

**AİLE İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN  
SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ:  
AFYONKARAHİSAR'DA BİR ARAŞTIRMA**

Handan Deniz YUMUŞAKİPEK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Veysel AĞCA

Mart, 2015

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN**  
**SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ:**  
**AFYONKARAHİSAR'DA BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**

**Handan Deniz YUMUŞAKİPEK**

**Danışman**

**Doç. Dr. Veysel AĞCA**

**AFYONKARAHİSAR, 2015**

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN**  
**SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ:**  
**AFYONKARAHİSAR'DA BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**

**Handan Deniz YUMUŞAKİPEK**

**Danışman**

**Doç. Dr. Veysel AĞCA**

**AFYONKARAHİSAR, 2015**

**Bu Tez Çalışması BAPK'ca Desteklenmiştir. Proje No: 14.SOS.BİL.12**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Aile İşletmelerinde İç Girişimciliğin Sosyal Girişimciliğe Etkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02/03/2015

Handan Deniz YUMUŞAKİPEK

İmza

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Veysel AĞCA

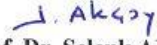
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

: Doç. Dr. Kerim ÖZCAN

İmza



İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Handan Deniz YUMUŞAKİPEK'in "Aile İşletmelerinde İç Girişimciliğin Sosyal Girişimciliğe Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma" başlıklı tezi, 02.03.2015 günü saat 14:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Selçuk AKÇAY  
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

## ÖZET

### AİLE İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DA BİR ARAŞTIRMA

**Handan Deniz YUMUŞAKİPEK**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**Mart 2015**

**Danışman: Doç. Dr. Veysel AĞCA**

Faaliyet halindeki işletmelerin girişimcilik çabaları olarak değerlendirilen iç girişimciliğin, organizasyonların stratejik olarak yenilenmelerine ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarına pozitif etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Diğer taraftan en genel tanımıyla, kâr amaçsız, kâr amaçlı ve kamu sektöründe ortaya çıkan yenilikçi sosyal değer yaratma faaliyetleri olarak tanımlanan sosyal girişimcilik çabalarının da işletmelerin sürdürülebilirliğine büyük katkıları olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda temel stratejilerini toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendiren, ekonomik ve sosyal katma değer yaratmaya çalışan kâr amaçlı işletmeler gelecekte daha çok başarı elde etme şansı yakalayacaklardır.

Bu çalışma aile işletmelerindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin sosyal girişimcilik eğilimleri üzerindeki belirleyiciliğini incelemektedir. Çalışmada temel iç girişimcilik boyutları “yenilikçilik, risk alma, proaktiflik” olarak değerlendirilmiştir. Sosyal girişimcilik boyutları ise “sosyal misyon ve vizyon sahibi olma, sosyal değer yaratma, sosyal girişim fırsatlarını görme, yenilikçilik, kaynak yaratma, sürdürülebilir olma ve sosyal ağları kullanma” başlıkları altında incelenmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında, Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren aile

işletmelerinin i girişimcilik seviyelerini tespit etmek ve i girişimcilik faaliyetlerinin sosyal girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin ortaya çıkarmak için ampirik bir araştırma yapılmıştır. En az 10 ve üzeri çalışana sahip olan 203 aile işletmesinden anket yoluyla elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre aile işletmelerinde i girişimcilik faaliyetlerinin sosyal girişimcilik eğilimleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca i girişimciliğin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile sosyal girişimcilik boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, İ Girişimcilik, Sosyal Girişimcilik, Aile İşletmeleri

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF INTRAPRENEURSHIP ON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY OWNED BUSINESSES: A RESEARCH IN AFYONKARAHİSAR**

**Handan Deniz YUMUŞAKİPEK**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY**

**THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES**

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**FIELD OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION**

**March 2015**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Veysel AĞCA**

Intrapreneurship is described as the entrepreneurship efforts of the businesses already in action and it is claimed that intrapreneurship has positive impacts on organisations and gives some opportunities them such as strategically renewal and obtaining sustainable competitive advantages. On the other hand in the most general definition social entrepreneurship is described as activities of innovative social value creation in non-profit, for-profit and public sector, accordingly making huge contribution to the businesses sustainability. In that regard that for-profit businesses those shaping their basic strategies through the needs and expectations of the society, making effort to create economical and social added value would obtain more accomplishment in the future.

This study aims to investigate the descriptive effects of the intrapreneurship activities in family owned business over social entrepreneurship tendency. The fundamental of intrapreneurship dimensions are evaluated as “innovativeness, risk taking and proactiveness” in the study. Social entrepreneurship dimensions are



analyzed under the contexts as “having social mission and social vision, creating social value, recognition the opportunities of social entrepreneurship, innovativeness, resource acquisition, sustainability and using social networks” as well. In addition, an empirically research has been realised in application section to specify the entrepreneurship level of family owned businesses and to identify the impact of entrepreneurship activities over social entrepreneurship tendency performing in the city of Afyonkarahisar. The data used in the study was collected via a survey containing information of the 203 family owned businesses which have at least 10 or more employees. Analysis results show that there is a smooth descriptive impact for entrepreneurship activities in the family owned business through the social entrepreneurship tendencies. Accordingly, there are obvious positive and meaningful correlations between social entrepreneurship’s dimensions and intrapreneurship’s dimensions such as innovation, risk taking and proactiveness.

**Key Words:** Entrepreneurship, Intrapreneurship, Social Entrepreneurship, Family Owned Business

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın hazırlanmasında akademik bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, yoğun çalışma temposuna rağmen tez çalışmamın zamanında bitmesine yardımcı olan ve her alanda desteğini gönülden hissettiren değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Veysel AĞCA'ya sonsuz teşekkür ederim. Yaptığı öneriler ve değerlendirmeler ile çalışmamı şekillendiren, Afyon'a geldiğim ilk günden bu yana yakınlığını ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ'a sonsuz teşekkür ederim. Tez savunmasında tanışma fırsatı bulduğum, eleştiri ve önerileriyle çalışmama katkıda bulunan değerli hocam Sayın Doç. Dr.Kerim ÖZCAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Var olduğum günden bu yana sayısız fedakârlık yaparak beni destekleyen, yolumu aydınlatan, çekilmez zamanlarımda bana tahammül gösteren, eğitim hayatım boyunca ve özellikle akademisyen olma sürecimde beni motive eden, haklarını ödeyemeyeceğim sevgili annem, babam ve kardeşime sonsuz teşekkür ederim.

