında İsviçre değil de Japonya egemen olmuştur. İsviçre saat sektörünün bu dönemde yenilikçilik temelinde yaşadığı değişimde yukarıdaki durum oldukça etkili olmuştur[260]. İsviçre saat sektörü bu yenilik ile rekabet edebilmek için kültürü yeni bir yenilikçilik kaynağı şeklinde kullanabileceği stratejiler geliştirmiştir. Önce tasarım ardından genel olarak markalaşmada arzu edilen ürün ve hikayeler geliştirmişlerdir. Daha genel bir ifade ile teknoloji dışı yenilikçiliğin değerini arttırmış, tasarım, mücevher dekorasyonu, kişiye özel düzenleme ve modayı kullanmışlardır. Diğer bir yenilikçilik ise maliyetin düşürülmesine yönelik stratejilerde yapılan değişikliklerde görülmüştür[261].

---

[258] Micheal J. Enright, "Organization and Coordination in Geographically Concentrated Industries", (içinde) **Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organziation of Enterprise**, Chicago: University of Chicago Press, 1995, s. 136.

[259] R. Srinivasan, **Case Studies in Marketing: The Indian Context**, New Delhi: PHI Learning Private Ltd., 2008, ss. 51-52.

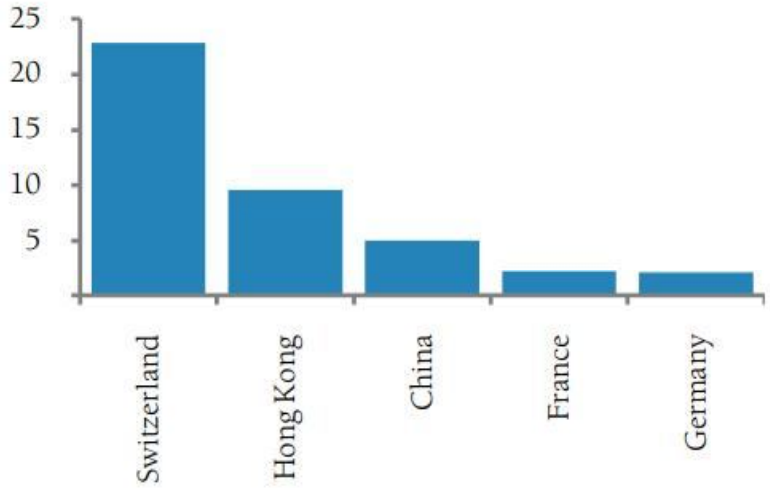
[260] Claudia Bird Schoonhoven ve Elaine Romanelli (eds), **The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries**, Stanford, California: Stanford University Press, 2001, s. 188-189.

[261] Steffen Roth (ed.), **Non-technological and Non-Economic Innovations: Contributions to a Theory of Robust Innovation**, Bern: Peter Lang AG, 2009, s. 235-236.

Aşağıdaki grafik, dünya saat ihracatının önde gelen ülkelerini ve oranları vermektedir. Diğer yandan aşağıdaki grafik üretimi göstermediği için ve bir ülkenin ürünü ithal edip ardından ihraç etme ihtimali de göz önüne alındığında aşağıdaki oranların iki kere bildirilmiş olma olasılığı bulunmaktadır. İsviçre yeniden ihracata konu olmazken bu alanda başı çeken ülke Hong Kong'dur[262].

Şekil 4.1. Saat Sektörü Ana İhracatçı Ülkeleri – 2012

milyar USD ($)



Kaynak: Federation of the Swiss Watch Industry, 2013, s. 3.

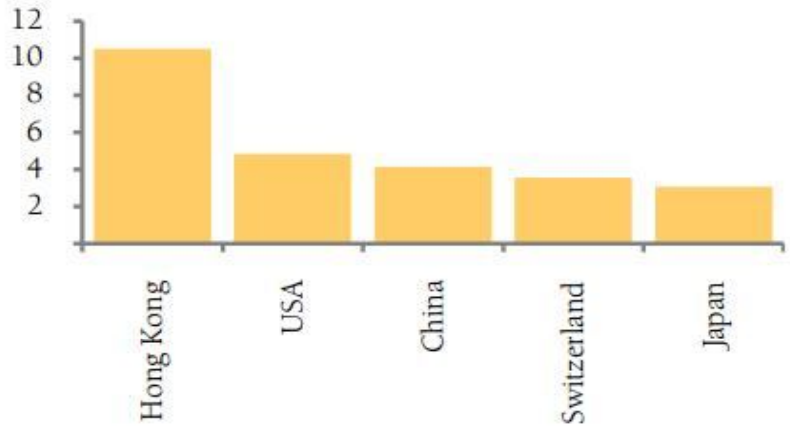
İsviçre'nin ihracatında değer olarak en büyük katkıyı sağlayan altın saatlerdir ve 2012 yılında toplam saat ihracatı değerinin %94'ünden fazlasını oluşturmuştur. Bu değer 2011 yılına oranla %11,5 oranında artış göstermiştir[263].

[262] Federation of the Swiss Watch Industry, "The Swiss and world watchmaking industry in 2012", 2013, s. 1, http://www.fhs.ch/statistics/watchmaking_2012.pdf
[263] Federation of the Swiss Watch Industry, s. 1

Aşağıdaki grafik saat sektörünün önde gelen ithalatçı ülkelerini vermektedir:

Şekil 4.2. Saat Sektörü Ana İthalatçı Ülkeleri – 2012

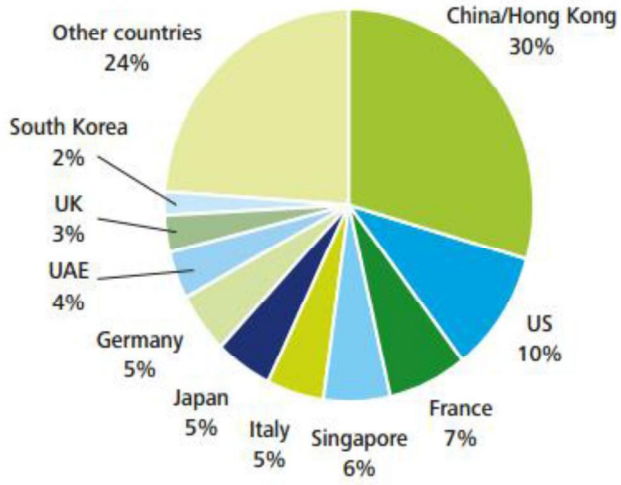
milyar USD ($)



Kaynak: Federation of the Swiss Watch Industry, 2013, s. 4.

Hong Kong dünyanın önde gelen ithalatçısı olup, ardından daha düşük oranlarla Amerika, Çin, İsviçre ve Japonya gelmektedir.

Şekil 4.3. İsviçre'den Saat ve Saat Ürünleri İthalatı Yapan Ülkeler



Kaynak: Deloitte, 2012, s. 4.

İsviçre'den ithalat yapan ülkelerin başında da Hong Kong, Çin ve Amerika gelmektedir. Değerlendirme genel anlamda yapılacak olursa da talebin ağırlıklı olarak Asya'dan geldiği görülmektedir.

2012 yılı itibariyle 1300'den fazla bireysel saat modeli incelendiğinde piyasa talebinin %30'unu 10 modelin oluşturduğu görülmektedir[264]. Aşağıdaki şekil söz konusu talebi özetlemektedir:

Şekil 4.4. 2012 Yılı Saat Talebi

2012	2011	2010		Brand	Models	Total
1	1	1	=	Omega	Seamaster	5.02%
2	2	3	=	Rolex	Submariner	4.89%
3	3	4	=	Rolex	Daytona	3.86%
4	6	5	↗	Tag Heuer	Carrera	3.56%
5	5	7	=	Rolex	Datejust	3.15%
6	4	2	↘	Omega	Speedmaster	2.80%
7	21	27	↗	Rolex	Day Date	2.04%
8	18	18	↗	Rolex	Explorer	1.81%
9	7	8	↘	Cartier	Tank	1.73%
10	8	-	↘	Rolex	Oyster Perpetual	1.69%
SUB-TOTAL						30.54%
OTHERS						69.46%
TOTAL						100.00%

Kaynak: Europa Star, 2012.

Dünya ileri düzey saatçilik sınıfı (haute horlogerie) mensubu 18 önemli marka aşağıda yer almaktadır. Bu kategoriye en büyük ilgi BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin) + Asya piyasalarından gelmektedir (yaklaşık %50)[265].

[264] Europa Star, World Watch Report: 2012, 2012, http://www.europastar.com/world-watch-report
[265] Digital Luxury Group, World Watch Report: 2013, 2013, http://www.europastar.com/IMG/pdf/wwr_2013_haute_horlogerie_preview.pdf

Şekil 4.5. Dünya İleri Düzey Saatçilik Sınıfı (Haute Horlogerie) Mensubu 18 Önemli Marka



Kaynak: Digital Luxury Group, 2013.

Bu alandaki önemli yeniliklerden birisi de işletmelerin girişimci faaliyetleri neticesinde sosyal medyanın işletme faaliyetleri kapsamında giderek daha fazla kullanılmaya başlanmasıdır. Örneğin yukarıdaki firmaların iletişim platformu olarak Facebook'u kullandığı ve ortalama olarak üyelerinin 2011 yılına oranla 2012 yılında %127 düzeyinde arttığı görülmektedir. Online saat forumlarının etkisini ise aşağıdaki grafikten görmek mümkündür. Bu forumlar, koleksiyoncuların ve saat tutkunlarının stratejik online mekanı konumundadır[266].

[266] Digital Luxury Group, 2013

Şekil 4.6. Seçilmiş Saat Forumlarında En Popüler 10 Haute Horlogerie Marka - Ocak-Aralık 2012



Kaynak: Digital Luxury Group, 2013.

Burada kullanılan bir diğer yenilik, pazarlama tekniği olarak reklam konusunda online platformların giderek daha yoğun şekilde kullanılmaya başlanmasıdır. Örneğin Jaeger-LeCoultre, Google'da oldukça stratejik bir arama motoru reklam kampanyası kullanmaktadır ve haute horlogerie aramalarında Jaeger-LeCoultre en üst sırada gösterilmektedir. Saat üreticileri bloglara da aynı derecede önem vermekte ve bu iletişim aracı ile müşterileri tüm değişikliklerden, yeniliklerden, olaylardan haberdar etmekte ve aynı zamanda bunu müşteri bağlılığını arttırmak için de bir araç olarak kullanmaktadır. Yine saat üreticileri açısından ilk sırada gelen dijital platform Twitter'dır. Diğer yandan saat sektörünün önde gelen moda ve lüks markaları bunlarla da sınırlı kalmamakta, Tumblr (www.tumblr.com), Foursquare (foursquare.com), Sina Weibo (weibo.com), Instagram (instagram.com), Google+ (google.com/+1/button), Polyvore (polyvore.com) ve Pinterest (pinterest.com) gibi platformları da aktif şekilde kullanmaktadır.[267;268]

[267] Europa Star, 2012

[268] Europa Star, **Europa Star WorldWatchWeb, 5 December 2011,** http://www.europastar.com/world-watch-report/1004084239-looking-beyond-facebook-and-twitter.html#.UiHTcDYvmfY

Şekil 4.7. Pazarlama ve Satış Stratejileri

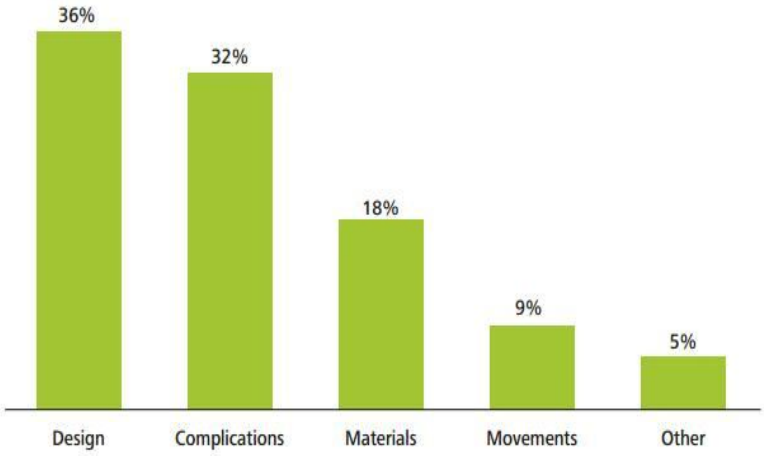


Kaynak: Deloitte, 2012, s. 16.

Sektörün lideri İsviçreli üreticiler de 2013 yılında kendileri için en önemli pazarlama ve satış stratejisinin ne olacağı sorulduğunda satış kanallarının optimizasyonundan (%86) sonra, sosyal medyanın pazarlama ve satış stratejisi olarak kullanılması (%59) olduğunu vurgulamıştır [269]. İsviçreli üreticiler; bunları takiben, (%39) oranında Marka Elçilerini, (%35) ile de ürün yerleştirmeyi pazarlama stratejisi olarak kullanacaklarını ifade etmiştir.

[269] Deloitte, Swiss Watch Industry: Timing the future, Kasım 2012, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Switzerland/Local%20Assets/Documents/EN/Survey/Watch/2012/ch_en_Swiss_Watch_Industry_Study_2012.pdf

Şekil 4.8. Ürün Geliştirmede 2012 Yılı Odak Noktası



Kaynak: Deloitte, 2012, s. 14.

Saat sektöründe üreticiler için genel olarak en önemli işletme stratejisi ise yeni ürünlerin piyasaya sürülmesidir. Söz konusu yenilikler ağırlıklı olarak tasarım, materyal ve komplike yapı alanındadır. 2012 yılında İsviçreli saat üreticileri ile yapılan Deloitte anketine göre ürün geliştirmede 2012 için üreticilerin odağında tasarımın (%36) yer aldığı görülmektedir. Tasarımı, komplike yapılar (%32), materyaller (%18) ve makineler (%9) izlemektedir.

Saat sektöründe yenilikçiliğin ve yenilikçilikteki hızın önemi elektronik devrimi niteliğindeki 1960'larla birlikte değerini arttırmıştır. 1969'da İsviçre Saat Endüstrisi Federasyonu elektronik saat sektörünün ileride ne kadar büyüyebileceğine ilişkin bir araştırma yaptırmış ve bu alanda çok ciddi bir talep artışı olmuştur. Diğer yandan İsviçreli üreticiler talebe cevap vermekte geç kalmıştır ve bu alanda başka ülkeler (özellikle Amerika'dan Timex) hızla piyasaya girmeyi başarmıştır. Benzer bir değişim kuvars kristal alanında yaşanmıştır ve yine yeniliği zamanında yakalayanlar hızla piyasaya girme fırsatı bulmuştur[270]. İsviçre saat sektörü yıllar boyunca hayli bürokratik ve eski-moda olarak tabir edilebilecek kurumların egemenliğinde olmuştur. İsviçre saat sektörü bir kriz ile karşı karşıya kalana kadar da bu yapıda değişiklik ihtiyacı duymamıştır. 1970'lerin başında Swatch, Pazar payını ucuz Hong

[270] Amy K. Glasmeier, Manufacturing Time: Global Competition in the Watch Industry, 1785-2000, New York, NY: The Guilford Press, 2000, ss. 1-2.

Kong, Japonya ve Tayvan ürünlerine kaptırma tehdidi ile karşı karşıya kalmıştır. Ardından Nicholas Hayek oyunun kurallarının değişmesinin gerektiğini ortaya koymuş ve uyguladığı stratejiler ile İsviçre saat sektörünün liderliği kaybetmemesini sağlamıştır. Hayek'in farkı, sektörün çok daha yenilikçi ve girişimci işletmelere ihtiyacı olduğunu ortaya koyması ve bunun için gerekli ve doğru stratejileri geliştirmesindeki başarısıdır ve Hayek bu değişimi Grup Başkanı ve CEO'su olduğu ünlü Swatch markası ile başlatmıştır. Ancak kısa sürede sağladığı başarı sayesinde uyguladığı stratejiler tüm İsviçre saat sektöründe genel kabul görür olmuştur ve yaşanan değişim ile sektörel anlamda başarı sağlanmıştır. Yaşanan değişim sonrası bugün de yenilikçilik saat sektörünün özünde var olan unsur olarak devam etmektedir. Örneğin Swatch yenilikçiliğin başarılı uygulayıcılarından biri olmaya devam etmektedir; ancak sadece Ar-Ge departmanının faaliyetleri değil şirketin tüm seviyelerinde yenilikçi fikirlere açık bir yapı hakimdir. Nitekim Swatch'daki pek çok yenilikçilik, özellikle de pazarlama alanında, sıradan toplantılar ve/veya beyin fırtınası seanslarının ürünüdür. Swatch, yaratıcılığı teşvik etmek için gevşek ve düzenli olmayan bir çalışma ortamında çalışanların farklı işler arasında rahatlıkla değişiklik yapabildiği bir sistem kurmuştur[271].

4.1.2. Türkiye'de Saat Sektörü

Türkiye'de saat pazarı temelde ithalata bağlıdır. Diğer yandan kol saati üretimi hiç yapılmayan Türkiye'de masa ve duvar saati üretimi bulunmaktadır. Günümüzde Türkiye'de hem İsviçre hem de Uzakdoğu kökenli pek çok saat markasının mümessilliği alınmıştır. Bu mümessilliklerin sayısının artması ile birlikte iç piyasada yeterli talep bulamayan saat sektöründeki işletmeciler çözümü yakın meslek grupları ile ortak hareket etmekte bulmuş ve saat, optik, mücevher ürünlerinin aynı mekanda bir arada satışı yaygınlaşmıştır[272].

---

[271] Silvio De Bono, Stephanie Jones and Beatrice van der Heijden, **Managing Cultural Diversity (Maastricht School of Management Series in Intercultural and Global Management)**, London: Meyer & Meyer Ltd., 2008, ss. 231-233.

[272] Sevim Zirek, "Saat Sektör Profili", İstanbul Ticaret Odası Etüt ve Araştırma Şubesi, 2004, ss. 7-9.

Küresel finansal krizin Türkiye'ye de ciddi şekilde yansımalarının sonrasında Türkiye saat sektörü 2012 yılı itibariyle yeniden yükselişe geçmiştir. Tüketiciler hızla eski satın alma davranışlarına dönüş yapmaktadır. 2012 yılında değer olarak sektörde %10 oranında büyüme kaydedilmiştir; bu oran, tutar olarak 1.865 milyon TL'dir. Bu artışın temel nedenleri arasında tüketicilerin farklı alanlarda kullanmak için farklı saatlere sahip olma ve saat modasındaki değişimi takip etme eğiliminde olması bulunmaktadır. 2011 yılında büyük küresel üreticiler tümüyle sektöre egemen iken, dağıtım yerel şirketler aracılığıyla yapılmıştır. Genel anlamda lider küresel markalar Casio, Swatch ve Seiko olurken saat türüne göre farklılıklar görülebilmektedir. Örneğin mekanik saatte Swatch ve Richemont'un liderliği görülürken, kuvars analog saatlerde Swatch, Fossil ve Timex'in, kuvars dijital saatlerde ise tartışılmaz şekilde Casio'nun liderliği söz konusudur. Mekanik saatler ve haute horlogerie alanında ithalat büyük oranda İsviçre'den yapılmaktadır[273].

Türkiye'nin 2012 yılında "saatler ve bunların aksam ve parçaları" alanında yaptığı ithalat ve ihracat değerleri ülke bazında değerlendirildiğinde; Türkiye'nin 2012 yılında yaptığı toplam "saatler ve bunların aksam ve parçaları" ihracatı 20.982.942 USD($) iken, bu alandaki toplam ithalatı 280.835.803 USD($) olmuştur. 2012 yılında İsviçre'den yapılan ithalat 107.850.995 USD($) iken Çin'den yapılan ithalat 135.654.649 USD($) olmuştur[274].

Aynı dönemde yapılan ihracatta ilk sırada AHL Serbest Bölgesi (1.972.873$) gelirken, bunu sırasıyla Irak (1.685.872$), BAE (1.675.665$), İtalya (1.429.264$), Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (1.396.476$), İsviçre (1.383.064$), Hong Kong (1.236.978$) ve Antalya Serbest Bölgesi (1.225.939$) izlemektedir[275] (detaylı bilgi için bkz. Ek 1).