Handan Deniz YUMUŞAKİPEK

Afyonkarahisar, 2015

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1.GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI.....	5
1.2.GİRİŞİMCİ KAVRAMI.....	10
2. GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ.....	12
3. GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	19
4. GÜNÜMÜZDE GİRİŞİMCİLİK TRENDİNİ YÜKSELTEN GÜÇLER.....	22
5. GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ.....	35
6. GİRİŞİMCİLİĞİN EKONOMİK VE SOSYAL SONUÇLARI.....	39
7. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI.....	42
8. İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI.....	46
8.1.YENİLİKÇİLİK.....	46
8.2. RİSK ALMA.....	48
8.3.PROAKTİF DAVRANMA.....	50
8.4.STRATEJİK YENİLENME/KENDİNİ YENİLEME.....	51
8.5.YENİ İŞ GİRİŞİMİ BAŞLATMA.....	53

<b>9. İÇ GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>54</b>
<b>10. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ .....</b>	<b>57</b>

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **SOSYAL GİRİŞİMCİLİK**

<b>1. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI.....</b>	<b>59</b>
<b>2. SOSYAL GİRİŞİM MODELLERİ.....</b>	<b>71</b>
<b>3. SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN ARTAN ÖNEMİ.....</b>	<b>75</b>
<b>4. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE TİCARİ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....</b>	<b>78</b>
<b>5. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ.....</b>	<b>81</b>
<b>6. SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN FAALİYET ALANLARI.....</b>	<b>85</b>
6.1. SEKTÖRLERE GÖRE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK.....	85
6.2. YETKİ ALANLARINA GÖRE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK.....	88
6.3. AMAÇLARINA GÖRE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK.....	89
6.4. EYLEMLERİNE GÖRE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK.....	90
<b>7. SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI.....</b>	<b>92</b>
7.1. SOSYAL MİSYON VE VİZYON SAHİBİ OLMA.....	93
7.2. SOSYAL DEĞER YARATMA.....	94
7.3. SOSYAL GİRİŞİM FIRSATLARINI GÖRME.....	96
7.4. YENİLİKÇİLİK.....	97
7.5. KAYNAK YARATMA.....	99
7.6. SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMA.....	100
7.7. SOSYAL AĞLARI KULLANMA.....	101
<b>8. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ .....</b>	<b>102</b>
<b>9. SOSYAL GİRİŞİMCİLER, DÜNYADAN VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER.....</b>	<b>112</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AFYONKARAHİSAR'DA FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK SEVİYESİNİN SOSYAL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

<b>1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....</b>	<b>116</b>
<b>2. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>118</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>122</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	123
3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ.....	124
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	125
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	126
<b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>126</b>
4.1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	126
4.2. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ .....	128
4.3. İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYULARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	130
4.4. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	133
4.5. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARININ SOSYAL GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	139
4.6. KONTROL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İÇ GİRİŞİMCİLİK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK.....	148
4.6.1. İşletmelerin Buldukları Sektör Bakımından Karşılaştırılması..	148
4.6.2. Yaş Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik.....	150
4.6.3. Yaş Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik.....	152
4.6.4. Büyüklük Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik.....	154
4.6.5. Büyüklük Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik.....	155
4.6.6. Nesil Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik.....	157
4.6.7. Nesil Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik.....	159

<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>162</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>172</b>
<b>EK 1-ANKET ÖRNEĞİ.....</b>	<b>193</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Girişimciliğin Doğasına Yönelik Yedi Bakış Açısı .....	9
<b>Tablo 2.</b> Yetmiş Beş Girişimcilik Tanımında Yer Alan Anahtar Terimlerin Tekrarlanma Sıklıkları.....	10
<b>Tablo 3.</b> Girişimcilerin Özellikleri .....	14
<b>Tablo 4.</b> İç Girişimcilik Kavram ve Tanımlar.....	44
<b>Tablo 5.</b> Sosyal Girişimcilik Literatür Özeti (Kronolojik Sıra) .....	68
<b>Tablo 6.</b> Sosyal Girişimcilik ve Ticari Girişimcilik Arasındaki Farklar.....	81
<b>Tablo 7.</b> Örgütlerin Yetki Düzeyleri.....	88
<b>Tablo 8.</b> Sahip Olunan Sosyal Amaç ve Ticari Yapılanmaya Göre Örnek Sosyal Girişimler.....	90
<b>Tablo 9.</b> İç Girişimcilerin ve Sosyal Girişimcilerin Farklı Yönleri.....	111
<b>Tablo 10.</b> İşletmelere İlişkin Özellikler.....	127
<b>Tablo 11.</b> İç Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	129
<b>Tablo 12.</b> Yenilikçilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	131
<b>Tablo 13.</b> Risk Alma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	132
<b>Tablo 14.</b> Proaktiflik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	133
<b>Tablo 15.</b> İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	133
<b>Tablo 16.</b> Sosyal Misyon ve Vizyon Sahibi Olma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	134
<b>Tablo 17.</b> Yenilikçilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	135
<b>Tablo 18.</b> Sosyal Ağlar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	135

<b>Tablo 19.</b> Sosyal Değer Yaratma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	136
<b>Tablo 20.</b> Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	137
<b>Tablo 21.</b> Kaynak Yaratma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	138
<b>Tablo 22.</b> Sürdürülebilirlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	138
<b>Tablo 23.</b> Sosyal Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	139
<b>Tablo 24.</b> İç Girişimcilik ve İç Girişimcilik Boyutlarının Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik Boyutlarıyla İlişkisi.....	141
<b>Tablo 25.</b> İç Girişimcilik Boyutlarının Sosyal Girişimcilik Üzerindeki Etkisi.....	142
<b>Tablo 26.</b> İç Girişimcilik Boyutlarının Sosyal Girişimcilik Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	147
<b>Tablo 27.</b> İmalat ve Hizmet İşletmelerinin İç Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları.....	149
<b>Tablo 28.</b> Yaş Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	150
<b>Tablo 29.</b> Yaş Değişkeni Açısından İç Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	151
<b>Tablo 30.</b> Yaş Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	152
<b>Tablo 31.</b> Yaş Değişkeni Açısından Sosyal Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	152
<b>Tablo 32.</b> Büyüklük Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	154
<b>Tablo 33.</b> Büyüklük Değişkeni Açısından İç Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	154



<b>Tablo 34.</b> Büyüklük Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	156
<b>Tablo 35.</b> Büyüklük Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	157
<b>Tablo 36.</b> Nesil Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	158
<b>Tablo 37.</b> Nesil Değişkeni Bakımından İç Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	158
<b>Tablo 38.</b> Nesil Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	159
<b>Tablo 39.</b> Nesil Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	160

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1. Sosyal Girişimlerin Kuramsal Yapısı.....	64
Şekil 2. Sosyal Girişimciliğin Kökenleri.....	65
Şekil 3. Sosyal Girişim Modelleri.....	72
Şekil 4. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Girişimcilik Uygulamalarının Sektörlere Göre Konumlandırılması.....	87
Şekil 5. Örgütlerin Asıl İş Amacı ve Girişimcilik Düzeyine Göre Sınıflandırılması.....	89
Şekil 6. Sosyal Yükümlülüğün Şekilleri.....	91

## KISALTMALAR DİZİNİ

- GEM : Global Entrepreneurship Monitor-Küresel Girişimcilik Monitörü
- CEO : Chief Executive Officer-Genel Müdür
- TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
- OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development-Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
- AR-GE : Araştırma ve Geliştirme
- PC : Personal Computer-Kişisel Bilgisayar
- KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- TÜSEV : Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
- A.Ş : Anonim Şirket
- KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
- YADEM : Yangın ve Deprem Simülasyon Merkezi
- KOSGEB : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı

## GİRİŞ

Küreselleşme ile dünyanın küçük bir köy haline gelmesi girişimciler açısından kaçırılmayacak birçok fırsat yaratmaktadır. Girişimciler dünyanın her yerine ulaşp yeni girişimler başlatma, mevcut işletmelerinin sınırlarını genişleterek dünyadaki farklı pazarlara ulaşma ve ürün veya hizmetlerini bu pazarlarda sunma şansını elde etmektedirler. Bununla birlikte bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve özellikle internetin yaygınlaşması ile girişimciler bilgiye daha kolay erişim sağlamakta ve bu bilgiyi topluma katma değer yaratacak ürün ve hizmetlere dönüştürmek için daha fazla girişimsel faaliyetler sergilemektedirler. Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki bu gelişmeler aynı zamanda ani şekillerde ortaya çıkan değişimleri de beraberinde getirmektedir. Küresel bir ekonomi rekabetin giderek yoğunlaştığı bir ortamı doğurmuştur. Bu denli yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmeleri hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. İşletmelerin bu değişimlere uyumu ise temel stratejilerine yenilikçiliği koymaları ile gerçekleşebilecektir. Yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştiren, proaktif bir şekilde hesaplı riskler alarak bu fikirleri uygulamaya dökabilen girişimciler başarı sağlayabilecekler ve işletmelerinin uzun dönem sürdürülebilir olmalarına katkıda bulunacaklardır.

Girişimciliğin, akademik yazında ve uygulamada son dönemlerde büyüme gösteren bir trend olduğunu söylemek mümkündür. Girişimcilik trendindeki bu yükselişin sebebi, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan uluslararası fırsatlar, internet, bilgi teknolojilerinde gelişmeler, hizmet ekonomisinin yükselişe geçişi, ev tabanlı girişimlerin yaygınlaşması, bağımsız yaşam tarzı, girişimciler, girişimcilik eğitiminin yaygınlaşması, iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik olarak ifade edilmektedir.

Mevcut bir organizasyon içerisinde gerçekleştirilen yenilikçi girişimsel faaliyetler olarak tanımlanan iç girişimciliğin, özellikle 1980'lerden sonra önemini arttığı bilinmektedir. İç girişimcilik, yavaş bürokrasi ve katı hiyerarşi içerisinde tükenmeye başlayan organizasyonları canlandırmakta, örgütsel kârlılığı arttırmakta, performanslarını iyileştirmekte, rekabet pozisyonlarını arttırmakta ve en nihayetinde

organizasyonun başarısını arttırmaktadır. İç girişimcilik, büyüklüklerine bakılmaksızın tüm organizasyonlarda gerçekleşen yeni iş girişimi başlatma, yeni ürün/hizmet, teknoloji, üretim süreci ve stratejiler geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır. İç girişimcilik, yeni endüstrilerin doğmasına yol açarak işsiz olan çoğu bireye istihdam sağlamaktadır. Bu yönüyle iç girişimcilik, ekonomik büyümeye ve gelişmeye katkıda bulunmaktadır.

Dünyada yaşanan hızlı değişimler ve gelişmeler beraberinde işsizlik, yoksulluk, insan hakları ve çevresel sorunlar olarak ifade edilen sosyal sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sosyal sorunların çözümü ve toplumun refahının sağlanması için devletin gerçekleştirdiği çabalar yetersiz kalmaktadır. Bu noktada, kâr amaçsız örgütlerin ve kâr amacı güden özel sektör işletmelerinin devlet ile iş birliği yaparak toplumsal sorunlara çözüm üretmeye çalıştığı bilinmektedir. Sosyal girişimcilik olarak adlandırabileceğimiz bu faaliyetlerin, sektörler arası iş birliği şeklinde ortaya konduğu görülmektedir. Bu bağlamda, sosyal girişimciliği en genel anlamıyla kâr amaçsız ve kâr amaçlı organizasyonlarda ve kamu sektöründe gerçekleştirilen yenilikçi sosyal değer yaratma faaliyetleri olarak tanımlanmak mümkündür. Sosyal girişimciliğin odak noktasında toplumun sosyal ihtiyaçlarını giderme ve sosyal sorunlara çözüm bulmanın yanı sıra kâr elde etme çabası da yer aldığı ifade edilebilir.

Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerinin sosyal girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda, çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, girişimcilikle ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş ve girişimciliğin ekonomik ve sosyal sonuçlarına yer verilmiştir. Bununla birlikte, iç girişimcilik kavramı ve iç girişimciliğin önemi açıklanmış, iç girişimciliğin temel boyutlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, sosyal girişimcilik kavramı detaylı bir şekilde açıklanmış, sosyal girişimciliği oluşturan temel boyutlar, sosyal girişimciliğin faaliyet alanı, sosyal girişim modelleri ve sosyal girişimciliğin önemi hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, sosyal girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları arasındaki ilişki teorik ve örneklerle ifade edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren ve en az 10 ve üzeri çalışana sahip aile işletmelerinde gerçekleştirilen iç girişimcilik faaliyetlerinin sosyal girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisini ortaya koyan bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek adına aile işletmelerine uygulanan anket verileri sosyal bilimlerde kullanılan bir istatistik analiz programında değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda, aile işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerinin sosyal girişimcilik eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

#### 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, tüm sektörlerde ve dünyanın her yerindeki organizasyonlarda büyük değişimler meydana getirmektedir. Organizasyonlar ise çevrelerinde olup biten bu hızlı ve devrimsel değişimlere karşı faaliyetlerinde anlamlı ve köklü biçimde yeniden yapılanmaya gitmektedirler. Günümüzde küresel rekabetle karşı karşıya gelen organizasyonların hayatta kalabilmeleri için temel yeteneklerini, “sürekli yenilik yapma, stratejik yenilenme, pazarda girişken ve proaktif hareket etme, özerk birimler oluşturma” konuları üzerinde yoğunlaştırmaları gerekmektedir. Bu konuların literatürde genel anlamda girişimcilik konuları olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, pek çok organizasyonun karşı karşıya kaldığı çalkantılı çevresel koşullarla mücadele edebilmesi, hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi için gerçekleştirdiği faaliyetlerin girişimcilik tutum ve davranışları ile ilgili olduğu görülmektedir (Ağca, 2005: 1).