---

[273] Euromonitor, Country Report: Watches in Turkey, Kasım 2012, http://www.euromonitor.com/watches-in-turkey/report

[274] TUİK (geçici veriler), Rapor alınma tarihi: 02/09/2013, http://tuikapp.tuik.gov.tr/disticaretapp/disticaret.zul?param1=21&param2=4&sitcrev=0&isicrev=0&sayac=5802

[275] a.e.

Aşağıda Türkiye'de saat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle "KOBİ'lerde firma içi girişimcilik ve yeniliğe etkileri" konusunda yapılan görüşmelerden alınan kısa notlara yer verilmiştir:

"Online alışveriş hizmeti veren işletmelerin yeterince düzenli ve kaliteli hizmet sunmaması ve sahteciliğin tespitinin zorlaştığı bir alışveriş ortamı olması, saat sektörünü de genel anlamda hizmet kalitesini düşürerek ve müşteri güvenini zedeleyerek olumsuz yönde etkilemektedir."

"Saat sektöründe tüketici için kalite kadar artık moda da önemli, Türkiye de bu anlamda istisna değil. Uzun zamandır sektör literatüründe 'moda saati' diye adlandırılan bir kavram bile var. Ayrıca, tüketici, saati sadece işlevselliği için değil, kendini ifade etmek, prestij kazanmak, aksesuar olarak tarzını tamamlamak amacıyla da talep ediyor ve bu hem kol saati hem de duvar saati hem de masa saati için geçerli. Tüm bunlar da sektördeki tasarım ve teknoloji bağlamındaki yenilikleri takip etmemiz için ek bir neden."

"Basel World Saat ve Mücevher fuarı sektördeki yenilikleri takip etmemiz ve yeni bağlantılar kurmamız açısından oldukça etkili. Her yıl daha da gelişen fuar aracılığıyla, saat satışında sunumun nasıl olması gerektiği, standlar, ürünler, orijinal ve farklı tasarımlar ve teknolojiler gibi yeniliklerle tanışma fırsatımız oluyor. "

"Türkiye'de lüks saate olan ilgi giderek artıyor ancak hala kimi markalara/ürünlere ulaşım kolaylığı yok, en azından belli bölgelerde yok. Bu durum bizi operasyonlarda yeniliğe gitme konusunda teşvik etti. Sadece dünyanın önde gelen saat üreticilerinin Türkiye operasyonlarının satın alınması, şu anda sektörde yaygın olan 5-6 marka değil de çok daha fazla seçenek sunabilecek bir yapılanma içine girdik. Bu alanda piyasaya güçlü ve etkili bir şekilde girme yönündeki çalışmalarımız devam ediyor."

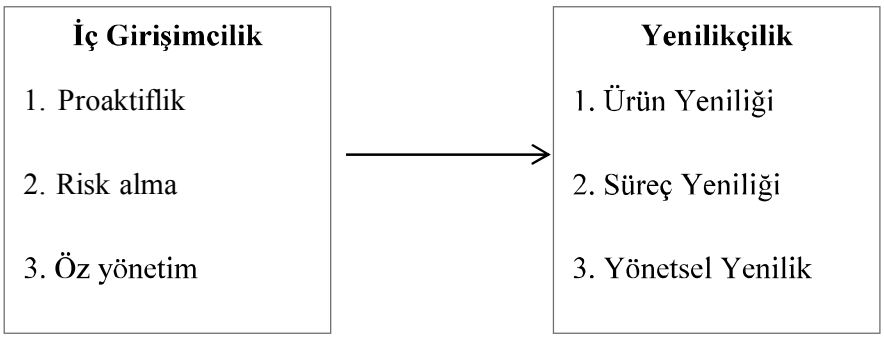
4.2. Yöntem

4.2.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma, saat sektöründe faaliyetini sürdüren küçük ve orta ölçekli işletmelerde, iç girişimcilik ve yenilikçiliği oluşturan alt boyutların incelenmesi ve firma içi girişimcilik ile yenilikçilik arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya yönelik ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve / veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil taramada olduğu gibi, ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlemeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır[276].

Araştırma modelinin genel yapısına bakıldığında, iki ana faktörün (iç girişimcilik, yenilikçilik) ölçülmesi üzerine kurulmuştur. İç girişimcilik; alt boyutları olan proaktiflik, risk alma ve öz yönetim ile ölçülürken; yenilikçilik; alt boyutları olan ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yönetsel yenilik ile ölçülmüştür. Öncelikle, iç girişimcilik ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi, sonrasında ise iç girişimciliğin yenilikçiliğe olan etkilerini inceleyen bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Modelin şema olarak gösterimi aşağıdaki şekildedir:

Şekil 4.9. Araştırma Modeli



[276] Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemleri , Ankara: 3A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık, 5. Basım, 1994, s. 77.

Şekil 4.9'a bakıldığında; kurulan modelde, iç girişimciliğin yenilikçilik ile ilişkisi irdelendiğinde; bağımlı değişken olarak yenilikçilik, bağımsız değişken olarak ise iç girişimcilik kullanılmıştır.

4.2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, saat sektöründe faaliyet gösteren İstanbul ili sınırları içerisinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerde idari bölümde çalışanlar veya KOBİ sahipleri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarının geçerli, güvenilir ve kullanılabilir olması için verilerin toplanma yöntemi ve kaynağın özellikleri önemli rol oynamaktadır. Kesin doğruyu elde edebilmek için tüm anakütlenin tamamına ulaşılması gerekir, ancak bunun imkansız olması, çok zaman alması ve/veya maliyetinin çok yüksek olmasından dolayı örneklemeye gidilerek anakütleyi temsil edecek bilginin toplanması tercih edilmektedir. Anakütleyi temsil edebilmesi ve çalışılan konuya ait doğru verilerin elde edilmesi açısından uygun örneklem yönteminin seçimi gerekmektedir. Çalışmamızın örneklem yöntemi, özellikle anakütle birim sayısının belirlenemediği durumlarda tercih edilen kolayda örneklem yöntemidir. Araştırmanın anakütlesi çerçevesinde seçilen il genelinde, toplamda 44 küçük ve orta ölçekli işletmeye ulaşılmıştır.

4.2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma probleminin çözümünü sağlayacak olan veriler iki ölçek yardımıyla elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen ve örneklem grubundaki katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılan bir Bireysel Özellikleri Belirleme Anketi de kullanılmıştır. Soru formunun katılımcılarca cevaplandırılması öncesinde gerekli açıklamalarda bulunulmuş, veri kaybını ve hataları önlemek amacıyla anketlerin cevaplanması sırasında gerekli bilgiler katılımcılara aktarılmıştır. Katılımcıların ölçme aracını samimi olarak cevaplamaları için ankette isim belirtmelerine gerek olmadığı, sonuçların bireysel değil toplu olarak

değerlendirileceği özellikle vurgulanmıştır. Genel olarak bakıldığında veri toplama araçlarını cevaplama sürelerinin ortalama 10 dakika kadar sürdüğü gözlenmiştir.

4.2.3.1.Bireysel Özellikler Anketi

Saat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde idari bölümde çalışanlar veya KOBİ sahiplerinin demografik bilgilerden cinsiyet, yaş, öğrenim seviyesi; işletme bilgilerden ise işletmenin faaliyet süresi, KOBİ sahibi/yöneticisinin işletmedeki çalışma süresi ve firmanın ithalat yapıp yapmadığına ilişkin özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen anket formudur.

4.2.3.2. İç Girişimcilik Ölçeği

İç girişimcilik üzerine yapılan çalışmalarda proaktiflik, risk alma ve öz yönetim üç temel boyut olarak incelenmiştir[277]. Bu çalışmada H. N. Nasution'ın 2009, O'Cass ve Weerawardena'nın 2005 yılında yapmış oldukları araştırmalardan faydalanılarak iç girişimcilik ölçeği hazırlanmıştır. Ölçek toplam 13 maddeden oluşmakta ve her bir sorunun ifade ettiği yeterlik düzeyi 5'li Likert tipinde bir skala yardımı ile "Kesinlikle Katılıyorum" 5, "Katılıyorum" 4, "Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum 3, "Katılmıyorum" 2 ve "Kesinlikle Katılmıyorum" 1 olacak şekilde puanlanarak ölçülmektedir. İç Girişimcilik ölçeği üç farklı iç girişimcilik alt boyutunu ölçecek nitelikte geliştirilmiştir. Öz yönetim alt boyutu, 1.,2., 3. sorularla; risk alma alt boyutu, 4., 5., 6., 7., 8. sorularla; proaktiflik alt boyutu ise, 9., 10., 11., 12., 13. sorularla ölçülmektedir.

[277] Nasution et al, 2009, s.340-341; O'Cass ve Weerawardena, 2005, s. 1329-1333 ve Cheng et al. 2009, s. 332.

4.2.3.3. Yenilikçilik Ölçeği

Son yıllarda işletme biliminde, en fazla araştırma yapılan kavramlardan biri haline gelen yenilikçiliği ölçmek amacıyla literatürde birçok araştırma yapılmıştır. Çalışmamızda kullanılan ölçek, Hurley and Hult (1998), Mavondo et al. (2005), Song and Xie (2000), ve Zahra (1996) tarafından yapılan araştırmalardan oluşturulmuş yenilikçilik ölçeğini kapsamaktadır. Ölçek toplam 16 maddeden oluşmakta ve her bir sorunun ifade ettiği yeterlik düzeyi 5'li Likert tipinde bir skala yardımı ile "Kesinlikle Katılıyorum" 5, "Katılıyorum" 4, "Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum 3, "Katılmıyorum" 2 ve "Kesinlikle Katılmıyorum" 1 olacak şekilde puanlanarak ölçülmektedir. Yenilikçilik ölçeği üç farklı firma içi yenilikçilik alt boyutunu ölçecek nitelikte geliştirilmiştir. Ürün yeniliği alt boyutu, 1., 2., 3., 4., 5. sorularla; süreç yeniliği alt boyutu, 6., 7., 8., 9., 10. sorularla; yönetsel yenilik alt boyutu ise, 11., 12., 13., 14.,15., 16. sorularla ölçülmektedir.

4.2.4. İç Girişimcilik ve Yenilikçilik Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizlerinin Uygulanması

Güvenilirlik analizi bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder. Güvenilirlik analizi prosedürü ile toplam puanların söz konusu olduğu Likert Q tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi edinilir[278].

[278] Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayınları, s. 404-405, 2005

4.2.4.1. İç Girişimcilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Katılımcıların iç girişimcilik ölçeğine verdikleri yanıtlar ile uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları tablo 4.1'de gösterilmiştir. Buna göre alt boyutlara düşen maddeler ve maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.1. İç Girişimcilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Madde Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Öz Yönetim	M1, M2, M3	3	0,692
Risk Alma	M4, M5, M6, M7, M8	5	0,659
Proaktiflik	M9, M10, M11, M12, M13	5	0,854
Tüm Ölçek		13	0,885

Ölçekteki alt boyutların güvenilirlik katsayılarına ilişkin sonuçlara bakıldığında öz yönetim boyutunun 0.69, risk alma boyutunun 0.66, proaktiflik boyutunun 0.85, tüm ölçek maddelerinin güvenilirlik katsayısının ise 0.89 olduğu görülmektedir. Proaktiflik boyutunun en yüksek güvenilirlik katsayısına sahip olduğu, bununla beraber tüm alt boyutların güvenilirlik katsayılarının 0,60[279] değerinin üstünde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak çalışmamızda kullanılan iç girişimcilik ölçeği güvenilirlik sonuçları incelendiğinde, hem her bir alt boyut bazında, hem de genel ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

[279] Remzi Altunışık v.d., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, 5.bs., Sakarya Yayıncılık, s.114-119, 2007.

4.2.4.2. Yenilikçilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Katılımcıların yenilikçilik ölçeğine verdikleri yanıtlar ile uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.2'de gösterilmiştir. Buna göre alt boyutlara düşen maddeler ve maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.2. Yenilikçilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	**Madde Numaraları**	**Madde Sayısı**	**Güvenilirlik Katsayısı**
Ürün Yeniliği	M1, M2, M3, M4, M5	5	0,932
Süreç Yeniliği	M6, M7, M8, M9, M10	5	0,892
Yönetsel Yenilik	M11, M12, M13, M14, M15, M16	6	0,792
Tüm Ölçek		16	0,942

Ölçekteki alt boyutların güvenilirlik katsayılarına ilişkin sonuçlara bakıldığında ürün yeniliği boyutunun 0.93, süreç yeniliği boyutunun 0.89, yönetsel yenilik boyutunun 0.79, tüm ölçek maddelerinin güvenilirlik katsayısının ise 0.94 olduğu görülmektedir. Ürün yeniliği boyutunun en yüksek güvenilirlik katsayısına sahip olduğu, bununla beraber tüm alt boyutların güvenirlik katsayılarının 0,60 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak çalışmamızda kullanılan yenilikçilik ölçeği güvenilirlik sonuçları incelendiğinde, hem her bir alt boyut bazında, hem de genel ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

4.2.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada anakütlenin ilk aşamada, saat sektöründe yer alan küçük ve orta ölçekli işletmeler, ikinci aşamada ise İstanbul ilinin sınırları içerisinde seçilmesi bir kısıt olarak belirlenmiştir. Bir diğer araştırma kısıtı ise, uygun örnekleme yöntemiyle seçilen örneklem sayısının maliyet ve zaman kısıtından dolayı belirli bir sayıda tutulmuş olmasıdır.

Çalışmada kalitatif araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşmeler ile belirlenen işletmeler bazında vaka çalışmaları uygulanamamış olması ise daha ayrıntılı sonuçlar elde edilmesine karşısında önemli bir kısıt olarak görülmektedir.

4.3. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın saha aşamasında yüz yüze görüşme yoluyla toplanılan verilerde gerekli mantık kontrolleri, veri temizliği ve kodlamalar yapılmış, syntax programı yardımıyla SPSS programında veri seti oluşturulmuş ve analizler SPSS 19.0 programında yapılmıştır. Eksik, hatalı ve özensiz doldurulan ölçekler puanlama işlemine dahil edilmemiştir. Öncelikle katılımcıların bireysel özellikler anketindeki sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda görüşmenin gerçekleştiği grubun genel yapısının frekans ve yüzde değerleri incelenmiş, ayrıca tüm katılımcıların kullanılan iki ölçme aracından aldıkları puanların ortalama değerleri hesaplanmıştır. İki ölçek alt boyutları arasındaki ilişkinin boyutunu ve yönünü sınamak için öncelikli olarak korelasyon analizi tekniği, iç girişimciliğin yenilikçilik üzerine etkilerini ölçmek amacıyla ise doğrusal regresyon analizi tekniği kullanılmıştır.

İki ayrı örneklem grubundan elde edilen ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için "bağımsız grup t-testi", ikiden fazla gruplar için ise "tek yönlü varyans analizi" tekniği kullanılmıştır. Gruplar arası farklılıkların incelendiği istatistiksel testlerde, anlamlılıklar çift yönlü 0,05 düzeyinde denetlenmiş; p değeri

0,05'ten küçük olan sonuçlarda gruplar arasında faklılıklar "anlamlı" olarak kabul edilmiştir. İstatiksel işlemlerden sonra elde edilen bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda tablolara taşınarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde saat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde idari bölümde çalışanlardan veya firma sahibi kişilerden anketler aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bulguların sunuluşunda araştırmanın alt problemleri esas alınarak bir sıralama yapılmıştır. Bu sıralama doğrultusunda ilk olarak katılımcıların bireysel özelliklerine göre dağılımları verilmiş; sonrasında, iç girişimcilik ve yenilikçilik alt boyutlarının puan ortalamaları; iç girişimcilik ve yenilikçilik alt boyutlarının belirlenen demografik değişkenler bazında gruplar arasında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi; iç girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki ilişkilerin (iç girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki ilişki, iç girişimcilik alt boyutlarıyla yenilikçilik arasındaki ilişki, iç girişimcilik ile yenilikçilik alt boyutları arasındaki ilişkiler) incelenmesi; ve son olarak da iç girişimciliğin yenilikçilik üzerine etkilerine (iç girişimciliğin yenilikçiliğe etkisi, iç girişimcilik alt boyutlarının yenilikçiliğe etkisi, iç girişimciliğin yenilikçilik alt boyutlarına etkileri) ilişkin bulguların sunuluşu izlemiştir.

4.3.1 Katılımcıların Bireysel Özelliklerine ve Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Dağılımlar

Saat sektöründe faaliyet gösteren küçük veya orta ölçekli işletmelerde, idari bölümde çalışan veya firma sahibi kişilerin demografik ve çalıştıkları işletmenin karakteristik özelliklerine ilişkin sonuçlar bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	24	54.5%
	Kadın	20	45.5%

Tablo 4.3'te çalışmamıza katılan kişilerin cinsiyet bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri bulunmaktadır. Buna göre %54.5 erkek ve %45.5 kadın ile cinsiyet dağılım oranların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Diğer yandan cinsiyet dağılımı oranlarının birbirine yakın olması, araştırmanın İstanbul ili sınırları içinde yapılıyor olması göz önüne alındığında, bu anlamda Türkiye KOBİ'leri veya saat sektörü bazında bir genelleme yapılmasına imkan tanımamaktadır.

Tablo 4.4. Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Yaş	18-24	4	9.10%
	25-34	28	63.60%
	35 ve üzeri	12	27.30%
	Ortalama	29.8	

Tablo 4.4'e bakıldığında katılımcıların yaş ortalamasının yaklaşık 30 olduğu ve katılımcıların %9.1'inin 18-24, %63.6'sının 25-34, %27.3'ünün ise 35 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Katılımcılarda genel olarak 25-34 arası dinamik bir yaş grubu ağırlıktadır.

Tablo 4.5. Katılımcıların Öğrenim Seviyelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Öğrenim Seviyesi	Ön Lisans	4	9.10%
	Lisans	24	54.50%
	Yüksek Lisans	16	36.40%

Tablo 4.5'de öğrenim seviyelerine bakıldığında; %54.5'lik bir oranla katılımcıların büyük çoğunluğun lisans, %36.4'ünün yüksek lisans, %9.1'inin ise ön lisans eğitim düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

Literatür taraması kapsamında düşünüldüğünde; KOBİ'lerde genellikle düşük öğrenim düzeylerinden söz edilmektedir. Ancak, anket katılımcılarının işletme sahibi veya idareci olduğu düşünülürse, bu durumda öğrenim düzeyinin yüksek çıkması şaşırtıcı olmamaktadır.

Tablo 4.6. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Faaliyet Süresi	10 yıldan az	8	18.2%
	10 -20	12	27.3%
	21- 30	8	18.2%
	31 yıldan fazla	16	36.4%

Tablo 4.6'da çalışmamıza katılan kişilerin görev aldıkları işletmelerin faaliyet sürelerine ilişkin dağılımları yer almaktadır. Buna göre, çalışma kapsamında bulunan firmaların %18.2'sinin faaliyet süresi 10 yıldan az, %27.3'ünün 10-20 yıl arasında, %18.2'sinin 21-30 yıl arasında, %36.4'ünün ise 31 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Saat sektöründe faaliyet gösteren katılımcıların görev aldıkları işletmelerin çoğunluğunun faaliyet süresi 21 yıl ve üzeridir. Bu da, sektörde iş yapan KOBİ'ler için istikrarlı bir duruma işaret etmektedir.

Tablo 4.7. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Bulundukları İşletmedeki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Çalışma Süresi	1 yıl	16	36.4%
	2 yıl	12	27.3%
	3 yıl ve üzeri	16	36.4%
	Ortalama	3.6 yıl	

Tablo 4.7'de katılımcıların şu anda çalıştıkları firmada hizmet sürelerine bakıldığında ortalamanın 3.6 yıl olduğu, %36.4'ünün 1 yıldır bu firmada çalıştığı, %27.3'ünün 2 yıldır bu firmada çalıştığı, %36.4'ünün ise 3 yıldan fazla bir süredir bu firmada çalıştığı görülmektedir. Alınan sonuç aynı zamanda sektördeki istihdamın hareketliliğine de dikkat çekmektedir. İşletmelerin faaliyet süreleri ağırlıklı olarak 21 yıl ve üzeri iken katılımcıların işletmedeki çalışma süresi 3.6 yıl olarak tespit edilmiştir. Bu mobilite, yine hem sektörün hem de KOBİ'lerin dinamizmine işaret etmektedir.

Tablo 4.8. İşletmede İthalat Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde
İthalat Yapılıyor mu?	Evet	42	95.5%
	Hayır	2	4.5%

Tablo 4.8'de firmaların ithalat yapıp yapmama durumuna bakıldığında, saat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin %95.5'lik bir oranla neredeyse tamamına yakını ithalat yapmaktadır. Elde edilen sonuç, çalışmamızın ilgili literatür kısmını da doğrulamaktadır. Saat sektörüne ilişkin incelemede Türkiye'deki saat pazarının tamamına yakınının ithalata bağlı olduğu ortaya koyulmuştur. Diğer yandan ithal edilen ürünlerin ihracı konusunda TÜİK vb. bir kurum üzerinden karşılaştırmaya imkan tanıyacak detaylı bir veriye erişim olmaması nedeniyle bu konu, sorulara dahil edilmemiştir.

Tablo 4.9. En Çok Hangi Ülkelerden Saat İthal Edildiğine İlişkin Yüzde Dağılımları

	Ülke	Yüzde
İthal Edilen Ülke	Çin	46.4%
	İsviçre	36.9%
	Japonya	3.7%
	Güney Kore	3.0%
	Almanya	1.8%
	İtalya	1.3%
	Fransa	1.2%
	ABD	0.6%
	Hong Kong	0.5%
	Tayland	0.5%
	Polonya	0.5%
	Diğer	3.6%

Çalışmamızın bu sorusunda, Tablo 4.9'da, ithalat yapan firmaların en çok hangi ülkelerden ithalat yaptıkları sorgulanmış ve tabloda katılımcıların verdikleri yanıtlar 100'e indekslenerek özetlenmiştir. Buna göre çalışmamıza katılan işletmelerin ithal ettikleri saatlerin geldiği ülkelere bakıldığında toplamda %83,3'lük bir bölümünün Çin ve İsviçre'den geldiği görülmektedir. Çin'den ithal edilen saatlerin İsviçre'den daha yüksek olması ise önemli bir bulgu olmaktadır. İthal edilen diğer ülkelere ve oranlarına bakıldığında sırasıyla, Japonya %3.7, Güney Kore %3, Almanya %1.8, İtalya %1.3, Fransa %1.2, ABD %0.6, Hong Kong, Tayland ve Polonya'nın ise oranlarının %0.5 olduğu görülmektedir. Bu sonuç da saat sektörüne ilişkin yapılan incelemede elde edilen bulgular ile uyumludur. Çin'den daha fazla ithalat yapılıyor olması da Türkiye saat sektörünün ağırlıklı olarak daha ucuz saatlere olan talebe yönelik faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır. İkinci sırada İsviçre'nin olması ise yapılan sektör incelemesi ile uyumludur, nitekim Euromonitor verilerine göre Türkiye, mekanik saatler ve haute horlogerie alanında ithalatı büyük oranda İsviçre'den yapmaktadır.

Tablo 4.10. Saat Sektörünün Yeterli Satış Noktasına Sahip Olup Olmadığına İlişkin Görüşlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Satış Noktası Sayısı	Evet, sahiptir	14	31.8%
	Hayır, sahip değildir	30	68.2%

Büyük bir kısmı ithalata dayalı olan saat sektöründe işletmelerin yeterli sayıda satış noktası olup olmadığına ilişkin düşünceleri Tablo 4.10'da yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %68.2'si yeterli sayıda satış noktası olmadığını belirtirken, %31.8'i ise Türkiye sınırları içerisinde yeterli sayıda satış noktasına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu tespit, satış noktası anlamında sektörün taşıdığı büyüme potansiyeline de işaret etmektedir.

Tablo 4.11. Türkiye'de Saat Sektörü Dinamiğinin Bir Önceki Yıla Göre Değişimine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Geçen Yıla Göre Sektörün Durumu	Küçülmektedir	8	18.2%
	Aynı kalmaktadır	10	22.7%
	Büyümektedir	26	59.1%

Çalışmamızda irdelenen bir diğer önemli husus ise, saat sektörünün hacminin geçen seneye göre ne şekilde değiştiğidir. Tablo 4.11'e bakıldığında katılımcıların %18.2'si için sektör geçen seneye göre küçülmektedir, %22.7'si için geçen seneye oranla herhangi bir değişim olmamaktadır. Katılımcıların %59.1'lik büyük bir çoğunluğunun ise saat pazarının geçen seneye oranla büyüdüğü düşüncesinde olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuç, yine literatür sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çalışmada TÜİK verileri ile de Türkiye saat sektörünün bir önceki yıla oranla büyüdüğü ortaya konulmuştur.

4.3.2. Katılımcıların İç Girişimcilik Algılarına İlişkin Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde, birinci alt problem olan katılımcıların algılarına göre çalıştıkları kurumun iç girişimciliği hakkındaki düşünceleri yer almıştır. İç girişimcilik ölçeğine ilişkin toplanan verilerin, her bir ifade ve alt boyut bazında hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.12'de verilmiştir:

Tablo 4.12. İç Girişimcilik Ölçeği İfadeleri ve İç Girişimcilik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
Öz Yönetim	44	3.24	0.98
Firmamızda, çalışanlar sorumluluk alabilmeleri için teşvik edilir.	44	4.09	1.33
Firmamızda, çalışanlar minimum denetim ile iş yaparlar.	44	2.36	1.16
Çalışanlar kendi işlerinin öncelikli olmaları için teşvik edilir.	44	3.27	1.23
Risk Alma	44	2.96	0.72
Bu şirkette belirsizlik motivasyon olarak görülür.	44	2.27	1.15
Çalışanlar, keşfedilmemiş alanlara girmeleri için teşvik edilir.	44	3.45	1.09
Yönetim, belirli önerilerin uygulandığında başarısız olabileceğini kabul eder.	44	2.45	0.79
Firmamız, başarısızlık ihtimalleri yerine başarı ihtimalleri üzerinde durur.	44	3.45	1.00
Firmamızda, başarısız bir girişim öğrenilen yeni bir deneyim olarak görülür.	44	3.18	1.42
Proaktiflik	44	3.49	0.78
Firmamız, mevcut işlerimiz için sürekli olarak ilgili yeni fırsatlar araştırır.	44	3.73	1.06
Firmamız, genelde pazara yeni ürün/hizmet süren ilk firmadır.	44	3.00	1.06
Üstlenebileceğimiz işleri sürekli gözetiriz.	44	3.64	0.89
İş performansımızı arttırmak için sürekli fırsatlar kollarız.	44	3.55	0.90
Piyasanın ihtiyaçlarını karşılama konusunda rakiplerimize meydan okuruz.	44	3.55	1.00

Tablo 4.12'ye bakıldığında öz yönetim alt boyutunun ortalamasının 3.24, risk alma alt boyutu ortalamasının 2.96, proaktiflik alt boyutu ortalamasının ise 3.49 olduğu görülmektedir. Buna göre iç girişimcilik davranışlarının üç alt boyutu için de katılım sıklıklarının birbirine yakın olduğu ve "ne katılıyorum ne katılmıyorum" seviyesinde olduğu söylenebilir. Ortalamalar birbirine yakın olmasına rağmen ölçekteki tüm boyutlar incelendiğinde, algılanan iç girişimcilik anlamında proaktiflik alt boyutunun ilk sırada geldiği görülmektedir. Proaktifliği, öz yönetim takip etmekte, en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise risk alma olduğu görülmektedir. Bu sonuç da, literatür taraması bulguları ile uyumludur. Nitekim, ilgili bölümde, KOBİ'lerde girişimcilik ve yöneticilik özelliklerinin aynı kişi ya da kişilerde toplanmış olması bakımından proaktifliğin, örgütsel olduğu kadar bireysel açıdan da yenilikçi iç girişimcilik faaliyetlerinin çıkış noktalarından biri olduğuna vurgu yapılmıştır.

Her bir alt boyutu oluşturan ifadeler incelendiğinde, öz yönetim boyutunda özellikle çalışanların sorumluluk alabilmesi için teşvik edilmesi ifadesine katılım yüksek iken, çalışanların minimum denetim ile iş yapma ifadesine katılım seviyesinin düşük olduğu görülmektedir. Risk alma boyutuna bakıldığında, çalışanların, keşfedilmemiş alanlara girmeleri için teşvik edilmesi ve başarısızlık ihtimalleri yerine başarı ihtimalleri üzerinde durulması en yüksek katılım ortalamasına sahip olurken, belirsizliğin motivasyon olarak görülmesi ifadesine katılım düzeyinin en düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle katılımcıların çalıştıkları kurumlar, belirsizliği bir motivasyon öğesi olarak görmemekte; buna karşın, yeni alanları keşfetmeleri ve başarı ihtimalleri ile teşvik etmeleri ön plana çıkmaktadır. Proaktiflik boyutuna bakıldığında ise; firmanın mevcut işler için sürekli olarak ilgili yeni fırsatlar araştırması en yüksek katılım ortalamasına sahip iken, genelde pazara yeni ürün/hizmet süren ilk firma olması daha düşük ortalamaya sahiptir. Elbette ki burada araştırmanın ithalat ağırlıklı çalışan bir sektör üzerinde yapılıyor olması da etkilidir. Proaktiflik alt boyutu ifadelerine bakıldığında, pazara yeni ürün süren ilk firma olması dışında tüm ifadelerin ortalamasının katılıyorum seviyesinde olduğu görülmektedir.

4.3.3. Katılımcıların Yenilikçilik Algılarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışmamızın ikinci alt problemi olan, katılımcıların görev aldıkları kurum hakkındaki yenilikçilik algıları incelenmiştir. Yenilikçilik ölçeğine ilişkin toplanan verilerin, her bir ifade ve alt boyut bazında hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.13'te verilmiştir:

Tablo 4.13. Yenilikçilik Ölçeği İfadeleri ve Yenilikçilik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
Ürün Yeniliği	44	3.44	0.94
Firmamız son beş yıldır birçok yeni ürünü/hizmeti piyasaya sürmüştür.	44	3.45	1.09
Firmamız mevcut ürünler/hizmetlerle ilgili birçok değişiklikler yapmıştır.	44	3.45	0.90
Firmamız düzenli olarak yeni ürün/hizmet araştırması yapar.	44	3.82	1.13
Firmamız rakip firmalara göre çok daha fazla yeni ürünü/hizmeti piyasaya sürmüştür.	44	3.18	1.13
Yeni ürünler/hizmetler bulunduğumuz pazara önemli değişiklikler sunmuştur.	44	3.27	1.06
Süreç Yeniliği	44	3.16	0.97
İşletim sistemlerini dünya standartlarıyla uyumlu hale getirmek için çalışmalar yaparız.	44	3.09	1.33
Verimliliği arttırmak için iş uygulamaları sürekli güncellenir.	44	3.18	1.04
Ürün/servis kalitesini arttırmak için sürekli olarak teknoloji kullanırız.	44	3.18	1.21
Firmamız, yeni gelişen işletim sistemleri için yüksek oranda yatırım yapar.	44	3.36	1.24
Firmamızda çalışanlara yeni gelişen piyasalar için sürekli olarak eğitim veririz.	44	3.00	0.96
Yönetsel Yenilik	44	3.33	0.69
Firmamız sürekli olarak iş yönetimi için yeni yöntemler geliştirir.	44	3.27	1.06
Firmamız idari prosedürlerin güncellenmesi için yatırım yapar.	44	2.91	1.01
Yönetim, düzenli olarak idari süreçleri geliştirmek için yeni yöntemler arar.	44	3.00	1.06
Firmamız, çalışanların inisiyatif alabilmelerini teşvik eder.	44	3.82	1.21
Rakiplerimiz kullandığımız idari prosedürleri örnek alır.	44	3.36	0.65
Çalıştığım firmada sürekli yeni pazarlama yöntemleri takip edilir ve uygulanır.	44	3.64	0.78

Tablo 4.13'e bakıldığında; ürün yeniliği alt boyutunun ortalamasının 3.44, süreç yeniliği alt boyutu ortalamasının 3.16, yönetsel yenilik alt boyutu ortalamasının ise 3.33 olduğu görülmektedir. Buna göre firma içi yenilikçilik davranışlarının üç alt boyutu için de katılım sıklıklarının birbirine yakın olduğu ve "ne katılıyorum ne katılmıyorum" seviyesinde olduğu söylenebilir. Ortalamalar birbirine yakın olmasına rağmen ölçekteki tüm alt boyutlar incelendiğinde, firma içi yenilikçilik için en yüksek ortalamalı alt boyutun ürün yeniliği, sonrasında yönetsel yenilik, en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise süreç yeniliği olduğu görülmektedir.

Her bir alt boyutu oluşturan ifadeler incelendiğinde, ürün yeniliği boyutunda düzenli olarak yeni ürün/hizmet araştırması yapılması ifadesine katılım yüksek iken, rakip firmalara göre çok daha fazla yeni ürünü/hizmeti piyasaya sürülmesi ifadesine katılım seviyesinin diğer ifadelere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ürün yeniliği alt boyutunun tüm ifadelerine bakıldığında, pazara yeni ürün süren ilk firma olması dışında tüm ifadelerin ortalamasının katılıyorum seviyesine yakın olduğu görülmektedir. Süreç yeniliği alt boyutuna bakıldığında, yeni gelişen işletim sistemleri için yüksek oranda yatırım yapılması en yüksek katılım ortalamasına sahip iken, çalışanlara yeni gelişen piyasalar için sürekli olarak eğitim verilmesi en düşük katılım ortalamasına sahip ifadedir. Yönetsel yenilik alt boyutuna balkıdığında; idari prosedürlerin güncellenmesi ve mevcut idari süreçleri geliştirmek için yeni yöntemler aranması çalışanlar tarafından daha düşük katılım seviyelerine sahip iken, özellikle çalışanların inisiyatif alabilmeleri için teşvik edilmeleri ve yeni pazarlama yöntemlerinin takip edilmesi firmaların güçlü yanları olarak görülmektedir. KOBİ'lerde beşeri sermayenin sınırlılığı da gözetildiğinde katılımcıların bu yaklaşımları iç girşimciliğin gelişme düzeyinin de bir işareti olarak yorumlanmaktadır.

4.3.4. Demografik ve İşletmelere İlişkin Değişkenlere Göre İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi olan, çalışmamıza katılan kişilerin demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, öğrenim seviyesi, işletmenin faaliyet süresi ve KOBİ Sahibi/Yöneticisinin işletmede çalışma süresi değişkenleri bakımından, iç girişimcilik alt boyutları bazında anlamlı bir farklılık göstermekte olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçları aşağıda demografik değişkenlerle ilgili alt başlıklar altında yer alan tablolarda gösterilmiştir.

4.3.4.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre iç girişimcilik ölçeği alt boyutlarından her birinin aritmetik ortalamaları ve bu ortalamaların cinsiyet bazında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örnekler için t testi sonuçları Tablo 4.14'de yer almaktadır:

Tablo 4.14. Cinsiyet Bazında İç Girişimcilik Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	T	P
Öz Yönetim	Erkek	24	2.94	-2.330	0.025
	Kadın	20	3.60		
Risk Alma	Erkek	24	2.83	-1.432	0.163
	Kadın	20	3.12		
Proaktiflik	Erkek	24	3.33	-1.538	0.132
	Kadın	20	3.68		

Tablo 4.14'e bakıldığında; sadece öz yönetim alt boyutu bazında kadın ve erkek ortalamalarının birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Erkeklerin öz yönetim alt boyut ortalamasına bakıldığında 2.94 ile kadınların öz yönetim alt boyut ortalamasından daha düşük

olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlar cinsiyet bazında incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

4.3.4.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

İç girişimcilik alt boyutlarından her birinin aritmetik ortalamaları ve bu ortalamaların, farklı yaş grupları bazında, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.15'te yer almaktadır:

Tablo 4.15. Yaş Bazında İç Girişimcilik Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Yaş	n	Ortalama	F	P
Öz Yönetim	18-24	4	3.00	0.343	0.712
	25-34	28	3.33		
	35 ve üzeri	12	3.11		
Risk Alma	18-24	4	2.80	2.692	0.080
	25-34	28	3.14		
	35 ve üzeri	12	2.60		
Proaktiflik	18-24	4	4.00	1.094	0.344
	25-34	28	3.49		
	35 ve üzeri	12	3.33		

Tablo 4.15'e bakıldığında; anlamlılık düzeyi 0.05'ten büyük olduğu için iç girişimcilik alt boyutlarından öz yönetim, risk alma ve proaktiflik farklı yaş gruplarına göre ortalamalar açısından ayrışmamaktadır, bir başka deyişle, iç girişimcilik alt boyutlarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.3.4.3. Öğrenim Seviyesi Değişkenine İlişkin Bulgular

İç girişimcilik alt boyutlarından her birinin aritmetik ortalamaları ve bu ortalamaların, farklı öğrenim seviyesi grupları bazında, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.16'da yer almaktadır:

Tablo 4.16. Öğrenim Seviyesi Bazında İç Girişimcilik Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Öğrenim Seviyesi	n	Ortalama	F	p
Öz Yönetim	Ön Lisans	4	3.00	1.581	0.218
	Lisans	24	3.05		
	Yüksek Lisans	16	3.58		
Risk Alma	Ön Lisans	4	3.20	2.947	0.064
	Lisans	24	2.73		
	Yüksek Lisans	16	3.25		
Proaktiflik	Ön Lisans	4	3.60	0.399	0.674
	Lisans	24	3.56		
	Yüksek Lisans	16	3.35		

Tablo 4.16'ya bakıldığında; anlamlılık düzeyi değerleri 0.05'ten küçük olduğu için iç girişimcilik alt boyutlarından öz yönetim, risk alma ve proaktiflik farklı öğrenim düzeyi grupları bazında ayrışmamaktadır, bir başka deyişle, iç girişimcilik alt boyutlarında öğrenim seviyesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

4.3.4.4. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

İç girişimcilik alt boyutlarından her birinin aritmetik ortalamaları ve bu ortalamaların, işletmenin faaliyet süresine göre farklı gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.17'de yer almaktadır:

Tablo 4.17. İşletmenin Faaliyet Süresi Bazında İç Girişimcilik Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	F	p	Anlamlı Farklılık
Öz Yönetim	10 yıldan az	8	2.83	1.841	0.155	
	10 -20	12	3.00			
	20 – 30	8	3.83			
	30 yıldan fazla	16	3.33			
Risk Alma	10 yildan az	8	3.00	0.021	0.996	
	10 -20	12	2.93			
	20 – 30	8	3.00			
	30 yıldan fazla	16	2.95			
Proaktiflik	10 yıldan az	8	3.40	3.562	0.022	3 – 4
	10 -20	12	3.60			
	20 – 30	8	2.80			
	30 yıldan fazla	16	3.80			

Tabloya 4.17'ye bakıldığında; sadece proaktiflik alt boyutu için faaliyet süresi bakımından ortalamaların birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Buna göre, faaliyet süresi 10 yıldan az olanların proaktiflik alt boyut ortalaması 3.40, 10-20 yıl süreyle

faaliyette olanlarınki 3.60, 20-30 yıl süreyle faaliyette olanların ortalaması 2.80, faaliyet süresi 30 yıldan fazla olanların alt boyut ortalamasının ise 3.80 olduğu görülmektedir. Tablo 4.17'de anlamlı farklılık sütununa bakıldığında proaktiflik boyutu için 20-30 ve 30 yıldan fazla gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. İç girişimcilik ölçeği alt boyutlarından öz yönetim ve risk alma sonuçlarına bakıldığında ise, faaliyet süresi değişkeni bazında incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

4.3.4.5. KOBİ Sahibi/Yöneticisinin Bulunduğu İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

İç girişimcilik alt boyutlarının farklı çalışma süreleri bazında ortalamaları ve bu ortalamaların katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri bazında farklı gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.18'de yer almaktadır:

Tablo 4.18. KOBİ Sahibi / Yöneticisinin Bulunduğu İşletmedeki Çalışma Süresi Bazında İç Girişimcilik Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	p
Öz Yönetim	1 yıl	16	3.50	2.086	0.137
	2 yıl	12	2.78		
	3 yıl ve üzeri	16	3.33		
Risk Alma	1 yıl	16	2.75	1.393	0.260
	2 yıl	12	3.20		
	3 yıl ve üzeri	16	3.00		
Proaktiflik	1 yıl	16	3.25	1.369	0.266
	2 yıl	12	3.53		
	3 yıl ve üzeri	16	3.70		

Tablo 4.18'e bakıldığında anlamlılık düzeyi değerleri 0.05'ten büyük olduğu için iç girişimcilik alt boyutlarından öz yönetim, risk alma ve proaktiflik farklı çalışma süreleri bazında ayrışmamaktadır, bir başka deyişle, iç girişimcilik alt boyutlarında çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

4.3.5. Demografik ve İşletmelere İlişkin Değişkenlere Göre Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın dördüncü alt problemi olan, çalışmamıza katılan kişilerin demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, öğrenim seviyesi, bunların yanında, işletmenin faaliyet süresi ve katılımcının işletmede çalışma süresi değişkenleri bakımından yenilikçilik alt boyutları bazında farklı gruplar arasında anlamlı bir farklılık göstermekte olup olmadığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçları aşağıda demografik değişkenlerle ilgili alt başlıklar altında yer alan tablolarda gösterilmiştir.