Girişimcilik, bir işe başlamaktan çok daha fazlasıdır. Bir girişim yaratmak girişimciliğin önemli bir görünüşü olmasına rağmen, resmi tamamlanamamaktadır. Fırsat araştırma ve sermayeleştirme, güvenliğin ötesinde risk alma ve yenilikçi bir fikir sevk etme azmine sahip olma, girişimcilerin ne yaptığının özünü temsil eden gerçeklerdir. Girişimsel bakış açısı herhangi bir birey tarafından geliştirilebilir. Bu bakış açısı, bir örgütün içinde veya dışında, kâr amaçlı ya da kâr amaçsız girişimlerde ve işletme ya da işletme ile ilgili olmayan faaliyetlerde sergilenebilir. Amaç, yenilikçi fikirleri örgütsel gerçeklere dönüştürmektir. Girişimciler, eskiyi imha ederken ya da yenisiyle değiştirirken, yeni şeyler yaratmaktadır (Morris ve Kuratko, 2002: 21).

Ekonomik göstergeler dikkate alındığında, global bir girişimsel devrimin ortasında olduğumuzu söyleyemek mümkündür. Birçok endüstride, yeni ürün ve

hizmet tanıtım oranı rekor seviyelere ulaşmaktadır. Aynı şey, yeni ürünler ve süreçlerle ilgili patent ve lisans alımlarında da söylenebilir. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi, uygulanması ve iyileştirilmesi nefes kesen bir tempoda meydana gelmektedir. İş organizasyonlarının biçimlerinde yenilik ve iş ilişkileri günlük olarak gözlenmektedir. Girişimsel düşünme ve davranma, her ülkede ve her seviyedeki işletmelerde işlerin yapılış şeklini değiştirmektedir. İşletmenin, Los Angeles veya Pekin’ de olmasının artık bir önemi kalmamıştır. Önemli olan ne yaptığınızı, nasıl yaptığınızı, nereye sattığınızı ve nasıl dağıttığınızı girişimcilik anlayışıyla yeniden tanımlamaktır (Morris ve Kuratko, 2002: 21).

Günümüzde, girişimciliğin çok yönlü ve çok geniş bir araştırma alanı haline geldiği söylenebilir. Girişimciliğin karmaşık bir kavram olmasıyla birlikte bu durum kavramı çekici bir hale getirmekte ve araştırmacıları bu alana katkı yapmaya itmektedir. Literatürde girişimciliğin, yeni küçük işletmeler kurma çabalarıyla eşdeğer tutulması ile ilgili birçok çalışma yer almakla birlikte kurulu olan işletmelere yönelik girişimci ruhun ve girişimciliğin geliştirilmesinin önemini vurgulayan çok sayıda çalışmanın da olduğu görülmektedir (Ağca, 2005: 6).

### 1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Fransızca “entreprendre” ve Almanca “unternehmen” sözcüklerinden türetilen “girişimcilik” kavramı yani “entrepreneurship” Türkçe’de “üstlenmek” anlamına gelmektedir. Entreprendre kelimesinden türetilen “entrepreneurial” kelimesi “girişimsel”, “entrepreneurial process” kelimesi “girişimsel süreç” anlamlarına gelmektedir. Bu üç kavram birbiriyle yakından ilişkilidir. Girişimcilik, girişimcinin yaptığı işi ifade etmektedir. “Girişimsel” ise girişimcinin sahip olduğu yaklaşımı belirtmektedir. “Girişimsel süreç” ise girişimcinin “ne ile meşgul” olduğunu anlatmaktadır (Arıkan, 2002: 237).

Girişimcilik disiplini hakkında genel referans, İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından 1720 yılında yazılan ve teorik çalışmalar içeren “Essai sur la Nature du Commerce en General” kitabıdır. Bu kitap, Cantillon’ un ölümünden 21 yıl sonra 1755 yılında basılmıştır (Volkman, Tokarski ve Grünhagen, 2010: 2).



Girişimcilik literatürünün en önemli kaynaklarından olan bu eserde, Cantillon iktisadi sistemde ilk kez “girişimci” kavramını kullanmıştır (Praag, 1999: 313). Cantillon iktisadi sistemde üç tür temsilciden söz etmektedir; Arazi sahipleri (sermayedarlar), girişimciler (arbitrajcı), ücretle çalışanlar (ücretli işçiler). Bu sistemde girişimci merkezi bir role sahiptir, çünkü girişimci ekonomideki bütün değişim ve sirkülasyondan sorumludur, bununla birlikte girişimciler sınıfı, arz ve talep dengesini gerçekleştirmektedir (Praag, 1999: 313).

Cantillon’a göre girişimcilik, belli bir fiyattan satın alış ve belirsiz bir fiyattan satış riskini üstlenmeyi gerektirmektedir. J.B.Say, “üretim faktörlerini bir araya getirme” kavramının da bu tanımın içinde olması gerektiğini söylemiştir. Böylelikle, girişimci genel ekonomik faaliyetlerin öncüsü olacaktır (Stevenson ve Jarillo, 1990: 18). J.B.say’ın bu tanımından sonra, klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye ve doğal kaynaklara bir yenisı eklenmiş ve “girişimci” dördüncü üretim faktörü olarak genel kabul görmüştür (Aykan, 2002: 6). Fransız ekonomist J.B.Say’a göre girişimcilik, ekonomik kaynakların düşük verimli bir alandan daha yüksek verimli bir alana kaydırılmasıdır (Drucker, 1985: 27). J.B. Say, “A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth” adlı eserinde girişimciyi, hem üretimde hem de dağıtımda merkezi bir koordinasyon rolü üstlenen kişi olarak tanımlamaktadır. Girişimci, firma içinde bir koordinatör ve dahası modern bir lider ve yöneticidir. J.B.Say, bu söylemiyle, girişimcinin yönetsel rolünü vurgulayan ilk ekonomist olmuştur. Diğer klasik iktisatçılarla karşılaştırıldığında Say, tüm üretim ve tüketim sistemi içinde girişimciye önemli bir pozisyon veren kişidir (Praag, 1999: 314).

Girişimcilik teorisine önemli katkılarda bulunan birisi de Joseph Schumpeter’dir. Fikirlerinin çoğu 1911’de basılan “The Theory of Economic Development” adlı kitabında yer almaktadır. Schumpeter, yenilik kavramından içsel bir süreç olarak bahseden ilk kişidir. Schumpeter, girişimciliğin baskın paradigmasını yani firma yönetmeyi reddetmiş ve bu paradigmayı bir alternatifiyle yer değiştirmiştir: Girişimci firmanın lideridir, yenilikçidir ve dahası ekonomik sistemin ana kuvvetidir. Schumpeter, girişimciyi yenilikçi olarak tanımlayarak, işletme girişimi ve teknoloji dinamiklerini birleştirmiştir (Praag, 1999: 319). Girişimciliği, dengeleyici bir güçten

ziyade dengesiz bir fenomen olarak gören Schumpeter diğer araştırmacılarından bu noktada farklılaşmış ve modern girişimcilik literatürüne büyük bir katkı sağlamıştır.