4.3.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre yenilikçilik ölçeği alt boyutlarından her birinin aritmetik ortalamaları ve bu ortalamaların cinsiyet bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örnekler için t testi sonuçları Tablo 4.19'da yer almaktadır:

Tablo 4.19. Cinsiyet Bazında Yenilikçilik Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Cinsiyet	n	Ortalama	T	p
Ürün Yeniliği	Erkek	24	3.50	0.048	0.630
	Kadın	20	3.36		
Süreç Yeniliği	Erkek	24	3.16	0.024	0.981
	Kadın	20	3.16		
Yönetsel Yenilik	Erkek	24	3.16	-1.812	0.077
	Kadın	20	3.53		

Tablo 4.19'a bakıldığında anlamlılık düzeyi değerlerin 0.05'ten büyük olduğu ve sonuç olarak yenilikçilik alt boyutlarından hiçbirinin cinsiyet bazında ayrışmadığı görülmektedir. Kadın ve erkek gruplarının, her bir yenilikçilik alt boyutu bazında ortalamalarına bakıldığında birbirine çok yakın olduğu, bu nedenle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

4.3.5.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Yenilikçilik alt boyutlarından her birinin aritmetik ortalamaları ve bu ortalamaların, farklı yaş grupları bazında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.20'de yer almaktadır:

Tablo 4.20. Yaş Bazında Yenilikçilik Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Yaş	n	Ortalama	F	P
Ürün Yeniliği	18-24	4	4.00	0.850	0.435
	25-34	28	3.34		
	35 ve üzeri	12	3.47		
Süreç Yeniliği	18-24	4	4.00	2.041	0.143
	25-34	28	3.00		
	35 ve üzeri	12	3.27		
Yönetsel Yenilik	18-24	4	4.00	2.888	0.067
	25-34	28	3.19		
	35 ve üzeri	12	3.44		

Tablo 4.20'ye bakıldığında; anlamlılık düzeyi değerleri 0.05'ten büyük olduğu için iç girişimcilik alt boyutlarından ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yönetsel yenilik farklı yaş gruplarına göre ortalamalar açısından ayrışmamaktadır, bir başka deyişle yenilikçilik alt boyutlarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.3.5.3. Öğrenim Seviyesi Değişkenine İlişkin Bulgular

Yenilikçilik alt boyutlarından her birinin aritmetik ortalamaları ve bu ortalamaların, farklı öğrenim seviyesi grupları bazında, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.21'de yer almaktadır:

Tablo 4.21. Öğrenim Seviyesi Bazında Yenilikçilik Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	F	p
Ürün Yeniliği	Ön Lisans	4	3.00	1.205	0.310
	Lisans	24	3.33		
	Yüksek Lisans	16	3.70		
Süreç Yeniliği	Ön Lisans	4	3.20	1.385	0.262
	Lisans	24	3.37		
	Yüksek Lisans	16	2.85		
Yönetsel Yenilik	Ön Lisans	4	2.67	2.204	0.123
	Lisans	24	3.39		
	Yüksek Lisans	16	3.42		

Tabloya bakıldığında anlamlılık düzeyi değerleri 0.05'ten küçük olduğu için yenilikçilik alt boyutlarından ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yönetsel yenilik farklı öğrenim seviyesi grupları bazında ayrışmamaktadır, bir başka deyişle, yenilikçilik alt boyutlarında öğrenim seviyesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

4.3.5.4. İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Yenilikçilik alt boyutlarından her birinin aritmetik ortalamaları ve bu ortalamaların, faaliyet süresi değişkenine göre, faklı gruplar arasında, farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.22'de yer almaktadır:

Tablo 4.22. İşletmenin Faaliyet Süresi Bazında Yenilikçilik Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Hizmet Yılı	n	Ortalama	F	p	Anlamlı Farklılık
Ürün Yeniliği	10 yıldan az	8	2.80	2.140	0.110	
	10 - 20 yıl	12	3.60			
	20 – 30 yıl	8	3.90			
	30 yıldan fazla	16	3.40			
Süreç Yeniliği	10 yıldan az	8	3.00	3.618	0.021	2 - 3
	10 - 20 yıl	12	3.80			
	20 - 30	8	2.50			
	30 yıldan fazla	16	3.10			
Yönetsel Yenilik	10 yıldan az	8	2.58	6.903	0.001	1 – 2 1 – 4
	10 - 20 yıl	12	3.78			
	20 - 30	8	3.33			
	30 yıldan fazla	16	3.38			

Tablo 4.22'ye bakıldığında; süreç yeniliği ve yönetsel yenilik boyutları için faaliyet süresi bakımından ortalamaların birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Buna göre, faaliyet süresi 10 yıldan az olanların süreç yeniliği boyut ortalaması 3.00, 10-20 yıl arasında faaliyette olanlarınki 3.80, 20-30 yıl süreyle faaliyette olanların ortalaması 2.50, faaliyet süresi 30 yıldan fazla olanların boyut ortalamasının 3.10 olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık sütununa bakıldığında; süreç yeniliği ortalamaları için, 10-20 yıl ile 20-30 yıl faaliyet süresi olan gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı şekilde faaliyet süresi 10 yıldan az olanların yönetsel yenilik alt boyut ortalaması 2.58, 10-20 yıl arasında faaliyete sahip olanların 3.78, 20-30 yıl arasında faaliyet süresine sahip olanların

ortalaması 3.33, faaliyet süresi 30 yıldan fazla olanların boyut ortalamasının ise 3.38 olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık sütununa bakıldığında ise faaliyet süresi 10 yıldan az olanlar ile 10-20 yıl arasında olanların yönetsel yenilik alt boyut ortalamaları arasında; ve faaliyet süresi 10 yıldan az olanlar ile 30 yıldan fazla olanlar arasında, anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Yenilikçilik ölçeği alt boyutlarından ürün yeniliği sonuçlarına bakıldığında ise, faaliyet süresi değişkeni bazında incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

4.3.5.5. KOBİ Sahibi/Yöneticisinin Bulunduğu İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Yenilikçilik alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ve bu ortalamaların, farklı çalışma süreleri bazında, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.23'de yer almaktadır:

Tablo 4.23. KOBİ Sahibi/Yöneticisinin Bulunduğu İşletmedeki Çalışma Süresi Bazında Yenilikçilik Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	F	p	Anlamlı Farklılık
Ürün Yeniliği	1 yıl	16	3.85	2.654	0.082	
	2 yıl	12	3.27			
	3 yıl ve üzeri	16	3.15			
Süreç Yeniliği	1 yıl	16	3.30	0.927	0.404	
	2 yıl	12	3.33			
	3 yıl ve üzeri	16	2.90			
Yönetsel Yenilik	1 yıl	16	3.75	5.961	0.005	1 – 2 1 – 3
	2 yıl	12	3.00			
	3 yıl ve üzeri	16	3.17			

Tablo 4.23'e bakıldığında yönetsel yenilik alt boyutunun çalışma süresi bakımından ortalamalarının birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Buna göre, çalışma süresi 1 yıldan az olanların yönetsel yenilik boyutu ortalaması 3.75, çalışma süresi 2 yıl olanların 3.00, çalışma süresi 3 yıl ve üzeri olanların yönetsel yenilik alt boyut ortalamasının ise 3.17 olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki farklılıklara bakıldığında, çalışma süresi 1 yıl olan grup ile 2 yıl olan grup yönetsel yenilik boyut ortalaması arasındaki farklılığın ve aynı şekilde çalışma süresi 1 yıl olan grup ile 3 yıl ve üzeri olan grubun yönetsel yenilik alt boyut ortalaması arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçilik ölçeği alt boyutlarından ürün yeniliği ve süreç yeniliği sonuçlarına bakıldığında, çalışma süresi değişkeni bazında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

4.4. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın en önemli alt problemlerinden olan beşinci alt problemde, iç girişimcilik ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının sorgulanması, ölçeklerin alt boyutları bazında öncelikli olarak korelasyon analizleri ve sonrasında ise doğrusal regresyon analizleri uygulanarak incelenecektir.

4.4.1. İç Girişimcilik (ve Alt Boyutları) İle Yenilikçilik (ve Alt Boyutları) Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi

İç girişimcilik ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin irdelenmesi doğrultusunda yapılan korelasyon analizleri ile ilgili bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tablolarda r satırında iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren korelasyon katsayısı, p satırında ise bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı sonucu yer almaktadır. Buna göre p kolonundaki değeri 0.05 hata payından küçük olduğu durumlarda korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu

bir başka deyişle bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılır.

Tablo 4.24. İç Girişimcilik (ve Alt Boyutları) ile Yenilikçilik (ve Alt Boyutları) Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizleri Sonuçları

		Öz Yönetim	Risk Alma	Proaktiflik	İç Girişimcilik
Ürün Yeniliği	r	.690 *	.669 *	.534 *	.706 *
	p	0.000	0.000	0.000	0.000
Süreç Yeniliği	r	.461 *	.652 *	.743 *	.716 *
	p	0.002	0.000	0.000	0.000
Yönetsel Yenilik	r	.618 *	.470 *	.560 *	.617 *
	p	0.000	0.001	0.000	0.000
Yenilikçilik	r	.645 *	.663 *	.677 *	.750 *
	p	0.000	0.000	0.000	.000

*p<0.05: İstatistiksel olarak anlamlı

Tablo 4.24'e bakıldığında; öncelikli olarak iç girişimcilik ve yenilikçilik arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı (p<0.05) bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişkinin derecesi ise r=0.750'dir ve tabloda görülen tüm ilişkiler bazında, en yüksek derecedeki ilişki, iç girişimcilik ile yenilikçilik arasında gözlemlenmiştir. Buradan hareketle, iç girişimciliğin yenilikçilikle arasında bağlantı olduğu, bu çalışmada daha önce literatür bölümünde sıkça değindiğimiz ve araştırmamızın can damarını oluşturan iki ana faktör olan iç girişimcilik ile yenilikçilik arasında orta derecede ilişki bulunmuştur.

İç girişimcilik alt boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye bakacak olursak; proaktiflik ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin derecesi r=0.677'dir ve onu yakın değerlerdeki risk alma (yenilikçilik ile ilişki derecesi r=0.663), arkasından da öz yönetim (yenilikçilik ile ilişki derecesi r=0.645) izlemektedir. İç girişimcilik alt boyutları bazında da baktığımızda, yenilikçilikle aralarında, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 4.24'den, iç girişimcilik ile yenilikçilik alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) ilişkiler olduğu görülmektedir. İç girişimcilik ile yenilikçilik alt boyutlarından süreç yeniliği arasındaki ilişkinin r=0.716 ile en güçlü ilişki olduğu, sonrasında iç girişimciliğin, yenilikçiliğin diğer bir alt boyutu olan ürün yeniliği ile ilişkisinin derecesinin de süreç yeniliği ile olana yakın ve r=706, son olarak iç girişimciliğin, yenilikçiliğin üçüncü alt boyutu olan yönetsel yenilik ile ilişki derecesinin de r=617 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, iç girişimciliğin en yakın ilişkide olduğu yenilikçilik alt boyutunun süreç yeniliği ile ürün yeniliği olduğu ve yönetsel yenilik ile ilişki seviyesinin daha zayıf olduğu görülmektedir. İlişki derecesi nispeten daha düşük olsa da, yönetsel yenilik alt boyutu için de benzer pozitif ilişkiden söz edilebilmektedir.

Ayrıca, katılımcıların firma içi girişimcilik alt boyutlarından öz yönetim ile yenilikçilik ölçeği tüm alt boyutları arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre, öz yönetim ile ürün yeniliği arasındaki ilişkinin derecesi r=0.690, öz yönetim ile süreç yeniliği arasındaki ilişkinin derecesi r=0.461, öz yönetim ile yönetsel yenilik arasındaki ilişkinin derecesi ise r=0.618'dir. İç girişimcilik ölçeği öz yönetim alt boyutunun en yakın ilişki içinde olduğu yenilikçilik alt boyutunun ürün yeniliği sonrasında yönetsel yenilik ve ilişkinin en zayıf olduğu alt boyutun ise süreç yeniliği olduğu görülmektedir. Süreç yeniliği ile ilişkinin zayıf olmasında incelenen sektörün saat sektörü olması ve mevcut durumda ağırlıklı olarak ithalata dayanması da etkil

Tablo 4.24 incelendiğinde; firma içi girişimcilik alt boyutlarından risk alma ile yenilikçilik ölçeği tüm alt boyutları arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak

anlamlı ($p<0.05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre risk alma ile ürün yeniliği arasındaki ilişkinin derecesi $r=0.669$, risk alma ile süreç yeniliği arasındaki ilişkinin derecesi $r=0.652$, risk alma ile yönetsel yenilik arasındaki ilişkinin derecesi ise $r=0.470$'dir. Buradan hareketle, iç girişimcilik ölçeği risk alma alt boyutunun en güçlü ilişki içinde olduğu yenilikçilik alt boyutunun ürün yeniliği ve süreç yeniliği olduğu, en zayıf ilişkinin ise yönetsel yenilik alt boyutu ile olduğu görülmektedir.

Tablo 4.24'de firma içi girişimcilik boyutlarından proaktiflik ile yenilikçilik ölçeği tüm alt boyutları arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre proaktiflik ile ürün yeniliği arasındaki ilişkinin derecesi $r=0.534$, proaktiflik ile süreç yeniliği arasındaki ilişkinin derecesi $r=0.743$, proaktiflik ile yönetsel yenilik arasındaki ilişkinin derecesi ise $r=0.560$'dır. Buradan hareketle, iç girişimcilik ölçeği proaktiflik alt boyutunun en çok etki ettiği yenilikçilik boyutunun süreç yeniliği olduğu, ürün yeniliği ve yönetsel yenilik ile ilişki seviyesinin birbirine çok yakın ancak süreç yeniliğinden daha zayıf olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizleri sonuçları incelendiğinde; iç girişimcilik ve yenilikçilik, iç girişimcilik alt boyutları ve yenilikçilik; iç girişimcilik ve yenilikçilik alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta derecede ilişkiler gözlendiğinden regresyon analizlerine geçilmesinde bir sakınca görülmemiştir.

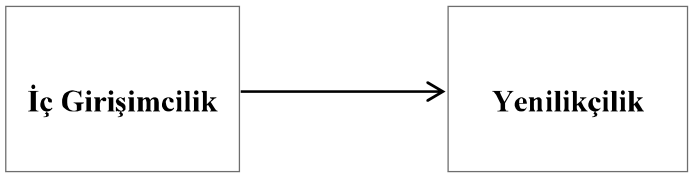
4.4.2. İç Girişimcilik (ve Alt Boyutları) ile Yenilikçilik (ve Alt Boyutları) Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde iç girişimciliğin yenilikçiliğe olan etkileri regresyon analizleri ile incelenmiştir. Bu doğrultuda, sırasıyla, iç girişimciliğin yenilikçiliğe etkisine, iç girişimcilik alt boyutlarının yenilikçiliğe etkisine, iç girişimciliğin yenilikçilik alt boyutlarına etkilerine bakılmıştır.

4.4.2.1. İç Girişimcilik İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi

Regresyon analizlerinin ilkinde; iç girişimcilik ile yenilikçilik arasındaki etkiye bakılmıştır.

Şekil 4.10. İç Girişimcilik İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi Öncesi Şematik Gösterimi



Tablo 4.25. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Arasındaki Regresyon Analizi Model Sonuçları**

	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Serbestlik Derecesi (df2)	F	p
Regresyon	0.750*	0.563	0.553	42	54.103	.000

*Kestirici: (Sabit), İç Girişimcilik

**Bağımlı Değişken: Yenilikçilik

İç girişimciliğin yenilikçilik üzerine etkilerinin ölçüldüğü modelde, Tablo 4.25'e bakıldığında, düzeltilmiş r kare değerinin 0.55 olduğu görülmektedir. Bunun anlamı 0bağımsız değişken olan iç girişimcilik, bağımlı değişken olan yenilikçiliğin %55'lik kısmını açıklayabilmektedir. Tabloya bakıldığında anlamlılık düzeyi değeri (0,000), %5 anlamlılık düzeyinden daha küçük olduğu için kurmuş olduğumuz modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 4.26. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Değerleri*

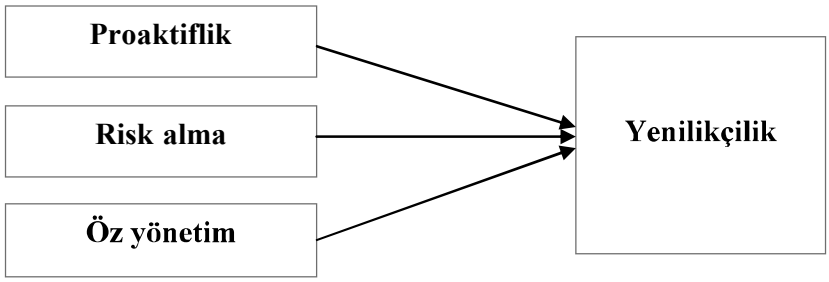
	B	Std. B	Std. Hata	T	P
(Sabit)	.653		.370	1.765	.085
İç girişimcilik	.823	.750	0.112	7.355	.000
*Bağımlı Değişken: Yenilikçilik					

Tablo 4.26'ya bakıldığında ise modelimizdeki katsayıların tahmin değerleri ve bu katsayılara ilişkin t değerleri yer almaktadır. İç girişimcilik bağımsız değişkeni anlamlılık düzeyi değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğu, sabit değişkenin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.4.2.2. İç Girişimcilik Alt Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde iç girişimciliğin alt boyutlarının yenilikçiliğe olan etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir. Söz konusu ara modelin şematik gösterimi aşağıdaki gibidir:

Şekil 4.11 İç Girişimcilik Alt Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi Öncesi Şematik Gösterimi



İç girişimcilik alt boyutlarının yenilikçilik üzerine etkisinin ölçüldüğü modelde risk alma alt boyutu katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığından bu katsayı çıkartılarak model tekrardan kurulmuştur.

Tablo 4.27. İç Girişimcilik Alt Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki Regresyon Analizi Model Sonuçları

	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Serbestlik Derecesi (df2)	F	P
Regresyon	0.756	0.572	0.551	42	27.372	.000
Residual				41		
Toplam				43		

Buna göre Tablo 4.27'ye bakıldığında, düzeltilmiş r kare değerinin 0.55 olduğu görülmektedir. Bunun anlamı bağımsız değişkenler olan iç girişimcilik alt boyutları, bağımlı değişken olan yenilikçiliğin %55'lik kısmını açıklayabilmektedir. Tabloya bakıldığında anlamlılık düzeyi değeri (0,000), %5 anlamlılık düzeyinden daha küçük olduğu için kurmuş olduğumuz modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 4.28. İç Girişimcilik Alt Boyutları ile Yenilikçilik Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Değerleri*

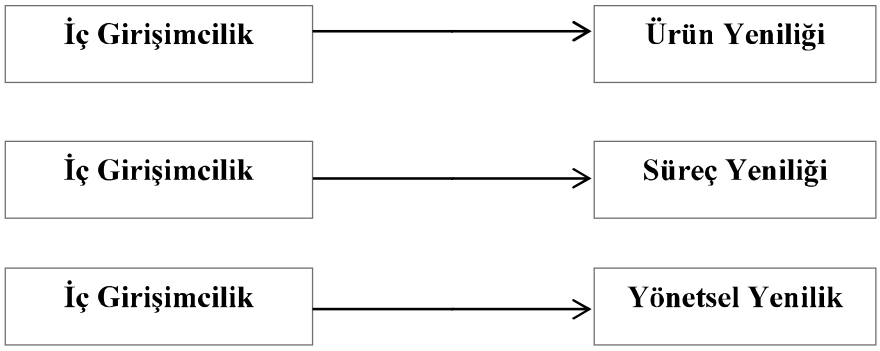
	B	Std. B	Std. Hata	T	P
(Sabit)	0.665	-	0.375	1.776	0.083
Öz Yönetim	0.317	0.398	0.096	3.229	0.002
Proaktiflik	0.464	0.466	0.120	3.865	0.000
*Bağımlı Değişken: Yenilikçilik					

Tablo 4.28'e bakıldığında ise modelimizdeki katsayıların tahmin değerleri ve bu katsayılara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Alt boyutlara bakıldığında öz yönetim ve proaktiflik değişkenlerinin anlamlılık düzeyi değerleri 0,05'ten küçük olduğu için katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğu, sabit ve risk alma değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.4.2.3. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde iç girişimciliğin, yenilikçilik alt boyutlarına olan etkileri regresyon analizleri ile incelenmiştir. Buna göre üç ayrı regresyon analizi yapılarak iç girişimciliğin yenilikçilik alt boyutlarına olan etkileri gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, iç girişimciliğin sırasıyla ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yönetsel yenilik üzerine etkileri irdelenmiştir. Söz konusu ara modelin şematik gösterimi aşağıdaki gibidir:

Şekil 4.12. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi Öncesi Şematik Gösterimi



Çalışmanın bu bölümünde, iç girişimciliğin yenilikçilik alt boyutlarına etkilerini ortaya çıkarmaya yönelik olarak, iç girişimcilik ile yenilikçiliğin her üç alt boyutu (ürün yeniliği, süreç yeniliği, yönetsel yenilik) arasında ayrı ayrı regresyon analizleri yapılmış ve böylelikle iç girişimciliğin tek tek her bir yenilik alt boyutuna etkisine bakılmıştır.

Tablo 4.29. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Ürün Yeniliği Arasındaki Regresyon Analizi Model Sonuçları**

	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Serbestlik Derecesi (df2)	F	p
Regresyon	.706*	.499	.487	42	41.853	.000

*Kestirici: (Sabit), İç girişimcilik

**Bağımlı Değişken: Ürün Yeniliği

İç girişimciliğin yenilikçilik alt boyutlarından ürün yeniliği üzerine etkilerinin ölçüldüğü modelde; Tablo 4.29'a bakıldığında, düzeltilmiş r kare değerinin 0.49 olduğu görülmektedir. Bunun anlamı bağımsız değişken olan iç girişimcilik, bağımlı değişken olan ürün yenilikçiliğinin %49'luk kısmını açıklayabilmektedir. Tabloya bakıldığında anlamlılık düzeyi değeri (.000), %5 anlamlılık düzeyinden daha küçük olduğu için kurmuş olduğumuz modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 4.30. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Ürün Yeniliği Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Değerleri*

	B	Std. B	Std. Hata	T	p
(Sabit)	.401		.480	.835	.408
İç girişimcilik	.940	.706	0.145	6.469	.000
*Bağımlı Değişken: Ürün Yeniliği					

Tablo 4.30'a bakıldığında ise modelimizdeki katsayıların tahmin değerleri ve bu katsayılara ilişkin t değerleri yer almaktadır. İç girişimcilik bağımsız değişkeni anlamlılık düzeyi değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğu, sabit değişkenin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.31. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Süreç Yeniliği Arasındaki Regresyon Analizi Model Sonuçları**

	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Serbestlik Derecesi (df2)	F	p
Regresyon	.716*	.512	.501	42	44.120	.000

*Kestirici: (Sabit), İç girişimcilik

**Bağımlı Değişken: Süreç Yeniliği

İç girişimciliğin yenilikçilik alt boyutlarından süreç yeniliği üzerine etkilerinin ölçüldüğü modelde; Tablo 4.31'e bakıldığında, düzeltilmiş r kare değerinin 0.50 olduğu görülmektedir. Bunun anlamı bağımsız değişken olan iç girişimcilik, bağımlı değişken olan süreç yenilikçiliğinin %50'lik kısmını açıklayabilmektedir. Tabloya bakıldığında anlamlılık düzeyi değeri (.000), %5 anlamlılık düzeyinden daha küçük olduğu için kurmuş olduğumuz modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 4.32. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Süreç Yeniliği Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Değerleri*

	B	Std. B	Std. Hata	T	P
(Sabit)	.000		.487	.000	1.000
İç girişimcilik	.979	.716	.147	6.642	.000
*Bağımlı Değişken: Ürün Yeniliği					

Tablo 4.32'ye bakıldığında ise modelimizdeki katsayıların tahmin değerleri ve bu katsayılara ilişkin t değerleri yer almaktadır. İç girişimcilik bağımsız değişkeni anlamlılık düzeyi değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğu, sabit değişkenin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.33. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Yönetsel Yenilik Arasındaki Regresyon Analizi Model Sonuçları**

	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Serbestlik Derecesi (df2)	F	p
Regresyon	.617*	.381	.366	42	25.843	.000

*Kestirici: (Sabit), İç girişimcilik

**Bağımlı Değişken: Yönetsel Yenilik

İç girişimciliğin yenilikçilik alt boyutlarından yönetsel yenilik üzerine etkilerinin ölçüldüğü modelde; Tablo 4.33'e bakıldığında, düzeltilmiş r kare değerinin 0.37 olduğu görülmektedir. Bunun anlamı bağımsız değişken olan iç girişimcilik, bağımlı değişken olan yönetsel yeniliğin %37'lik kısmını açıklayabilmektedir. Tabloya bakıldığında anlamlılık düzeyi değeri (.000), %5

anlamlılık düzeyinden daha küçük olduğu için kurmuş olduğumuz modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 4.34. İç Girişimcilik ile Yenilikçilik Alt Boyutlarından Yönetsel Yenilik Arasındaki Regresyon Analizi Katsayı Değerleri*

	B	Std. B	Std. Hata	T	P
(Sabit)	1.408		.388	3.631	.001
İç girişimcilik	.596	.617	.117	5.084	.000
*Bağımlı Değişken: Yönetsel Yenilik					

Tablo 4.34'e bakıldığında ise modelimizdeki katsayıların tahmin değerleri ve bu katsayılara ilişkin t değerleri yer almaktadır. İç girişimcilik bağımsız değişkeni anlamlılık düzeyi değeri 0,05'ten küçük olduğu için katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğu, sabit değişkenin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.6. Araştırma Sonuçları

Bu araştırmada saat sektöründe faaliyetini sürdüren küçük ve orta ölçekli işletmelerde idari bölümde çalışanların veya firma sahiplerinin algılarına göre, firma içi girişimcilik ile yenilikçilik arasında bir ilişki olup olmadığı, iç girişimciliğin yeniliğe etki edip etmediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma modeli iki ana faktörün (iç girişimcilik, yenilikçilik) ölçülmesi üzerine kurulmuştur. İç girişimcilik; alt boyutları olan proaktiflik, risk alma ve öz yönetim ile ölçülürken; yenilikçilik; alt boyutları olan ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yönetsel yenilik ile ölçülmüştür. Öncelikle, iç girişimcilik ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi, sonrasında ise iç girişimciliğin yenilikçiliğe olan etkilerini inceleyen bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

Araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılan bir Bireysel Özellikleri Belirleme Anketi de kullanılmıştır. İç girişimcilik ve yenilikçilik ölçekleri alt boyut ortalamalarının demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, öğrenim seviyesi; işletme bilgilerinden ise işletmenin faaliyet süresi, KOBİ sahibi/yöneticisinin işletmedeki çalışma süresi ve firmanın ithalat yapıp yapmadığı bazında farklılık gösterip göstermediği hususunda toplanan verilerin analizi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Çalışmamıza katılan kişilerin firmaları ve saat sektörü hakkındaki düşüncelerine bakıldığında, öne çıkan ilk nokta, katılımcıların %95.5'inin çalıştığı firmanın ithalat yapıyor olmasıdır. Bu bulgu özellikle Türkiye'deki saat pazarının neredeyse tümünün ithalata bağlı olduğunun bir göstergesi olmaktadır.

İthal edilen ülkelere bakıldığında ise, en yüksek yüzdelerin başta Çin ve sonrasında İsviçre olduğu görülmektedir. Buna göre Çin'den ithal edilen saat oranının %46.4, İsviçre'den ithal edilen saat oranının ise %36.9 olduğu görülmektedir. Devamında ise Japonya, Güney Kore ve Almanya'nın Türkiye için saat sektöründen önemli ithalatçı ülkeler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla dünya saat sektörü incelemesine göre İsviçre, saat pazarında kalitesi ile tanınır ve tercih edilirken; Çin, pazara sunduğu daha uygun fiyatlı saatler ile önemli bir potansiyele sahiptir. Türkiye'nin de Çin'den daha fazla saat ithal ediyor olması, ucuz saat talebini karşılama anlamındaki aktif yapısına işaret etmektedir.

Saat perakende sektöründe yapılan ithalata karşın yeterli sayıda satış noktası olup olmadığı hakkındaki katılımcı görüşlerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, katılımcıların %68.2 oranındaki çoğunluğunun, satış noktası sayısını sektör potansiyeline göre yetersiz bulduğu görülmektedir. Bu sonuç aynı zamanda saat sektöründe satış noktası açığına, dolayısıyla, işletmeler için bir potansiyele işaret etmektedir.

Türkiye'deki saat sektörünün bir önceki yıla oranla büyüyüp büyümediğine ilişkin katılımcıların ifadelerine bakıldığında, %59.2'sinin geçen yıla göre sektörün büyüme kaydettiği düşüncesinde oldukları görülmektedir. Buna karşın, katılımcıların %22.7'si için saat sektörü bir önceki yıla ile karşılaştırıldığında aynı kalırken, %18.1'i için ise bir önceki seneye göre küçülmüştür.

KOBİ sahibi/yöneticilerinin iç girişimcilik algılarına ilişkin bulgular incelendiğinde; öz yönetim alt boyutunun ortalamasının 3.24, risk alma alt boyutu ortalamasının 2.96, proaktiflik alt boyutu ortalamasının ise 3.49 olduğu görülmektedir. Buna göre iç girişimcilik davranışlarının üç alt boyutu için de katılım sıklıklarının birbirine yakın olduğu ve "ne katılıyorum ne katılmıyorum" seviyesinde olduğu söylenebilir. Ortalamalar birbirine yakın olmasına rağmen ölçekteki tüm alt boyutlar incelendiğinde, algılanan iç girişimcilik anlamında proaktiflik alt boyutunun ilk sırada geldiği görülmektedir. Proaktifliği, öz yönetim takip etmekte, en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise risk alma olduğu görülmektedir. Bu sonuç da, literatür taraması bulguları ile uyumludur. Nitekim, ilgili bölümde, KOBİ'lerde girişimcilik yöneliminin önemli bir boyutunu oluşturan proaktifliğin; fırsatları önceden görme, algılama, peşinden koşma ve girişimsel niyet gibi çağrışımlarına, proaktif işletmelerin, rakiplere oranla daha atak bir duruş sergilediklerine dikkat çekilerek; proaktifliğin yenilikçi iç girişimcilik faaliyetlerinin çıkış noktalarından biri olduğuna vurgu yapılmıştır.

İç girişimcilik ölçeğindeki her bir alt boyutu oluşturan ifadeler incelendiğinde; öz yönetim alt boyutunda, özellikle çalışanların sorumluluk alabilmesi için teşvik edilmesi ifadesine katılım yüksek iken, çalışanların minimum denetim ile iş yapma ifadesine katılım seviyesinin düşük olduğu görülmektedir. Risk alma alt boyutuna bakıldığında; çalışanların, keşfedilmemiş alanlara girmeleri için teşvik edilmesi ve başarısızlık ihtimalleri yerine başarı ihtimalleri üzerinde durulması en yüksek katılım ortalamasına sahip olurken, belirsizliğin motivasyon olarak görülmesi ifadesine katılım düzeyinin en düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, katılımcıların çalıştıkları firmalar, belirsizliği bir motivasyon öğesi olarak görmemekte; buna karşın, başarı ihtimalleri ile yeni alanları keşfetmeleri yönünde teşvik edilmeleri ön plana çıkmaktadır. Proaktiflik alt boyutuna bakıldığında ise; firmanın mevcut işler için sürekli olarak ilgili yeni fırsatlar araştırması en yüksek katılım ortalamasına sahip iken, genelde pazara yeni ürün/hizmet süren ilk firma olması ifadesi daha düşük ortalamaya sahiptir. Elbette ki burada araştırmanın ithalatın ağırlıkta olduğu bir sektörde yapılıyor olması da etkilidir. Proaktiflik alt

boyutu ifadelerine bakıldığında, pazara yeni ürün süren ilk firma olma ifadesi dışında tüm ifadelerin ortalamalarının katılıyorum seviyesinde olduğu görülmektedir.

KOBİ sahibi/yöneticilerinin, yenilikçilik algılarına ilişkin bulgular incelendiğinde; ürün yeniliği alt boyutu ortalamasının 3.44, süreç yeniliği alt boyutu ortalamasının 3.16, yönetsel yenilik alt boyutu ortalamasının ise 3.33 olduğu görülmektedir. Buna göre yenilikçilik davranışlarının üç alt boyutu için de katılım sıklıklarının birbirine yakın olduğu ve "ne katılıyorum ne katılmıyorum" seviyesinde olduğu söylenebilir. Ortalamalar birbirine yakın olmasına rağmen ölçekteki tüm alt boyutlar incelendiğinde, yenilikçilik için en yüksek ortalamalı alt boyutun ürün yeniliği, sonrasında yönetsel yenilik, en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise süreç yeniliği olduğu görülmektedir.

Yenilikçilik ölçeğindeki her bir alt boyutu oluşturan ifadeler incelendiğinde; ürün yeniliği boyutunda düzenli olarak yeni ürün/hizmet araştırması yapılması ifadesine katılım yüksek iken, rakip firmalara göre çok daha fazla yeni ürünü/hizmeti piyasaya sürülmesi ifadesine katılım seviyesinin diğer ifadelere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ürün yeniliği alt boyutunun tüm ifadelerine bakıldığında, pazara yeni ürün süren ilk firma olunması ve yeni ürün/hizmetler ile pazara önemli değişiklikler sunulması ifadeleri dışındaki ifadelerin ortalamalarının katılıyorum seviyesine yakın olduğu görülmektedir. Süreç yeniliği alt boyutuna bakıldığında, yeni gelişen işletim sistemleri için yüksek oranda yatırım yapılması en yüksek katılım ortalamasına sahip iken, çalışanlara yeni gelişen piyasalar için sürekli olarak eğitim verilmesi en düşük katılım ortalamasına sahip ifadedir. Yönetsel yenilik alt boyutuna balkıdığında; idari prosedürlerin güncellenmesi için yatırım yapılması ve mevcut idari süreçleri geliştirmek için yeni yöntemler aranması, çalışanlar tarafından daha düşük katılım seviyelerine sahip iken, özellikle çalışanların inisiyatif alabilmeleri için teşvik edilmeleri ve yeni pazarlama yöntemlerinin takip edilerek uygulanması, firmaların güçlü yanları olarak görülmektedir. KOBİ'lerde beşeri

sermayenin sınırlılığı da gözetildiğinde katılımcıların bu yaklaşımları iç girişimciliğin gelişmesi anlamında olumlu bir işaret olarak yorumlanmaktadır.

KOBİ sahibi/yöneticilerinin, bireysel özelliklerine ve çalıştıkları işletmelere ilişkin bulgular incelendiğinde; iç girişimcilik alt boyutlarında, cinsiyet değişkenine göre, sadece öz yönetim alt boyutu bazında kadın ve erkek ortalamaları arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Erkeklerin öz yönetim alt boyut ortalamasının, 2.94 değeri ile kadınların öz yönetim alt boyut ortalaması olan 3.60 değerinden daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, ankete katılan KOBİ sahibi/yöneticisi poziyonundaki kadınların, çalıştıkları işletmeye dair, algıladıkları özerklik ile ilgili bir durumdur. Bu bulgu, çalışmanın literatür kısmında, daha önce sözü edilen, örgüt içerisinde yenilikçi iç girişimcilik faaliyetlerini destekleyecek ve teşvik edecek bir yapının kurulması, yaratıcı çalışanların bu özelliklerini yeniliğe dönüştürebilmeleri için, hızlı karar alınmasını sağlayacak, personelin güçlendirildiği bir örgüt ikliminin varlığı gibi öz yönetimi çağrıştıran ifadelerle de paralellik göstermektedir. Diğer alt boyutlar cinsiyet bazında incelendiğinde, kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Demografik değişkenlerden yaş ve öğrenim seviyesi bazında, iç girişimcilik alt boyutları incelendiğinde; öz yönetim, risk alma ve proaktifliğin farklı yaş ve öğrenim seviyesi grupları bazında ayrışmadığı gözlemlenmektedir.

İşletmelere ilişkin değişkenlerden, işletmenin faaliyet süresi bazında iç girişimcilik alt boyutları incelendiğinde; sadece proaktiflik alt boyutu için faaliyet süresi bakımından ortalamaların birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, faaliyet süresi 10 yıldan az olan işletmelerin proaktiflik alt boyut ortalaması 3.40, 10-20 yıl süreyle faaliyette olanlarınki 3.60, 20-30 yıl süreyle faaliyette olanların ortalaması 2.80, faaliyet süresi 30 yıldan fazla olanların alt boyut ortalamasının ise 3.80 olduğu görülmektedir. Proaktiflik alt

boyutu için 20-30 yıl ve 30 yıldan fazla süredir faaliyette olan işletme grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. İç girişimcilik ölçeği alt boyutlarından öz yönetim ve risk alma sonuçlarına bakıldığında ise, faaliyet süresi değişkeni bazında, farklı faaliyet süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların mensubu olduğu işletmelere ilişkin değişkenlerden, KOBİ sahibi/yöneticisinin bulunduğu işletmedeki çalışma süresi değişkenine ilişkin olarak; iç girişimcilik alt boyutlarında, öz yönetim, risk alma ve proaktiflik, farklı çalışma süreleri bazında ayrışmamaktadır, Bir başka deyişle, iç girişimcilik alt boyutlarında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

KOBİ sahibi/yöneticilerinin, bireysel özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde; yenilikçilik alt boyutlarından hiçbirinin, cinsiyet, yaş, öğrenim seviyesi değişkenlerine göre ayrışmadığı görülmektedir.