Schumpeter, “The Theory of Economic Development” adlı kitabında, "yaratıcı yıkım" yani, “girişimci ruhlu firmalar daha az yenilikçi firmaları yerinden edecektir, sonuçta bu durum ekonomik büyümeyi daha da ilerletecektir” teorisini kurmuştur (Audretsch, 2003: 2). Ayrıca Schumpeter, girişimcinin risk üstlenici ve sermayedar olduğu düşüncesine açık bir şekilde karşı gelmektedir. Girişimci, işletmenin sahibi ya da yönetici olmak zorunda değildir. Girişimci pozisyonu ne olursa olsun, yeni kombinasyonları uygulayabilen kişidir (Praag, 1999: 319-320). Schumpeter “Capitalsim, Socialsim and Democracy” adlı eserinde de, köklü büyük işletmelerin değişime direnme eğiliminde olduklarını, bu durumun da girişimcileri yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmek için yeni firmalar başlatmaya zorladığını anlatmaktadır (Audretsch, 2003: 2).

Schumpeter “The Theory of Economic Development” adlı eserinde girişimciliği şu şekilde tanımlamaktadır: “Yeni faktör kombinasyonları şeklinde yeni ürünler ya da bilinen bir üründe yeni nitelikler, yeni üretim metodları uygulanması veya gerçekleştirilmesi, yeni örgütsel formlar veya tedarikte yeni formlar, yeni satış pazarları açılmasıdır” (Volkman, Tokarski ve Grünhagen, 2010: 3). Bu tanımda yer alan ve girişimciliğin ayrılmaz bir parçası olan yenilikçilik üzerine Schumpeter, girişimcilerin beş farklı davranışta bulunacağını söylemiştir: Yeni bir mal ya da hizmet üretimi, yeni bir üretim sürecinin/yönteminin geliştirilmesi, yeni bir pazarın oluşturulması, yeni bir hammadde kaynağının bulunması, sektörün yeniden yapılandırılması (Altuntaş, 2010: 10).

Girişimcilik tam bir tanımı yapılamayan, zor bir kavramdır. Bundan dolayı, girişimciliğin geleneksel, kavramsal ve modern yaklaşımlar açısından incelenmesi anlaşılmasını kolaylaştırabilir. Geleneksel açıdan girişimcilik, tüm zorluklara rağmen, bir vizyonu başarılı bir işletme girişimine dönüştürmeye çalışan bireysel çabalardır. Geleneksel girişimci; riskleri üstlenen, sermaye ödeneklerini karşılayan, yenilik ve değişiklik yapan, sahip olduğu girişimi yöneten, kaynakları tahsis eden kişidir. Yapılan çalışmalarda, geleneksel açıdan girişimci olan kişilerin, girişken, bağımsız, çalışkan, kendini işine adayan, iyi organize eden, vizyonlarını koruyan,

ödül odaklı, risk alan, başarı odaklı, iyimser ve güçlü bir iç kontrole sahip olan kişiler olduğu tespit edilmiştir. Geleneksel açıdan girişimcilik yaklaşımında, bireysel davranışlar girişimin önüne geçmektedir. Kavramsal açıdan girişimcilik, yeni bir işletme başlatmak ve işletmek olarak tanımlanmaktadır. Küçük bir işletme yönetiminin temel ilkesi ve tekniği, girişimsel olarak tanımlanan bütün çabaların yönetime dahil edilmesidir. Modern bir yaklaşım olarak ise girişimcilik, örgütsel bağlamda meydana gelen, tutumsal ve davranışsal unsurların her birini içine alan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Lewis, 1991: 22).

Diğer taraftan, literatürde birçok araştırmacı tarafından girişimcilik kavramının farklı boyutları vurgulanarak tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Girişimcilik kavramıyla ilgili yapılan bu tanımlar dikkatlice incelendiğinde, bazı yazarların kavramı kolay anlatarak kısa ve basit tanımlamalar yaptığı, diğer yazarların ise kavramın öneminden dolayı daha detaylı tanımlar yaptıkları görülmektedir (Ağca,2005: 10). Girişimcilik kısa bir şekilde, yeni organizasyonlar yaratılması (Gartner, 1988: 11), yeni bir girişimde ekonomik değer yaratılması (Volkman, Tokarski ve Grüngahen, 2010: 16) olarak tanımlanmaktadır. Girişimciliği bir süreç olarak ele alan daha detaylı tanımlardan birkaçı aşağıda yer almaktadır:

Girişimcilik, yeterli güç ve zamanı tahsis ederek, beraberinde gelebilecek finansal, fiziki ve sosyal riskleri de üstlenerek, bağımsızlık, kişisel tatmin, parasal kazançlar elde edilerek, katma değeri olan yeni bir şeyler yaratma sürecidir (Hisrich ve Peters, 2002: 10). Diğer bir tanıma göre girişimcilik, bir fırsattan faydalanmak için eşsiz kaynak paketlerini bir araya getirerek değer yaratma sürecidir (Morris ve Kuratko, 2002: 22).

Girişimcilik, risk ve belirsizlik koşulları altında, kazanç elde etme ya da büyüme için yenilikçi ekonomik bir organizasyon yaratılması sürecidir (Dollinger, 2008: 9). Başka bir tanıma göre girişimcilik, harcanan zaman ve yatırılan sermaye konusunda alınan risklerin farkında olan, sosyal pozisyonları gereğince, toplum içinde özel tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için ürünler ve hizmetleri sunmayı benimseyen kişiler tarafından yaratılan dinamik bir süreçtir. (Volkman, Tokarski ve Grüngahen, 2010: 3). Diğer bir tanıma göre, girişimcilik, yeni bir örgüt yaratarak

örgütsel bir yapının kurabilmesi için kaynakların tahsis edilmesi, biriktirilmesi ve fırsatların değerlendirilmesi sürecidir (Tanrısever, 2004: 2).

Son olarak, üzerinde uzlaşmanın sağlandığı bir tanıma göre girişimcilik; “yeni veya mevcut bir organizasyon içerisinde, yaratıcılık ve yenilik yapma yoluyla değer yaratmak üzere bir fırsatın ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, kaynakların veya girişimcinin konumuna bakmaksızın bu fırsattan yararlanma sürecidir” (Churchill, akt. Ağca, 2005: 11)

Hemen hemen bütün girişimcilik tanımlarında üzerinde anlaşma sağlanan davranışların; ekonomik organizasyon oluşturma, yenilik ve yaratıcılık, değer yaratma, risk alma, kaynakların tahsis edilmesi olduğunu söyleyebilirim.

Girişimcilik ile ilgili yüzlerce bakış açısı ortaya konulmasına rağmen Morris (1998) en yaygın yedi temayı Tablo 1.1’deki şekliyle özetlemiştir (Morris, akt. Ağca, 2005: 12).