Katılımcıların mensubu olduğu işletmelere ilişkin değişkenlerden, KOBİ sahibi/yöneticisinin çalıştığı işletmenin faaliyet süresi değişkenine ilişkin olarak; süreç yeniliği ve yönetsel yenilik alt boyutları için ortalamaların birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, faaliyet süresi 10 yıldan az olanların süreç yeniliği alt boyut ortalaması 3.00, 10-20 yıl arasında faaliyette olanlarınki 3.80, 20-30 yıl süreyle faaliyette olanların alt boyut ortalaması 2.50, faaliyet süresi 30 yıldan fazla olanların alt boyut ortalamasının 3.10 olduğu görülmektedir. Süreç yeniliği ortalamaları için, 10-20 yıl ile 20-30 yıl faaliyet süresi olan gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Aynı şekilde faaliyet süresi 10 yıldan az olanların yönetsel yenilik alt boyut ortalaması 2.58, 10-20 yıl arasında faaliyette olanlarınki 3.78, 20-30 yıl arasında faaliyet süresine sahip olanların ortalaması 3.33, faaliyet süresi 30 yıldan fazla olanların alt boyut

ortalamasının ise 3.38 olduğu görülmektedir. Faaliyet süresi 10 yıldan az olanlar ile 10-20 yıl arasında olanların yönetsel yenilik alt boyut ortalamaları arasında; ve faaliyet süresi 10 yıldan az olanlar ile 30 yıldan fazla olanlar arasında, anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Yenilikçilik ölçeği alt boyutlarından, ürün yeniliği, faaliyet süresi değişkeni bazında incelendiğinde ise, farklı faaliyet süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların mensubu olduğu işletmelere ilişkin değişkenlerden, KOBİ sahibi/yöneticisinin bulunduğu firmadaki çalışma süresi değişkenine ilişkin olarak, yenilikçilik alt boyutları incelendiğinde; yönetsel yenilik alt boyut ortalamalarının birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışma süresi 1 yıldan az olanların yönetsel yenilik alt boyut ortalaması 3.75, çalışma süresi 2 yıl olanların 3.00, çalışma süresi 3 yıl ve üzeri olanların yönetsel yenilik alt boyut ortalamasının ise 3.17 olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 1 yıl olan grup ile 2 yıl olan grup yönetsel yenilik alt boyut ortalamaları arasındaki farklılığın ve aynı şekilde çalışma süresi 1 yıl olan grup ile 3 yıl ve üzeri olan grubun yönetsel yenilik alt boyut ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçilik ölçeği alt boyutlarından ürün yeniliği ve süreç yeniliği sonuçlarına bakıldığında; farklı çalışma süresi grupları arasında, anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

İç girişimcilik ile yenilikçilik arasındaki ilişki, korelasyon analizleri ile incelendiğinde; öncelikli olarak iç girişimcilik ve yenilikçilik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İlişkinin derecesi ise 0.75 olup orta derecede bir ilişkiyi ifade etmektedir. Çalışmanın literatür kısmında daha önce sıkça değinilen ve ölçülmeleri, araştırmanın can damarını oluşturan iki ana faktör olan iç girişimcilik ve yenilikçilik arasında orta derecede ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. İç girişimcilik ve yenilikçilik değişkenleri aynı yönde değişim göstermektedir.

İç girişimcilik alt boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye bakıldığında; alt boyutların tek tek yenilikçilik ile ilişki derecelerinin birbirine yakın olduğu; proaktiflik ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin derecesinin 0.68, risk alma ile yenilikçilik arasındaki ilişki derecesinin 0.66, son olarak da öz yönetim ile yenilikçilik arasındaki ilişki derecesinin ise 0.65 olduğu görülmüştür. İç girişimciliğin, alt boyutları bazında da bakıldığında, yenilikçilik ile aralarında, yine pozitif yönde ve anlamlı, orta derecede ilişkiler olduğu görülmüştür.

İç girişimcilik ile yenilikçilik alt boyutları arasındaki ilişkiler, korelasyon analizleriyle incelendiğinde; aralarında pozitif yönde, anlamlı ve orta derecede ilişkiler oldukları görülmektedir. İç girişimcilik ile yenilikçilik alt boyutlarından süreç yeniliği arasındaki ilişki derecesinin 0.72 ile, iç girişimciliğin, yenilikçiliğin diğer bir alt boyutu olan ürün yeniliği ile ilişki derecesine (0.71) çok yakın olduğu; iç girişimciliğin, yenilikçiliğin diğer alt boyutu olan yönetsel yenilik ile ilişki derecesinin de 0.62 olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizleri sonuçları incelendiğinde; iç girişimcilik ve yenilikçilik, iç girişimcilik alt boyutları ve yenilikçilik; iç girişimcilik ve yenilikçilik alt boyutları arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta derecede ilişkiler gözlemlendiğinden regresyon analizlerine geçilmesinde bir sakınca görülmemiştir.

İç girişimcilik ile yenilikçilik arasındaki ilişki, regresyon analizi yöntemiyle incelendiğinde; iç girişimciliğin yenilikçilik üzerine etkisinin ölçüldüğü modelde, bağımsız değişken olan iç girişimcilik, bağımlı değişken olan yenilikçiliğin %55'lik kısmını açıklayabilmektedir. Kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür.

İç girişimcilik alt boyutları ile yenilikçilik arasındaki ilişki, regresyon analizi yöntemiyle incelendiğinde; iç girişimcilik alt boyutlarının yenilikçilik üzerine etkisinin ölçüldüğü modelde, risk alma alt boyutu anlamlı bulunmadığından modele dahil edilmemiş; yeniden kurulan modelde; bağımsız değişkenler olan iç girişimcilik alt boyutlarının (öz yönetim ve proaktiflik), bağımlı değişken olan yenilikçiliğin %55'lik kısmını açıklayabildiği ve bu sonucun anlamlı olduğu görülmüştür.

İç girişimcilik ile yenilikçilik alt boyutları arasındaki ilişkiler, regresyon analizleriyle incelendiğinde; iç girişimciliğin yenilikçilik alt boyutlarına etkilerini ortaya çıkarmaya yönelik olarak, iç girişimcilik ile yenilikçiliğin her üç alt boyutu (ürün yeniliği, süreç yeniliği, yönetsel yenilik) arasında ayrı ayrı regresyon analizleri yapılmış ve böylelikle iç girişimciliğin tek tek her bir yenilik alt boyutuna etkisine bakılmıştır.

İç girişimciliğin yenilikçilik alt boyutlarından ürün yeniliği üzerine etkisinin ölçüldüğü modelde; bağımsız değişken olan iç girişimciliğin, bağımlı değişken olan ürün yenilikçiliğinin %49'luk kısmını açıklayabildiği ve kurmuş olduğumuz modelin anlamlı olduğu görülmüştür.

İç girişimciliğin yenilikçilik alt boyutlarından süreç yeniliği üzerine etkilerinin ölçüldüğü regresyon analizi model sonuçlarına göre, bağımsız değişken olan iç girişimcilik, bağımlı değişken olan süreç yenilikçiliğinin %50'lik kısmını açıklayabilmektedir ve bu sonucun anlamlı olduğu görülmüştür.

İç girişimciliğin, yenilikçilik alt boyutlarından yönetsel yenilik üzerine etkisinin ölçüldüğü modelde, bağımsız değişken olan iç girişimciliğin, bağımlı değişken olan yönetsel yeniliğin %37'lik kısmını açıklayabildiği ve kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Bu çalışmada, KOBİ'lerde firma içi girişimcilik ve yeniliğe etkileri incelenmiş ve Türkiye'de saat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde iç girişimciliğin yeniliğe etkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Günümüzün hızla dönüşen iş dünyasında, artan rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki sıradışı ilerlemeler, işletmeleri giderek daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Yeniliği, yenilikçiği anlayabilmek ise, ancak girişimciliğin tozlu yollarını bilmek ve girişimci zihniyeti özümseyebilmek ile mümkün olabilecektir. Girişimci düşüncenin temelinde, en yalın dille, kendi adına hareket etme fikri yatmaktadır. Bu açıdan bakıldığında; hem akademik dünyada, hem de iş dünyasında, hangi görev ve pozisyonda olursa olsun; herkesin girişimciliğe merakı ve/veya girişimciliği anlamaya ihtiyacı söz konusu olmaktadır.

Girişimciliği, çoğu zaman amatör bir ruh ve tutkuyla gerçekleştiren KOBİ'ler, esnek yapıları ve iş dünyasındaki sayısal çoğunlukları ile hem sektörel bazda, hem de ülke bazında büyüme ve gelişme sağlama, istihdam yaratma, yeniliğin üreticisi ve/veya uygulayıcısı olma ve değişen talep yapısına hızla uyum sağlama özellikleri ile gerek ekonomik gerekse de sosyal bağlamda kritik rol oynamaktadırlar.

KOBİ'ler, globalleşen, bütün iş yapma usul ve kurallarının topyekün bir değişime uğramakta olduğu yeni iş arenasında, *fazla dikkat çekmeyen ancak ekonomik çarkı döndürdükleri iyi bilinen ekonomik birimler* olarak ifade edilebilecek kimliklerinin çok ötesine geçip, misyonlarını güncelleyerek; hayati önem arz eden *yenilik motorları* olmak durumundadırlar. Yenilik, yeni ekonomik düzenin stratejik başarı faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Yenilik yapma, yenilikçi olma, uzun vadeli bakış açısıyla, rakiplerin oluşturdukları potansiyel tehditler de göz önüne alındığında; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilme yolunda kilit vazifesi görmektedir.

Yenilikçilik, özünde, yeni olana eğilim göstermeyi barındırır. Yeniye olan bu yönelim ise, girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarıyla yenilikçiliğin ortak yönünü oluşturmaktadır. Girişimcilikte yeni bir iş başlatma söz konusu iken; iç girişimcilikte

ise, var olan bir organizasyonun içinde, değer yaratacak yeni işlere girişme fikri vardır. Çalışmada ifade edildiği üzere, girişimcilik, iç girişimcilik ve yenilik, iç içe geçmiş ve birbirini kapsayan kavramlardır.[280] Bu çoklu kavramsal konsept, KOBİ'ler özelinde ele alındığında ise çok daha etkili sonuçlar elde edilebilmektedir. Bunda, KOBİ'lerin, işletmeler arasında sayıca çoğunluğu oluşturmalarının, bu durumun ise, rekabet edebilirliklerini arttırmak için iç girişimciliklerini teşvik etmesinin, ayrıca, esnek yapılarının da avantajı ile bu işletmelerin, yeni fikir ve buluşların kaynağı olmalarının önemi büyüktür.

Bu çalışmanın konusu da iç girişimciliğin, KOBİ'lerde yeniliğin üretilmesi veya uygulayıcısı olunmasına etkisinin sorgulanmasıdır. Bu amaçla, öncelikli olarak, KOBİ'ler, girişimcilik, iç girişimcilik, yenilik, yenilikçilik ile ilgili güncel, yerli ve yabancı, saygın, akademik kaynaklardan yararlanılarak, geniş bir literatür taraması yapılmış; ve sonrasında, iç girişimcilik ile yenilik arasındaki ilişkiyi ve iç girişimciliğin yeniliğe etkilerini irdelemeye dönük olarak ilgili literatür değerlendirmesiyle paralel olarak beklenen etkiyi ortaya çıkarmaya yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Çalışma kapsamında KOBİ'lerde firma içi girişimciliğin yeniliğe etkileri ortaya konulmaya çalışılmış ayrıca konuya ilişkin Türkiye saat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Türkiye saat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler ile yapılan araştırmada da firma içi girişimcilik ile yenilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Çalışmanın araştırma bölümünde, konunun Türkiye saat sektörü üzerinden değerlendirilmesinin en önemli nedeni, yenilikçilik potansiyelinin sektör üzerindeki etkisinin, İsviçre saat sektörünün yaşadığı dönüşüm ve elde ettiği başarı ile ortaya konulmuş olması ve konu ile saat sektörü arasındaki ilişkinin, Türkiye açısından bugüne kadar incelenmemiş olmasıdır. İsviçre örneğinde, kültür, tasarım, strateji gibi alanlardaki yenilikler ile adeta sektörün kurtarıldığı ve bugüne kadar liderliğini

[280] Gündoğdu, Mehmet Çağrı, "Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective", **The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management**, Beykent University, Istanbul, Turkey, 2011; **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, C. 41, s. 296-303, 2012.

korumasının sağlandığı görülmektedir. Günümüzde ise, saat sektöründe ürün ve tasarım alanındaki sürekli yenilikçiliğin yanında en önemli yenilik, işletmelerin iç girişimcilik faaliyetleri neticesinde sosyal medyanın işletme faaliyetleri kapsamında giderek daha fazla kullanılmaya başlanmasıdır. Sektörün lideri İsviçreli üreticilerin, 2013 yılı için, en önemli pazarlama ve satış stratejilerinden ikincisinin, sosyal medyanın pazarlama ve satış stratejisi olarak kullanılması olduğunu ifade etmeleri, sektör incelemesinden çıkan önemli bir sonuç olmuştur. Firmalar, tasarım ve mekanizma alanında sürekli bir yenilik faaliyeti içinde olmalarının yanında dünya saat sektörü trendlerini (sosyal medya ve online platformların reklam için kullanımı gibi) yakından takip ederek işletme stratejilerini buna göre güncellemektedirler.

Türkiye saat sektörünün tamamına yakınının ithalatçı bir yapı sergilediği gerek sektör incelemesi, gerekse de araştırma sonuçları ile ortaya konulmuştur. Masa ve duvar saati üretilmekle birlikte kol saati üretimi hiç yapılmamaktadır. İsviçre, dünya saat sektöründe ve ilgili çevrelerce, kaliteli ve prestijli ürünleriyle tanınmakta; Türkiye'nin de önemli ölçüde saat ithalatı yaptığı bir ülke konumundadır. Buna karşın, ağırlıklı olarak Çin'den ithalat yapılıyor olması ise Türkiye'de, sektörün ucuz saat talebine yönelik daha aktif faaliyet gösterdiğinin bir işaretidir. Yoğun ithalat sonrası yeterli talep yaratılamaması nedeniyle işletmecilerin yakın meslek grupları ile ortak hareket ettiği ve saat, optik, mücevher ürünlerini aynı mekanda bir arada satışa sunduğu görülmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlardan, yeterli miktarda satış noktasının olmayışı ise, aslında sektör için bu alanda bir büyüme potansiyeli olduğunu göstermekte ve bir fırsat olarak algılanabilmektedir. Sektörün bir önceki yıla göre büyüdüğü, yine sektör incelemesi ve araştırmanın ortak bulgularındandır.

Araştırmada, Türkiye saat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde, iç girişimcilik bağlamında, öncü olma, fırsatları önceden görme, algılama ve peşinden koşma, yeni pazarlara katılım ve girişimsel niyet, ilk sırada gelmektedir. KOBİ'lerin, daha atak bir duruş sergilemelerinin, yeniliğe yönelik iç girişimcilik faaliyetlerinin çıkış noktalarının başında geldiği ortaya konulmuştur. Araştırmada, firmanın mevcut işler için sürekli olarak ilgili yeni fırsatlar araştırması öncü davranışın en tipik uygulama biçimi olarak görülmüştür. Buna karşın, pazara ürün/hizmeti süren ilk firma olunmaması, araştırmanın yapıldığı sektörün tamamına yakınının ithalata dayalı olmasından kaynaklanmaktadır. Proaktifliğin ardından ise çalışanların kendi

kendilerini yönetmeleri olarak ifade edilebilecek öz yönetim gelmektedir. Tüm işletme içindeki girişimci ruhun, sistemli bir şekilde kullanılması, hedef ve bilgilerin çalışanlar ile paylaşıldığı, esnek bir çalışma ortamı yaratılması, üretilen fikirlere değer verilip, yeri geldiğinde ödüllendirildiği, farklı yeteneklerin birbirini tamamladığı ve geliştirmesinin sağlandığı işletmelerde, iç girişimciliği teşvik eden bir firma kültürü yaratılması mümkün olacaktır. Bu yeni işletme kültürü ile iç kaynaklar etkili kullanılarak yenilikçi fikirler geliştirilebilmektedir. Araştırmamızda, özellikle çalışanların sorumluluk alabilmesi için teşvik edilmeleri öne çıkmıştır; bu da öz yönetim anlamında son derece önemli bir ifade olmaktadır. Bunun yanında, denetimin hissedilebilir biçimde devam ediyor olması da kayda değer bir bulgudur. İç girişimcilik faaliyetleri algısı anlamında, risk alma, araştırmamızda, proaktiflik ve öz yönetimden sonraki sırayı almıştır. Katılımcıların çalıştıkları firmalar, belirsizliği bir motivasyon öğesi olarak görmemekte; buna karşın, KOBİ'lerin, başarı ihtimalleri ile yeni alanları keşfetmeleri yönünde teşvik edilmeleri ön plana çıkmaktadır.

Yenilikçilik bağlamında, araştırmada KOBİ'lerde öne çıkan yenilik, ürün yeniliği olmaktadır. Yönetsel yenilik ve süreç yeniliği de araştırmada, KOBİ'lerde görülen diğer önemli yenilikçilik türleri olarak sıralanmaktadırlar. Ürün yeniliği açısından, KOBİ'lerin, düzenli olarak yeni ürün/hizmet araştırması yaptığı; mevcut ürünlerle ilgili de değişiklikler yaparak bunları piyasaya sürdüğü söylenebilmektedir. Yönetsel yenilik kapsamında bakıldığında; özellikle çalışanların inisiyatif alabilmeleri için teşvik edilmeleri ve yeni pazarlama yöntemlerinin takip edilerek uygulanması, firmaların güçlü yanları olarak görülmektedir. Diğer taraftan, yönetsel prosedürlerin geliştirilmesi için yatırım yapılmıyor olması da anket sonuçları arasında yer almaktadır. Süreç yeniliğinde ise, yeni gelişen işletim sistemleri için yatırım yapılması nispi olarak öne çıkmaktadır.

KOBİ'lerin sahip ve yöneticilerine kadın-erkek ayrımı ile yaklaşıldığında; kendini yönetme algısı olarak kadınların daha üst seviyede olduğu görülmektedir. Yaş ve öğrenim seviyesi grupları bazında, hiçbir yönüyle iç girişimcilikte fark oluşmamaktadır. Sözü edilen demografik özelliklere farklı sonuçlar çıkma ihtimalini ihmal etmeme düşüncesiyle bakılmıştır; iç girişimcilik odaklı bakıldığında, beklendiği üzere anlamlı bir ayrım yapmaya izin verecek bir bulguya rastlanmamıştır.

KOBİ'lerin, proaktiflik perspektifinden, faaliyet sürelerine göre farklılıklar gösterdiği görülmüştür. İlk iki on-yıl arası görülen artışın ardından, 20-30 yıldır faaliyette olanlarla, 30 yıldan fazla süredir faaliyette olanlar arasında bir kırılma noktası yaşanmakta; atak tavır sergileme, fırsatların peşine düşme, öncü olma anlamında bir canlanma gözlemlenmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin yaşam döngülerinde belirli bir doygunluğa ulaşmaları ve hantallaşmaları ile birlikte dışa dönük algılarında bir yavaşlama, ancak sonrasında yeni kuşağın gelmesiyle tazelenerek çıkışa geçmeleri olarak açıklanabilmektedir.

KOBİ sahibi/yöneticilerinin, temsil ettikleri işletmelerdeki farklı çalışma sürelerine göre, aralarında iç girişimcilik anlamında fark olmadığı; başka deyişle, firmalardaki farklı kıdem seviyelerinin, iç girişimciliğin hiçbir yönüyle anlamlı olarak ilişkilendirilemediği görülmüştür. Bu da aslında beklendiği şekliyle gözlemlenen bir sonuçtur; kişinin işletmedeki hizmet süresiyle, atak/öncü olma, kendini yönetme ya da getiri uğruna kaybetme ihtimalini göze alma dereceleri arasında anlamlı bir ilişki olması beklenen bir durum olmamaktadır.

KOBİ sahibi/yöneticilerinin hiçbirinin, farklı cinsiyet, yaş, öğrenim seviyesi gruplarına göre ürün yeniliği, süreç yeniliği ya da yönetsel yenilik bağlamında ayrışmadıkları görülmektedir. Sözü edilen demografik özelliklere farklı sonuçlar çıkma ihtimalini ihmal etmeme düşüncesiyle bakılmıştır; yenilikçilik odaklı bakıldığında, beklendiği üzere anlamlı bir ayrım yapmaya izin verecek bir bulguya rastlanmamıştır.