**Tablo 1. Girişimciliğin Doğasına Yönelik Yedi Bakış Açısı**

Refah Yaratma	Girişimcilik, kâr karşılığı yapılacak üretimde karşılaşılabilecek riskleri üstlenmeyi gerektirmektedir.
Teşebbüs yaratma	Girişimcilik, daha önce mevcut olmayan yeni bir girişimin kurulmasını gerektirir.
Yenilik yaratma	Girişimcilik, mevcut metot veya ürünleri kullanılmaz kılan yeni kaynak kombinasyonlarıyla ilgilidir.
Değişim yaratma	Girişimcilik, çevredeki mevcut çeşitli fırsatları yakalamak üzere kişinin birikimini, yaklaşımlarını ve yeteneklerini ayarlaması, uyumlaştırması ve ıslah etmesi yoluyla değişim yaratmayı kapsar.
İstihdam Yaratma	Girişimcilik, iş gücünü de kapsayacak şekilde üretim faktörlerinin istihdamı, yönetilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir.
Değer yaratma	Girişimcilik, henüz el atılmamış fırsatların kullanılması yoluyla müşterilere yönelik değer yaratma sürecidir.
Büyüme Yaratma	Girişimcilik satışlarda, gelirlerde, varlıklarda ve istihdamda büyümeye yönelik güçlü ve pozitif bir eğilim olarak tanımlanmaktadır.

Kaynak: Morris, akt. Ağca, 2005: 12

Tablo 2’de 75 girişimcilik tanımında yer alan terimlerin tekrarlanma sıklıklarının analizi yapılmıştır. Analizde, “yeni bir girişimin başlatılması veya yaratılması, yeni kaynak kombinasyonlarının oluşturulması, fırsatların kovalanması,

gerekli kaynakların sıralanması, risk alınması, kazanç araştırılması ve değer yaratılması” en yaygın terimler arasında yer almaktadır (Morris ve Kuratko, 2002: 22).

**Tablo 2. Yetmiş Beş Girişimcilik Tanımında Yer Alan Anahtar Terimlerin Tekrarlanma Sıklıkları**

<b>Kavramlar</b>	<b>Tekrarlanma Sayıları</b>
1.Yeni bir girişim başlatma/kurma/yaratma	41
2.Yeni iş/yeni girişim	40
3.Yenilik/Yeni ürünler/Yeni Pazar	39
4.Fırsatın kovalanması	31
5.Risk alma/Risk yönetme/Belirlisizlik	25
6.Kazanç araştırma/Kişisel fayda	25
7.Kaynakların, üretim araçlarının yeni kombinasyonları	22
8.Yönetim	22
9.Kaynakların sıralanması	18
10.Değer yaratımı	13
11.Büyümenin kovalanması	12
12.Bir Süreç faaliyeti	12
13.Teşebbüs ortaya çıkarma	12
14.İnisiyatif alma/işleri yapma/ proaktif davranma	12
15.Değişim yaratma	9
16.Sahiplik	9
17.Sorumluluk/Özerklik kaynağı	8
18.Strateji oluşturma	6

Kaynak: Morris ve Kuratko, 2002: 22

## 1.2. GİRİŞİMCİ KAVRAMI

Çok boyutlu bir kavram olan girişimcilik, ekonomik, psikolojik ve işletme yönetimi gibi bağlamlarda, geleneksel ve modern tüm sektörler içindeki firmalarda, küçük ve büyük ölçekli işletmelerde ve farklı mülkiyet yapıları içinde gerçekleşmektedir. Günümüzde, girişimcilik kavramının girişimci birey perspektifinden değerlendirilerek araştırıldığı, yapılan tanımlar dikkate alınarak görülmektedir (Ağca, 2005: 7).

16. yüzyılda ortaya çıkan ve kökeni Fransızca “enterprende” kelimesine dayanan “girişimci”, tam olarak “arabulucu” ya da “araya giren” anlamlarına gelmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 7). Bundan sonraki tanım, Almanca’da “unternehmer” kelimesini girişimci olarak çeviren Avustralyalı ekonomist Joseph

Schumpeter (1911) tarafından yapılmıştır. Girişimcilik disiplininin bir çalışma alanı olmasına öncülük eden kişi olarak bilinen (Volkmann, Tokarski ve Grünhagen, 2010: 1) Schumpeter, girişimciyi, ‘yeni kombinasyonlar’ yaratmak işlevini yenilikçilik faaliyetleri ile yürüten, diğer bir deyişle olası tüm kaynak ve güçlerin arasından ‘değişik ya da aynı şeyleri farklı metotlar ile üreten’ kişi diye tanımlamıştır (Fiş ve Wasti, 2009: 130). Fransız ekonomist J.B. Say ise bin sekiz yüzlerde girişimciyi “ekonomik kaynakları daha çok üretkenlik ve verimlilik için alan dışından alan içine kaydıran kişi” olarak tanımlamıştır (Drucker, 1985: 21).

Rutherford “Routledge Dictionary of Economics (1995)” adlı eserinde girişimciyi, “üretim faktörlerinin dördüncüsü olarak, kendisinden önce gelen doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye faktörlerini bir araya getirerek üretim sürecini örgütleyen ve bir girişimin sorumluluğu üstlenen kişi/grup/işletmeler” olarak tanımlamaktadır (Rutherford akt. Altuntaş, 2010: 5).

Girişimci kavramı farklı disiplinler tarafından tanımlanmıştır. Bir ekonomiste göre girişimci, kaynakları, iş gücünü, materyelleri ve diğer kaynakları birleştiren, böylece öncekinden daha büyük bir değer yaratan, ayrıca değişimi, yenilikçiliği ve yeni bir düzeni uygulamaya koyan kişidir. Bir psikoloğa göre girişimci, bir şeye ulaşma ve bir şeyler elde etme, deneyim, başarıya veya başkalarının otoritesinden kaçma ihtiyacı gibi güdüler tarafından harekete geçen bireydir. Bir iş adamına göre ise girişimci, bir tehdit, agresif bir rakip olarak görülürken, diğer taraftan bir müttefik, arz kaynağı, bir müşteri olan, kaynaklardan faydalanmak, israfı azaltmak ve diğerlerinin işten memnun olmasını ve refahını sağlamak için daha iyi çözüm yolları bulan bireydir (Hisrich ve Peters, 2002: 10).

Girişimci, “pazarda mevcut bulunan fırsatları gözleyen ve saptayan, bu fırsatları ve tüketicide var olan talebi iş fikrine dönüştüren, kaynakları bir araya getirerek işletme kuran, risk alan kişidir” (Arıkan, 2002: 31). Diğer bir tanıma göre girişimci, bir örgütü kurabilmek için bireysel ya da toplu olarak hareket eden, fırsatları teşhis edip bu fırsatlar için gerekli kaynakları toplayan, örgütün devamını getiren bireydir (Tanrısever, 2004: 1).

“Risk, Belirsizlik ve Kâr” başlığı altında 1921’de yayınlanan doktora tezi ile risk ve belirsizlik arasındaki farkı ortaya koyarak girişimcilik teorisine temel katkı

sağlayan Frank Knight'a göre bir girişimcinin başarılı olabilmesi için belirsizlik üstlenme ve yargısal karar verme konularında başarı sağlaması gerekmektedir. Bununla birlikte, başarılı bir girişimciliğin, girişimsel becerilerin yanı sıra iyi bir şans gerektirdiğini ifade etmiştir. Girişimcilerden belirsizlik üstlenme davranışı ile birlikte, çalışanlara garanti edilen ücretin ödenmesini sağlayacak yeterli sermayeye sahip olmaları beklenmektedir (Praag, 1999: 322-324).

Girişimci, ekonominin içinde kar fırsatlarını keşfetmek ve kullanmak için tetikte olan bireylerdir. Girişimciler, arbitraj olanaklarından yararlanarak ekonomiyi dengeye doğru hareket ettirmekte ve piyasa sürecinde güçleri dengelemektedirler. Bundan dolayı Kirzner, pazar oluşturma sürecinde girişimcinin merkezi bir role sahip olduğunu söylemiştir (Braunerhjelm, 2007: 8, Praag, 1999: 325).

Girişimciler, ekonomik faaliyetleri gerçekleştirirken, yenilikçi ve akılcı davranışlar sergileyerek rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Bu davranışları sayesinde; üretim ve ticari ilişkilerde rasyonelliği sağlama, yeni örgütlenme biçimleri ve yeni teknolojileri uygulama, yeni ürünler geliştirme ve pazara sunma, yeni pazarlara yönelme, daha büyük sermayeyi harekete geçirme, gibi görevleri yerine getirebilmekteledir (Şenocak, akt. Arslan, 2002: 2).

Schumpetere'e göre girişimcilerin işlevi, bir buluşu ya da denenmemiş bir teknolojik olanağı kullanarak yeni bir ticari ürün veya var olan bir ürünü yeni bir şekilde üretmek için üretim modelinde köklü değişiklikler ve iyileştirmeler yapmaktır (Audretsch, 2003: 2). Bu bağlamda, girişimci, risk alarak yenilik yapan kişidir. Girişimci, fırsatları gözlemekte ve yakaladığında her türlü risk alarak fikirlerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla, girişimciyi fikir üreten ve yenilik yapan kişi olarak tanımlamak yerinde olacaktır (TÜSİAD, 2002: 5).

## **2. GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ**

Girişimcilik, bireyin davranışları ve yetenekleriyle ilgili bir kavramdır. Birçok araştırmacı tarafından girişimcilerin risk ve sorumluluk üstlenebilen, yeniliklere açık olan, büyüme tutkusuna ve dinamik bir kişilik yapısına sahip olabilen bireyler olması gerekmektedir. Literatürdeki girişimcilik okullarının

girişimcilerin tutum ve özellikleri konusunu açıklamada farklı noktalara vurgu yaptıkları görülmektedir. Büyük insan okuluna göre bir girişimci; sezgi, dinçlik, enerji, sebat ve öz saygı ile doğan birey olarak ifade edilirken, klasik okula göre girişimci; yenilik, yaratıcılık ve icat etme özelliklerine sahip olarak tanımlanmaktadır. Yönetim okulu girişimciyi, yöneten, organize eden ve risk alan birey olarak tanımlarken, liderlik okulu ise benzer bir şekilde, motive eden ve yönlendiren bir kişi olarak ifade etmektedir (Koh, 1996: 13, Ağca, 2005: 14)

Literatürde girişimcilerin özelliklerinden bahseden birçok çalışma olmasına rağmen, doğru bir girişimci profili oluşturan ve genel kabul gören bir özellik listesi oluşturmak zordur. Girişimciler çeşitli eğitim geçmişlerine, iş deneyimlerine ve aile durumlarına sahip ortamlardan gelmektedir. Potansiyel bir girişimci bir hemşire, bir sekreter, bir montaj hattı çalışanı, bir satış elemanı, bir mekanikçi, bir ev hanımı, bir yönetici veya bir mühendis olabilmektedir. Bununla birlikte potansiyel bir girişimci erkek ya da kadın ve etnik kökeni farklı bir birey olarak karşımıza çıkmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 66). Bu çalışmada, girişimci bireylerin psikolojik (bireysel) özelliklerinden bahsedilecek ve literatürdeki çalışmalarda bu özelliklerden çokça vurgu yapılanları daha detaylı olarak anlatılacaktır.

#### i. GİRİŞİMCİLERİN BİREYSEL (PSİKOLOJİK) ÖZELLİKLERİ

Yeni bir firma kurma daha çok bireysel bir kararla ilgili olduğundan, bir girişimci olarak bireyin nitelikleri girişimcilik çalışmalarının merkezinde yer almaktadır. Bir firmanın kuruluş aşaması boyunca, bir girişimcinin sahip olması gereken en önemli özellikler yenilikçilik ve eylemde bulunma isteğidir. Yenilikçiliğin anlamı, girişimcinin yeni durumlara çözüm üretme yeteneğine sahip olması demektir. Bu durum, girişimcinin eğitim ve deneyimler yoluyla elde ettiği yetenekleriyle ilgilidir. Eylemde bulunma isteği ise, girişimcinin kontrolü altında bulunan kaynaklarla ve girişimcinin eğitimi ile ilişkilidir. Bu faktörler, girişimcinin tutumlarını ve değerlerini şekillendirmektedir (Littunen, 2000: 295).

Girişimcileri girişimci olmayan kişilerden ayıran özellikler; başarı güdüsü, girişken olma, yürütme, risk almaya isteklilik, belirsizliğı tolere etme, analitik beceri



ve özgüven, kontrol odağı ile değer verme olarak sıralanmaktadır (Morris ve Kuratko, 2002: 24, Barbara, 2009: 9). Literatürde yapılan bir diğer çalışmada bir girişimciye bulunması gereken özellikler; iş kurmaya hevesli olma, başarısızlığa rağmen vazgeçmeme, güven, kararlılık, risk yönetimi, yaratıcılık, değişimi fırsat olarak görme, belirsizliğe karşı tolerans, ön ayak olma ve başarı ihtiyacı, detaylara önem verme ve mükemmeliyetçilik, olarak ifade edilmektedir (Arıkan, 2002: 29).

Carland ve diğerleri, 1984' de yaptıkları çalışmada o güne kadar literatürde yapılan çalışmaları derleyip, girişimcilerin özelliklerini bir tablo haline getirmişlerdir.