KOBİ sahipleri ve yöneticilerinin temsil ettikleri işletmelerin faaliyet sürelerine bakıldığında; firmanın süreç yenilikçiliğinde başlarda artış gözlemlenmekte; firma 20. yılını devirdikten sonra ise katastrofik bir düşüşün ardından 30 yılı aşınca yeniden artış meydana gelmektedir. Bunun çeşitli nedenleri olabileceği gibi, en güçlü olasılık, yeni kuşağın işe katımlıyla sürecin kesintiye uğraması, makul bir süre geçtikten sonra ise, firmanın ilk zamanlarında olduğu gibi yeniden iyileşmenin ortaya çıkması ve artış trendine geçilmesi olarak yorumlanabilmektedir. Benzer bir durum, yönetsel yenilik için de mevcut olmakla beraber, burada faaliyet süresi 10 yılı aştığında, yönetsel yenilikte çok ciddi bir artış görülmekte; faaliyet süresi 10 yıldan az olanlar ile 10-20 yıl arasında olanları ile faaliyet süresi 10 yıldan az olanlar ile 30 yıldan fazla olanlar arasında, anlamlı

farklılıklar olduğu görülmektedir. Ürün yeniliğini ise bu *firma kıdemi ile* bağdaştırmak mümkün olmamaktadır.

KOBİ sahipleri ve yöneticilerinin bulunduğu firmalardaki çalışma sürelerine göre yönetsel yenilik algıları farklılık göstermektedir. Firmada yeni olanların, çalıştıkları işletmelerdeki yönetsel yeniliği ifade eden uygulamaları daha yüksek sıklıkta algılamaları, firmadaki uygulamalarla yeni tanışmaları; dolayısıyla, uygulamaların onlara yeni olarak gözükmesiyle de açıklanabilmektedir.

Araştırmanın sonunda elde edilen iç girişimcilik ile yenilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucu, ilerleyen zamanlarda bu konudaki araştırma kapsamının genişletilerek daha genelleştirilebilir veriler elde edilmesi hedefini beraberinde getirmiştir. Bu anlamda daha genelleştirilebilir sonuçlar elde edilmesi ise, ancak araştırma kapsamının gerek sektörel, gerekse de bölgesel bazda genişletilmesi ile mümkün olabilecektir. Araştırmanın, İstanbul ilinde saat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler kapsamında yapılması, tek bir il ve tek bir sektör ile sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Bu konuda, ileride büyük işletmeler üzerine de araştırmalar yapılması bulguların karşılaştırılmasına imkan tanıyacaktır. Ayrıca incelenen sektörde KOBİ'lerde proaktifliğin daha öncelikli olması, risk almadan nispeten kaçınılması, ayrıca süreç yeniliğinin, ürün yeniliğe ve yönetsel yeniliğe göre geride kalması gibi unsurlar üzerine daha detaylı araştırmalar yapılması ile gerek KOBİ'lere ilişkin literatüre, gerekse de sektör gelişimine katkı sağlayabilir.

Çalışma sonucunda, iç girişimcilik ve yenilikçilik arasında orta derecede ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. İç girişimcilik ve yenilikçilik, aynı yönde değişim göstermektedir. İç girişimcilik, yenilikçiliğin önemli bir kısmını açıklayabilmektedir. İç girişimcilik kapsamında sağlanacak artışın, yenilikçilikte de artışla sonuçlanacağı görülmüştür ki bu da çalışmaya başlarken sahip olunan beklentiyi onaylar niteliktedir. KOBİ'lerin, yeniliğin üreticisi ve/veya uygulayıcısı olma konusunda karşı karşıya kaldıkları sorunları, yaratılan bu iç dinamizm ile en azından belirli bir seviyede aşabileceği anlaşılmıştır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Afuah, Allan : **Innovation Management**: **Strategies, Implementation, and Profits**, 2.bs.,Oxford University Press, 2003.

Akgemci, Tahir **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, KOSGEB Yayınları ,Ankara, 2001.

Alkin, Kerem- Okay, Esin : **Türkiye'de KOBİ'lerin Basel II'ye Uyum Süreci ve Öneriler**, İstanbul: İTO Yayınları, 2008.

Altay, Asuman : **Geçiş Ekonomilerinde Devletin Ekonomik Rolleri, Görevleri ve KOBİ'lerin Durumu**, Maliye Araştırma Merkezi Yayın No: 86, İstanbul, 2003.

Altunışık, Remzi – Coşkun, Recai - Bayraktaroğlu, Serkan – Yıldırım, Engin : **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 5.bs., Sakarya Yayıncılık, s.114-119, 2007.

Arıkan, Semra : **Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, 2.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2004.

Audretsch, David B.- Falck, Oliver- Heblich, Stephan- Lederer, Adam : **Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship**, Edward Elgar, 2011.

Aydınlık, Arzu Ülgen - Karagülle, A. Özgür : "Tekstil (İplik) Sektöründeki Bir Aile İşletmesinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", **Kültür Üniversitesi İkinci Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2006.

Baktır, Elif : "İnternet Teknolojilerinin Sağladığı Olanaklar: KOBİ'lerde Yenilikçilik Yönetimi", **X. Türkiye'de İnternet Konferansı**, Bahçeşehir Üniversitesi, Aralık 2005.

Bono, Silvio De, Jones, Stephanie and van der Heijden, Beatrice : **Managing Cultural Diversity (Maastricht School of Management Series in Intercultural and Global Management)**, London: Meyer & Meyer Ltd., 2008.

Brealey, R. A.- Myers, S. C. : *Principles of Corporate Finance,* Singapore: McGraw-Hill International Editions, (1988) (içinde) Asmawi Noor Saarani ve Faridah Saa-Pérez, Petra de, Diaz-Diaz, Nieves L ve Ballesteros-Rodriguez, Jose Luis, "The Role of Training to Innovate in SMEs", **Innovation: Management, Policy & Practice**, C.14, No:2, s. 218-230, 2011.

Bridge, Simon- O'Neill, Ken- Cromie, Stan : **Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business**, London: McMillan Press, 1998.

Canman, Doğan : **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, No:260, 1995.

Casson, Mark : **Entrepreneurship: Theory, Networks, History**, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010.

Casson, Mark – Yeung, Bernard – Basu, Anuradha – Wadeson, Nigel : **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**, Oxford University Press, 2009.

Clapham, Maria M. : "The Development of Innovative Ideas through Creativity Training," (içinde) **The International Handbook on Innovation**, ed. Larisa V. Shavinina, London: Pergamon, 2003.

Çelik, Adnan- Akgemci, Tahir : **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Ankara: Nobel Yayınları, 1998.

Aaker, David : **Managing Brand Equity**. New York: Free Press, 1991.

De Chematony, L.- McDonald, M. : **Creating Powerful Brands**, Oxford: Butterworth and Heinemann, 2003.

Dhillon, Gurpreet Stahl- Bern Carsten- Baskerville, Richard : **Information Systems-Creativity and Innovation in Samall and Medium-Sized Enterprises**, Berlin: Springer, 2009.

DTM : **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı**, Ankara: DTP Yayını, 2004.

Ebru, Adsan- Gümüştekin, G. Eren : "Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Çalışma", **Kültür Üniversitesi İkinci Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2006.

Enright, Micheal J. : "Organization and Coordination in Geographically Concentrated Industries", (içinde) **Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organziation of Enterprise**, Chicago: University of Chicago Press, 1995.

Fink, Matthias - Kraus, Sascha (ed.) : **The Management of Small and Medium Enterprises**, Routledge Studies in Small Business, 2009.

Glasmeier, Amy K. : **Manufacturing Time: Global Competition in the Watch Industry, 1785-2000**, New York, NY: The Guilford Press, 2000.

Gross Daniel : **Forbes Greatest Business Stories of All Time**, New York: Wiley, 1996.

Güney, Semra : **Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2008.

Hodgetts, Richard M. – Kuratko, Donald, F. : **Small Business Management, Essential Tools and Skills for Entrepreneurial Success**, Wiley Pathways, 2008.

Hodgetts, Richard M. : **Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama)**, çev. C. Çetin ve E.C. Mutlu, İstanbul: Der Yayınları, 1997.

İKV : **Sanayi Politikası ve KOBİ'ler**, İstanbul: İKV Yayınları, 2001.

İraz, Rıfat : **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2010.

Jolly, Adam : **The Innovation Handbook: How to Profit from Your Ideas, Intellectual Property and Market Knowledge**, 2.bs., Kogan Page, 2009.

İstanbul Ticaret Odası : **İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi**, İstanbul: İTO Yayınları, No. 2006–6.

Kalaycı, Şeref : **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayınları, 2005.

Karasar, Niyazi : **Bilimsel Araştırma Yöntemleri,** Ankara: 3A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık, 5. bs., 1994.

Karpuzoğlu, Ebru : **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2001.

Kaya, Ali : **Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi,** 2. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2007.

Keenan, Kate : **Zamanı Doğru Kullanma**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.

Kırım, Arman : **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2.Baskı, 1999.

Koç, İdil Özlem : **Türk KOBİ'leri: Bugünü ve Geleceği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2008.

Korkmaz, Nuray : **Sorularla Yenilikçilik (İnnovasyon)**, İstanbul: İTO Yayınları, 2004.

Kuratko, Donald F. : **Introduction to Entrepreneurship**, 8.bs., International Student Edition, 2009.

Küçükçolak, Ali : **KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü,** İstanbul: İMKB Yayını, 1998.

Lowe, Robin - Marriott, Sue : **Enterprise, Entrepreneurship and Innovation**, Oxford: Elsevier, 2007.

Lundström, Anders - Stevenson, Lois A. : **Entrepreneurship Policy: Theory and Practice** , International Studies in Entrepreneurship, 2010.

McKeever, Mike P. : **How to Write a Business Plan**, 10. bs., California, Nolo Press, 2011.

MEB : **Girişimcilik El Rehberi**, Ankara: MEB Yayını, 2010.

Morris, Micheal H.- Pryor, Christopher G.- Schındehutte, Minet : **Entrepreneurship as Experience**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2012.

Munoz, Joseph Mark S.(ed.) : **Contemporary Microenterprise: Concepts and Cases**, Edward Elgar Publishing, 2010.

Murpy, Marian : **OECD Small and Medium Enterprise Outlook**, Paris: OECD Publication, 2002.

Müftüoğlu, M. Tamer : **Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler,** Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

Naktiyok, Atılhan : **İç Girişimcilik**, İstanbul: Beta Basım, 2004.

OECD : **SMEs, Entrepreneurship and Innovation,** OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Innovation Strategy, OECD, 2010.

Özçer, Sema : **İmalat Sanayi İşletmelerinde Organizasyon Yapıları ve Yönetim Biçimlerinin Yaratıcılık Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1996.

Roth, Steffen (ed.) : **Non-technological and Non-Economic Innovations: Contributions to a Theory of Robust Innovation**, Bern: Peter Lang AG, 2009.

Schoonhoven, Claudia Bird-Romanelli, Elaine (ed.) : **The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries**, Stanford University Press, 2001.

Senge, Peter M. : **Beşinci Disiplin**, Çev.Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 5.bs., İstanbul, 1998.

Sondeno, Stanley : **Small Business Management**, Business Publications, Plano,Texas, 1985.

Şimsek, Şerif- Akın, Bahadır : **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2003.

Tekin, Mahmut : **Girişimcilik**, Konya: Damla Yayınları, 1999.

TKYD ve Deloitte : **Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim**, İstanbul: TKYD ve Deloitte Ortak Yayını, 2007.

Top, Seyfi : **Girişimcilik Keşif Süreci**, İstanbul: Beta Yayınları, 2006.

Trott, Paul : Innovation Management and New Product Development, Third Edition, London: Prentice Hall, 2005.

Turanlı, Rona- Sarıdoğan, Ercan : **Bilim Teknoloji İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum**, İstanbul: İTO Yayınları, 2010.

TÜSİAD : **Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Özel Girişimciliğe Yönelik Devlet Politikaları**, İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 2010.

TÜSİAD : **Türkiye'de Girişimcilik**, İstanbul: TÜSİAD Yayını, 2002.

Uludağ, İlhan- Serin, Vildan : **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler**, İstanbul: İTO Yayınları, 1991.

Uzun, Ali Kamil : "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü", **İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Tamer Koçel (ed), İstanbul, 2006.

Ülgen, Hayri- Mirze, Kadri : **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınlar 2. Baskı, 2004.

Wüstenhagen Rolf - Hamschmidt, Jost-Sharma Sanjay - Starik, Mar : **Sustainable Innovation and Entrepreneurship**, Edward Elgar Publishing, 2008.

Yılmaz, F. : **Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler KOBİ'ler**, Ankara: İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, 2003.

Zahra, Shaker A. (ed.) : **Corporate Entrepreneurship and Growth**,The International Library of Entrepreneurship, Edward Elgar Publishing, 2005.

Zimmerer, Thomas W. – Scarborough, Norman M. - Wilson, Doug : **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**, 5.bs., Pearson Prentice Hall International Edition, 2008.

MAKALELER

Ağca, Veysel - Kandemir, Tuğrul : "Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma" **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.X, No:3, 2008.

Ağca, Veysel - Kurt, Mustafa : "Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma" **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.X, No:3, 2008.

Ağca, Veysel - Kurt, Mustafa : "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, No:29, Temmuz Aralık 2007.

Ağca, Veysel - Yörük, Durmuş : Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve", **Afyon Kocatepe İİBF Dergisi**, C.8, N0:2, 2006.

Akın, Bahadır : "Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar" **S.Ü.Karaman İİBF Dergisi**, No:3, 2002.

Alegre, Joaquín - Sengupta, Kishore - Lapiedra, Rafael : "Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry", **International Small Business Journal**, C.31, No:4, s. 454–470, 2011.

Altuntaş Gültekin - Dönmez, Dilek : "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.39, No:1, 2010.

Antiç Barbaros - İşler, Sema : "Bir Babaerkil Yöneticinin Devir Teslim Töreni: Kral Lear", **İstanbul Kültür Üniversitesi 3. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, Tamer Koçel (ed.), İstanbul, 2008.

Anwar, Syed Tariq : "Selling Time: Swatch Group and Global Watch Industry", **Thunderbird International Business Review**, C.54, No:5, s. 747-762, 2012.

Aydın, İbrahim : "Girişimcilik ve KOBİ'ler", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.2, No:1, 2007.

Aytaç, Ömer : "Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif", **DÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, No: 15, Ağustos 2006.

Balay, Refik : "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları" **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.43, No:1, 2010.

Barbera, Francesco- Moores, Ken : "Firm ownership and productivity: a study of family and non-family SMEs", **Small Business Economics**, C. 40, No:4, s. 953-976, 2013.

Basım, Nejat- Korkmazyürek, Haluk- Tokat, Osman : "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", **SÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, No:19, 2008.

Başar, Mehmet - Tosunoğlu, Tuğberk : "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.1, No:1, 2006.

Bigliardi, Barbara : "The Effect of Innovation on Financial Performance: A Research Study Involving SMEs", **Innovation: Management, Policy & Practice**, C. 15, No: 2, s. 245-256, 2013.

Bozkurt, Öznur : "Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.1, No:2, 2007.

Bozkurt, Öznür- Taşçıoğlu, Hümeyra : "KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme" **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 11, Ocak 2007.

Bozkurt, Veysel - Baştürk, Şenol : "KOBİ Girişimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği" **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.64, No:2, 2009

Chaimahawong, Vanvisa- Sakulsriprasert, Atthapong : "Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs", **International Journal of Business and Management**, C. 8, No:2, s. 19-28, 2013.

Çabuk, Serap- Orel, Fatma Demirci : "Marka Karakteristikleri ile Marka ve Üretici Firmaya Duyulan Güven Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Çukurova Üniversitesi Ölçeğinde Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.17, No:1, 2008.

Çallıpınar, Hatice- Baç, Uğur : "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C.7, No:2, 2007.

Çatal, Faruk : "Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü", **AÜ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Erzurum, 2007.

Çavuş, Mustafa Fedai- Akgemci, Tahir : "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No:20, 2008.

Deloitte : Swiss Watch Industry: Timing the future, Kasım 2012, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Switzerland/Local%20Assets/Documents/EN/Survey/Watch/2012/ch_en_Swiss_Watch_Industry_Study_2012.pdf

Deloitte : Swiss Watch Industry: Timing the future, Kasım 2012, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-

Demircan, Esra S. : "Girişimci Sıfatıyla Devlet: 1980 Sonrası Türkiye Analizi", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.3, No:1, 2008.

Digital Luxury Group : World Watch Report: 2013, 2013, http://www.europastar.com/IMG/pdf/wwr_2013_haute_horlogerie_preview.pdf

Dolgun, Uğur : "Schumpeter'e Göre Ekonomik Gelişmede Girişimcinin Dinamik Rolü", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.2, No:2, 2007.

Dulčić, Želimir : "Entrepreneur's Strategy and Culture as Factors of Economic Development: The Case of Croatia", **Enterprise in Transition: International Conference Proceedings: 2003**, s. 2544-2559, 2003.

Durgun, Serpil : "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.3, No:2, 2006.

Durukan, Tülin : "Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.1, No:2, 2007.

Duygulu, Ethem : "Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, C.10, No:2, 2008.

Elagöz, İsmail : "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'nın Girişimcilere Sağladığı Destekler", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.4, No:1, 2009.

Elina Varamaki- Timo Pihkala- Vesa Routamaa : "Knowledge Transfer in Small Family Businesses" **FBN Conference**, 2003.

Erben, G. Selin : "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", **İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul, 2004.

Erdem, Ramazan : "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", **OGÜ İİBF Dergisi**, C.2, No:2, 2007.

Fiş A. Murat- Wasti, Arzu : "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, No:35, 2009.

Gallato, Cristina G.- Rashid, Safiah- Suryasaputra, Ruswiati- Warokka, Ari- Reamillo, Kristy Aireen G.- Hilman bin Abdullah, Haim : "Fostering Niches among SMEs in Malaysia through Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction", **Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises**, s. 1-12, 2012.

Garcia-Zamora Evelyn- González Benito-Óscar- Muňoz-Gallego, Pablo : "Organizational and Environmental Factors as Moderators of the Relationship between Multidimensional Innovation and Performance", **Innovation: Management, Policy & Practice**, C.15, No.2, s. 224-244, 2013.

Genç, Nurullah : "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.10, s. 1-2, Erzurum, 1993.

Griffin, William R. : "Vacuuming to Victory," **Health Facilities Management**, C.15, No:5, Mayıs 2002.

Guth,W.D. & Ginsberg, A., Guest editors' introduction, Corporate entrepreneurship, **Strategic Management Journal**, 11(Summer) 5,15.

Gümüştekin G. Eren- Emet, Canan : "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", **DÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 17, Nisan 2007.

Gündoğdu, Mehmet Çağrı : "Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective", **The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management**, Beykent University, Istanbul, Turkey, 2011; **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, C. 41, s. 296-303, 2012.

Güney, Semra : "Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,** C.2, No:1, 2007.

Hummuiata, Leila- Nummela, Nina : "Exploring the Twilight Zone an Attempt to Define a Small Firm**", 15th Conference on Research in Entrepreneurship and Small Firms**, Turku School of Economics and Business Administration, Turku, Finland, 2001.

Ireland, R. Duane- Hitt, Micheal- Camp, S. Micheal- Sexton, Donald L. : "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth", **Academy of Management Executive**, C.15, No:1, s. 49-63, 2001.

Jun, Seung-Pyo- Seo, Ju Hwan- Son, Jong-Ku : "A Study of the SME Technology Roadmapping Program to Strenghten the R&D Planning, Capability of Korean SMEs", **Technological Forecasting & Social Change**, C.80, No:5, s. 1002-1014, 2013.

Karabulut, Tuğba : "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerini ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.26, No:1, 2009.

Kichking, John- Blackburn, Robert : "Intellectual Properly Management in the Small and Medium Enterprise", **Journal of Small Business Enterprise Development**, C.5, No:4, 1998

Konsti-Laakso, Suvi- Pihkala, Timo- Kraus, Sacha : "Facilitating SME Innovation Capability through Business Networking", **Creativity and Innovation Management**, C.21, No:1, 2012.

Korkmaz, Sezer : "Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.18, No:1, 2000.

Küçükaltan, Derman : "Genel Bir Yaklaşımla Girişimcilik", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.4, No:1, 2009.

Kwiatkowski, Stefan : "Social and Economic Dimensions of Entrepreneurship", **Higher Education in Europe**, C. 29, No: 2, s. 205-220, 2004.

Lee, Yongho- Shin, Juneseuk- Park, Yongtae : "The Changing Pattern of SME's Innovativeness through Business Model Globalization", **Technological Forecasting & Social Change**, C.79, No:5, s. 832-842, 2012.

Magableh, Ihab Khaled- Kharabsheh, Radwan- Al-Zubi, Khaled Abdelal : "Determinants and Impact of Training: The Case of SMEs in Jordan", **International Journal of Economics and Finance**, C.3, No:5, s. 104-116, 2011.

McGinnis, Michael A.- Verney, Thomas P. : "Innovation Management and Intrapreneurship", **SAM Advanced Management Journal**, C.52, No:3, s. 19-23, 1987.

Martin, Harry : "Is Family Governance an Oxymoron", **Family Business Review**, C.XIV, No:2, Haziran 2001.

Mitchelmore, Siwan- Rowley, Jenifer : "Growth and Planning Strategies within Women-Led SMEs", **Mannagement Decision**, C.51, No:1, s. 83-96, 2013.

Naktiyok, Atılhan- Kök, Sabahat Bayrak : "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", **Afyon Kocatepe İİBF Dergisi**, C.8, No:2, 2006.

Naktiyok, Atılhan : "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.21, Haziran 2007, No:2.

Örücü, Edip- Kılıç, Recep- Savaş, Abdullah : "KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.12, No:1, 2011.

Özgen, Hüseyin- Doğan, Salih : "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları", **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl:3, No:9, Nisan 87-127, 1998.

Özgen, Hüseyin- Türk, Murat : "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı; Personel Güçlendirme (Enpowerment)" **Todaie Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, 30/4, 1997.

Özkan, Şule- Gündoğdu, Fatma- Emsen, Selçuk- Aksu, Hayati : "Türkiye'de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerine Bir Uygulama", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.58, No:4, 2003.

Özler, Hayrettin- Özler, D. Ergun- Gümüştekin, G. Eren, : "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.1, No:17, 2007.

Pederzoli, Chiara- Thoma, Grid-Torricelli, Costanza : "Modelling Credit Risk for Innovative SMEs: The Role of Innovation Measures", **Journal of Financial Services Research**, C.44, No:1, s. 111-129, 2013.

Pira, Aylin- Kocabaş, Füsun : "Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği", **Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi**, C.5, No:1, 2003.

Popadiuk, Silvio- Choo, Chun Wei : "Innovation and Knowledge Creation: How are These Concepts Related?", **International Journal of Information Management**, C. 26, No:4, 2006.

Raymond, Louis- Bergeron, François- Croteu, Anne-Marie : "Innovation Capability and Performance of Manuacturing SMEs: The Paradoxical Effect of IT Integration", **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, C.23, No:3, s. 249-272, 2013.

Rule, Eric- Irwin, Donald : "Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge", **Journal of Business Strategy**, C.9, 1988.

Seyrek, İbrahim- Akgün, Ali- Özer, Gökhan : "Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.6, No.1, 2007.

Shahadan, Asmawi Noor : "The Determinant of Capital Structure of SMEs in Malaysia: Evidence from enteerprise 50 (E50) SMEs", **Asian Soacil Science**, C.9, No.6, s. 64-73, 2013.

Sığrı, Ünsal : "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında Yönetsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 9, Yıl. 5, Bahar 2006.

Sofyalıoğlu Çiğdem- Aktaş, Rabia : "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C.7, No.1, 2001.

Sonowal, C. J. : "Entrepreneurship Development: A Study Among the Tribes of Assam", **ICFAI Journal of History & Culture**, C.2, No.2, s. 52-79, 2008.

Subramaniam, Indra Devi- Moslehi, Mohammad Mehdi : "Does Workforce Innovation Mediate the Relationship Between Internal Factors and Performance in Malaysian Entrepreneurial SMEs?", **Asian Social Sciences**, C.9, No:9, 2013.

Suh, Yongyoon- Kim, Moon-Soo : "Effects of SME Collaboration on R&D in the Service Sector in Open Innovation", **Innovation: Management, Policy & Practice**, C.14, No:3, s. 349-362, 2012.

Şahin, Ayşe : "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.10, N.2, 2009.

Tajeddini, Kayhan- Trueman, Myfanwy : "The Potential for Innovativeness: A Tale of the Swiss Watch Industry", **Journal of Marketing Management**, C.24, No:1-2, s. 169-184, 2008.

Terzi, Ali Rıza : "Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. C.6, No:2, 2004.

Toraman, Cengiz- Abdioğlu, Hasan- İşgüden, Burcu : "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.11, No:1, 2009.

Tunç, Barbaros : İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2007.

Uzunoğlu, Ebru : "Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.2, No:1, Nisan, 2007.

Uzun, Emin - Dirlik, Serkan : "KOBİ Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma" **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:6, Sayı:11 Bahar 2007/2.

Vrgovic, Petar- Vidicki, Predrag- Glassman, Brian- Walton, Abram : "Open Innovation for SMEs in Developing Countrie – An Interemediated Communication Network Model for Collaboration Beyond Obstacles", **Innovation: Management, Policy & Pactice**, C.14, No:3, s. 290-302, 2012.

Wanto, Hary Sastrya- Suryasaputra, Ruswiati : "The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance: Case Study of East Java SMEs in Indonesia Food and Beverage Industry", **Information Management and Business Review**, C.4, No:9, s. 467-476, 2012.

Xie, X. M.- Zeng, S. X.- Tam, C. M. : "Overcoming Barriers to Innovation in SMEs in China: A Perspective Based Cooperation Network", **Innovation: Management, Policy & Practice**, C.12, No:3, s. 298-310, 2013.

Yazıcıoğlu, İrfan- Koç, Hakan : "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No:21, 2009.

Yeo, Woondong- Kim, Seonho- Coh, Byoung- Youl ve Kang, Jaewoo : "A Quantitative Approach to Recommend Promising Technologies for SME Innovation: A Case Study on Knowledge Arbitrage from LCD to Solar Cell", **Scientometrics**, C.96, No:2, s. 589-604, 2012.

Yeşilay, R. Barış : "Girişimcilik Perspektifinden Türkiye'nin Yapısal Analizi", **18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.1, No:1, 2006.

Yıldırım, Kadir : "Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları", 1**8 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C.2, No:1, 2007.

Zhao, Fang : "Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation", **Iternational Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, C.11, No:1, 2005.

Zirek, Sevim : "Saat Sektör Profili", İstanbul Ticaret Odası Etüt ve Araştırma Şubesi, 2004.

RAPORLAR V.D.

Euromonitor : Country Report: Watches in Turkey, Kasım 2012, http://www.euromonitor.com/watches-in-turkey/report

Europa Star : Europa Star WorldWatchWeb, 5 December 2011, http://www.europastar.com/world-watch-report/1004084239-looking-beyond-facebook-and-twitter.html#.UiHTcDYvmfY

Europa Star : World Watch Report: 2012, 2012, http://www.europastar.com/world-watch-report

European Commission : **Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises,** (notified under document number C(2003) 1422), (Text with EEA relevance), (2003/361/EC), Brussels: Official Journal of the European Union, 20.05.2003, L124

European Commission : **Green Paper on Innovation**, COM(1995) 688, Brussels: European Commission, 1995.

European Commission : **Green Paper: Entrepreneurship in Europe,** Brussels, 21.01.2003, http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf, (07.08.2010)

European Commission : **The New SME Definition – User Guide and Model Declaration**, Enterprise and Industry Publications, 2005.

Federation of the Swiss Watch Industry : "The Swiss and world watchmaking industry in 2012", 2013, s. 1, http://www.fhs.ch/statistics/watchmaking_2012.pdf

KOSGEB : http://www.kosgeb.org.tr, (01.08.2010)

OECD and European Commission : Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: The Oslo Manual, Paris: OECD, 1997.

TOBB : "KOBİ Tanımı Yönetmeliği Yayınlandı" http://www.tobb.org.tr/haber_arsiv2.php?haberid=542, (05.06.2010).

TÜİK : Haber Bülteni: Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2011, Sayı: 13146, 19.10.2012, http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146, 2011.

TÜİK : Türkiye 2012 Yılı 'Saatler ve Bunların Aksam ve Parçaları' Faslı İthalar ve İhracat Değerleri, Rapor alınma tarihi: 02/09/2013 http://tuikapp.tuik.gov.tr/disticaretapp/disticaret.zul?param1=21&param2=4&sitcrev=0&isicrev=0&sayac=5802

EKLER

Ek 1: Türkiye 2012 Yılı 'Saatler ve Bunların Aksam ve Parçaları' Faslı İthalat ve İhracat Değerleri

Fasıl ve ülkelere göre dış ticaret

Yıl	Fasıl	Fasıl adı	Ulke	Ulke adı	İhracat Dolar	İthalat Dolar
2012	91	Saatler ve bunların aksam ve parçaları	1	Fransa	786.654	3.428.142
			3	Hollanda	193.435	398.164
			4	Almanya	498.321	5.104.998
			5	İtalya	1.429.264	3.740.498
			6	İngiltere	494.093	106.332
			7	İrlanda	2.390	3.950
			8	Danimarka	1.435	226.191
			9	Yunanistan	81.206	8.835
			10	Portekiz	90.677	5.964
			11	İspanya	66.344	94.833
			17	Belçika	27.833	45.435
			18	Lüksemburg		177
			28	Norveç	505	11.531
			30	İsveç	114.401	316.825
			32	Finlandiya	27.784	139.585
			38	Avusturya	25.283	79.519
			39	İsviçre	1.383.064	107.850.995
			46	Malta	10.149	1.019
			53	Estonya	20.305	
			54	Letonya	3.068	
			55	Litvanya	15.548	2.599
			60	Polonya	258.597	650.135
			61	Çek Cumhuriyeti	182.805	23.011
			63	Slovakya	13.690	
			64	Macaristan	7.381	16.689
			66	Romanya	312.537	
			68	Bulgaristan	187.562	11.941
			70	Arnavutluk	94.482	
			72	Ukrayna	140.502	
			73	Belarus	45.475	
			74	Moldova	11.069	
			75	Rusya Federasyonu	374.852	1.000

	76	Gürcistan	100.921	
	78	Azerbaycan	432.237	
	79	Kazakistan	106.001	
	80	Türkmenistan	691.810	
	81	Özbekistan	42.424	
	82	Tacikistan	2.115	
	83	Kırgızistan	5.617	
	91	Slovenya	16.747	24.285
	92	Hırvatistan	25.695	
	93	Bosna-Hersek	29.164	
	95	Kosova	99.196	
	96	Makedonya	139.259	
	97	Karadağ	10.344	
	98	Sırbistan	23.542	
	204	Fas	715	
	208	Cezayir	5.106	
	212	Tunus	27.879	5.304
	216	Libya	209.312	
	220	Mısır	39.195	607
	224	Sudan	473	
	228	Moritanya	1.192	
	232	Mali	216	
	236	Burkina Faso	109	
	248	Senegal	4.200	
	260	Gine	853	
	272	Fildişi Kıyısı	488	
	280	Togo	896	
	284	Benin	184	
	288	Nijerya	21.292	
	302	Kamerun	1.201	
	310	Ekvator Ginesi	907	
	334	Etiyopya	4.054	
	346	Kenya	724	
	352	Tanzanya	495	
	373	Mauritius	133	2.327
	382	Zimbabve		690
	388	Güney Afrika Cumhuriyeti	5.423	4.305
	400	ABD	546.515	769.332
	404	Kanada	1.053	40.082
	412	Meksika	91.956	1.085
	416	Guatemala	4.050	
	478	Hollanda Antilleri	1.220	58.818
	480	Kolombiya	6.627	106
	484	Venezuela	1.393	

	504	Peru	541	587
	508	Brezilya		12.826
	512	Şili	21.409	
	524	Uruguay	586	
	601	Kuzey Kıbrıs Türk Cum.	1.396.476	
	604	Lübnan	102.462	539
	608	Suriye	4.666	
	612	Irak	1.685.872	1.917
	616	İran	835.745	14.140
	624	İsrail	244.535	12.187
	628	Ürdün	49.773	
	632	Suudi Arabistan	166.808	
	636	Kuveyt	34.591	
	640	Bahreyn	120	
	644	Katar	28.674	8.284
	647	BAE	1.675.665	11.979
	649	Umman	14.626	
	653	Yemen	2.808	
	660	Afganistan	30.928	
	662	Pakistan	30.863	6.267
	664	Hindistan	140.207	498.740
	669	Sri Lanka	1.382	
	672	Nepal	246	
	680	Tayland	3.783	699.466
	690	Vietnam		4.840
	696	Kamboçya		377
	700	Endonezya	11.276	116.502
	701	Malezya	4.465	6.323
	706	Singapur	68.412	
	708	Filipinler		981
	716	Moğolistan	2.062	
	720	Çin	183.065	135.654.649
	728	Güney Kore		8.780.094
	732	Japonya	55.609	10.842.111
	736	Tayvan	240	218.255
	740	Hong Kong	1.236.978	767.036
	800	Avustralya	1.674	158
	801	Papua Yeni Gine	213	
	960	Antalya Serbest Bölgesi	1.225.939	
	961	AHL Serbest Bölgesi	1.972.873	
	962	İstanbul Endüstri ve Tic.Serb.Böl.	4.097	
	963	Ege Serbest Bölgesi	138.662	2.236

		979	Bursa Serbest Bölgesi	269	
		981	Kocaeli Serbest Bölgesi	698	
		Toplam:		**20.982.942**	**280.835.803**
	Yıl toplamı:			**20.982.942**	**280.835.803**

Kaynak: TUİK, Rapor alınma tarihi: 02/09/2013
http://tuikapp.tuik.gov.tr/disticaretapp/disticaret.zul?param1=21&param2=4&sitcrev=0&isicrev=0&sayac=5802

Ek 2: Soru Formu

SAAT SEKTÖRÜNDE YER ALAN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE FİRMA İÇİ GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİĞE ETKİLERİ

Bu anket İstanbul Üniversitesi İşletme bölümü, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Firma İçi Girişimcilik ve Yeniliğe Etkileri" konulu doktora çalışması için hazırlanmıştır. Ankette vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır.

I. Lütfen aşağıdaki soruları uygun olan kutucukları işaretleyerek yanıtlayınız.

1:Kesinlikle katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Fikrim yok 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle katılıyorum

UYARI: Her cümle için tek bir kutucuğu işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
İçgirişimcilik					
Firmamızda, çalışanlar sorumluluk alabilmeleri için teşvik edilir.					
Firmamızda, çalışanlar minimum denetim ile iş yaparlar.					
Çalışanlar kendi işlerinin öncelikli olmaları için teşvik edilir.					
Bu şirkette belirsizlik motivasyon olarak görülür.					
Çalışanlar, keşfedilmemiş alanlara girmeleri için teşvik edilir.					
Yönetim, belirli önerilerin uygulandığında başarısız olabileceğini kabul eder.					
Firmamız, başarısızlık ihtimalleri yerine başarı ihtimalleri üzerinde durur.					
Firmamızda, başarısız bir girişim öğrenilen yeni bir deneyim olarak görülür.					
Firmamız, mevcut işlerimiz için sürekli olarak ilgili yeni fırsatlar araştırır.					
Firmamız, genelde pazara yeni ürün/hizmet süren ilk firmadır.					
Üstlenebileceğimiz işleri sürekli gözetiriz.					
İş performansımızı arttırmak için sürekli fırsatlar kollarız.					
Piyasanın ihtiyaçlarını karşılama konusunda her zaman rakiplerimize meydan okuruz.					

II. Lütfen aşağıdaki soruları uygun olan kutucukları işaretleyerek yanıtlayınız.

1:Kesinlikle katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Fikrim yok 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle katılıyorum

Yenilik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Firmamız son beş yıldır birçok yeni ürünü/hizmeti piyasaya sürmüştür.					
Firmamız mevcut ürünler/hizmetlerle ilgili birçok değişiklikler yapmıştır.					
Firmamız düzenli olarak yeni ürün/hizmet araştırması yapar.					
Firmamız rakip firmalara göre çok daha fazla yeni ürünü/hizmeti piyasaya sürmüştür.					
Yeni ürünler/hizmetler bulunduğumuz pazara önemli değişiklikler sunmuştur.					
İşletim sistemlerini dünya standartlarıyla uyumlu hale getirmek için, sürekli çalışmalar yaparız.					
Verimliliği arttırmak için iş uygulamaları sürekli güncellenir.					
Ürün/servis kalitesini arttırmak için sürekli olarak teknoloji kullanırız.					
Firmamız, yeni gelişen işletim sistemleri için yüksek oranda yatırım yapar.					
Firmamızda çalışanlara yeni gelişen piyasalar için sürekli olarak eğitim veririz.					
Firmamız sürekli olarak iş yönetimi için yeni yöntemler geliştirir.					
Firmamız idari prosedürlerin güncellenmesi için yatırım yapar.					
Yönetim, düzenli olarak idari süreçleri geliştirmek için yeni yöntemler arar.					
Firmamız, çalışanların inisiyatif alabilmelerini teşvik eder.					
Rakiplerimiz kullandığımız idari prosedürleri örnek alır.					
Çalıştığım firmada sürekli yeni pazarlama yöntemleri takip edilir ve uygulanır.					

Firma ve Çalışan Bilgileri

S1. Katılımcının Cinsiyetini Sormadan İşaretleyiniz

1> Erkek

2> Kadın

S2. Lütfen Yaşınızı Belirtiniz (Açık olarak belirtiniz).

.....

S3. Lütfen Eğitim Durumunuzu Belirtiniz.

.....

S4. Toplam kaç yıldır hizmet vermektesiniz?

1> 10 yıldan az

2> 10 -20

3> 21- 30

4> 31 yıldan fazla

S5. Çalıştığınız firmada kaç yıldır hizmet vermektesiniz?

1> 1 yıl

2> 2 yıl

3> 3 yıl ve üzeri

S6. Firmanızda ithalat yapılıyor mu?

1> Evet

2> Hayır (S6=Hayır ise S8'ye geçiniz)

S7. Firmanızın ithalat yaptığını belirttiniz peki, en çok hangi ülkelerden Saat İhtal etmektesiniz?

.....

S8. Lütfen saat sektörünün yeterli satış noktasına sahip olup olmadığı hakkındaki düşüncenizi belirtiniz.

1> Saat sektörü yeterli satış noktasına sahiptir.

2> Saat sektörü yeterli satış noktasına sahip değildir.

S9. Türkiye'de Saat Sektörü Dinamiğinin Bir Önceki Yıla Göre Değişimini aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlar.

1> Küçülmektedir

2> Aynı kalmaktadır

3> Büyümektedir

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı: Mehmet Çağrı GÜNDOĞDU

Doğum tarihi : 12/12/1983

Doğum yeri : İstanbul

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (İleri) ; Almanca (Orta)

Öğrenim Hayatı :

Doktora : 2008-2013, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı

Yüksek Lisans : 2005-2006, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Avrupa Çalışmaları Yüksek Lisans Programı

Lisans : 2001-2005, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Lisans Programı

Lise : 1998-2001, F.M.V. Özel Işık Lisesi

İlköğrenim: 1994-1998, F.M.V.Özel Işık Lisesi ; 1989-1994, Özel Çavuşoğlu Koleji

Uluslararası Bilimsel Kongrelerde Sunulan, Bildiri Kitabında Basılan, Yabancı Akademik Dergilerde Yayınlanan Bildiri ve Makale(ler):

"Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective", *The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, Beykent Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2011; *Procedia - Social and Behavioral Sciences, Elsevier,* C. 41, s. 296-303, 2012.

Katılımda Bulunulan Uluslararası Fonlanmış Proje(ler): The Project on European Youth and Cultural Interactions, Prag - Olomouc, Çek Cumhuriyeti, Nisan-Mayıs, 2006.

İş Hayatı :

2013 (Ağustos), - halen, Şirket Müdürü, Çağrı Saat İthalat İhracat Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi.

2008 (Temmuz - Ekim), Management Trainee, ING.

2002 (Ocak) - halen, Şirket Ortağı, Çağrı Saat İthalat İhracat Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi.

Üye olduğu kurum (lar) : İstanbul Ticaret Odası (İTO)

İletişim Bilgileri :

E-posta: cagri.gundogdu@cagrisaat.com.tr

Alternatif E-posta: cagri.gundogdu@yahoo.com

Telefon (İş): +90 212 511 0 511 Pbx