**Tablo 3. Girişimcilerin Özellikleri**

Tarih	Yazar(lar)	Özellik(ler)
1848	Mill	Risk alma
1917	Weber	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1934	Schumpeter	Yenilik, girişken olma
1954	Sutton	Sorumluluk isteme
1959	Hartman	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1961	McClelland	Risk alma ve başarı güdüsü
1963	Davids	Hırslı olma, bağımsızlık isteği, sorumluluk, öz-güven
1964	Pickle	Ruhsal dürtü, insan ilişkileri, iletişim becerisi, teknik bilgi
1971	Palmer	Risk ölçme
1971	Hornadey&Aboud	Başarı güdüsü, özerklik, girişkenlik, güç, tanınma, yenilikçilik, bağımsızlık
1973	Winter	Güç ihtiyacı
1974	Borland	İçsel kontrol odağı
1974	Liles	Başarı güdüsü
1977	Gasse	Kişisel değerlere dönüklük
1978	Timmons	Öz-güven güdüsü, amaca dönüklük, orta düzeyde risk alma, içsel kontrol odağı, yaratıcılık, yenilik
1980	Sexton	Enerjik, hırslı, aksaklıklara pozitif reaksiyon gösterme
1981	Welsh&White	Kontrol ihtiyacı, sorumluluk isteği, özgüven/güdü, mücadele etme, orta düzeyde risk alma
1982	Duncelberg&cooper	Büyüme yönlülük, bağımsızlığa dönüklük, sanatçı yönlü

Kaynak: Carland vd., 1984: 356.

Diğer taraftan, 1980'lerden sonra yapılan çalışmalarda girişimci bir bireyin özelliklerinin; makul risk alma eğilimi, belirsizliği tolere etme yeteneği, içsel kontrol

odağı, bağımsızlık, özerklik, üstünlük ve kendine saygı gereksinimi, düşük seviyeli onaylanma ve destek gereksinimi, yenilik yapma yeteneği ve pazarın nasıl işlediği, imalat “know-how” bilgisi, pazarlama becerileri, iş idaresi ve iş birliği yetenekleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Ağca ve Dündar, 2007: 126).

Girişimci bireyin özellikleri ile ilgili yapılan bu çalışmalar dikkate alındığında, hemen hemen üzerinde mutabakat sağlanan özellikler olarak sayılabilecek “hesaplı risk alma, kontrol odağı, yenilikçilik, yaratıcılık, bağımsızlık, başarıya ihtiyacı ve belirsizliğe karşı tolerans” aşağıda daha detaylı olarak açıklanmaktadır.

### **i. Hesaplı Risk Alma**

Risk alma, finansal, sosyal ya da psikolojik her ne şekilde olursa olsun, girişimsel sürecin bir parçasıdır (Hisrich ve Peters, 2002: 68). Cantillon girişimcinin, belli bir fiyattan mal satın alıp belirsiz bir fiyattan mal satmayı kabul eden kişi olduğunu söyleyerek girişimcinin risk alma ya da risk üstlenme niteliğini ortaya koymuştur (Alada, 2001: 47). Mill(1848)’de bir girişimciyi bir yöneticiden ayırt eden en temel faktörün risk üstlenme davranışı olduğunu belirtmiştir (Mill, akt. Carland ve diğerleri, 1984: 355). Bir kişinin risk alma eğilimi, kişinin, belirsizlik durumlarında karar almaya yönelik şansını kullanması olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilerin kazançlarını gerçekleştirirken az derecede kontrole ya da beceriye sahip oldukları durumlarda, hesaplı riskler almayı tercih ettikleri ifade edilmektedir (Koh, 1996: 15). Başarılı girişimcilerin çoğu, plan ya da hazırlık yaptıkları bir iş üzerinde riski en aza indirmeye uğraşırlar. Çok az girişimci risk almayı sever. Vizyonlarının kaderini daha iyi kontrol edebilmek için risk yönetmeyi amaçlarlar (Morris ve Kuratko, 2002: 26). Sonuç olarak, bir girişimci için olmazsa olmaz özelliklerden birisi risk alma davranışıdır. Girişimciler, gelecekte olmayı arzu ettikleri durumu gerçekleştirebilmek için risk almak zorundalardır.

### **ii. Kontrol Odağı**

Bir bireyin hayatı boyunca sahip olduğu kontrol duygusunu gösteren özelliğidir (Hisrich ve Peters, 2002: 66). İnsanların hayatlarındaki bireysel kontrol inancı, önemli olayları algılamalarını, hayata bakış açılarını ve çalışma davranışlarını etkilemektedir. Kontrol odağı, proaktiflik ve risk alma davranışlarıyla da yakından ilişkilidir. Kişiler, hayatlarındaki mutlak işleri, kontrol ederek düzenli bir şekilde gerçekleştirdiğinde, gelecekle ilgili olayları daha iyi tahmin edebilir ve daha çok risk üstlenebilirler (Lumpkin ve Erdogan). Literatürde kontrol odağı, içsel ve dışsal kontrol odağı olarak açıklanmaktadır. Rotter (1966)a göre içsel kontrol odağı, kişinin yeteneğine, gücüne ve becerisine dayanan sonuçları etkilemektedir. Dış kontrol odağı ise, kişilerin karar verme gücünün dış kuvvetlerin kontrolünde olduğuna dair bir inanıştır (Mueller ve Thomas, 2000: 56). Diğer bir araştırmada içsel kontrol odaklı olan insanların, hayatlarında olan her şeyi kontrol edebilme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Dış kontrol odaklı insanlar ise, hayatlarında gerçekleşen birçok olayın, şanslı olma, doğru zamanda doğru yerde olma ve güçlü bireylerin davranışları sonucunda ortaya çıktığına inanma eğilimindedirler (Lumpkin ve Erdogan).

### **iii. Yenilikçilik**

Yenilikçilik kavramı girişimcilik literatürüne Schumpeter'in "The Theory of Economic Development" adlı eseriyle birlikte yerleşmiştir. Schumpeter yenilik kavramına özel bir önem vermekte ve yeniliği ekonomik sistemin temel dinamiği olarak ifade etmektedir (Arıkan, 2002: 7). Yenilik, yeni bir şeyler ortaya koyma eylemi olarak tanımlanmaktadır. Girişimciliğin ayrılmaz bir parçası olan yenilik, aynı zamanda oldukça zor bir görevdir. Yenilikçilik, kavramsallaştırma ve yaratma yeteneğinin yanında işle ilgili çevresel güçleri anlama yeteneğini de içermektedir. Yenilik, yeni bir ürün, yeni bir dağıtım sistemi ve yeni bir örgütsel yapı geliştirme metodu gibi faaliyetleri de içermektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 9). Drucker'a göre de yenilikçilik girişimciliğin özel bir enstrümanıdır. Yenilikçilik, aynı zamanda zenginlik yaratacak yeni kapasiteli kaynaklar da yaratmaktadır (Drucker, 1985: 30).

Yenilik, yaratıcı fikirlerin başarıyla uygulanması ve sonuçlandırılmasıdır. Yenilik yaratmak, yeni bir fikir, yeni bir teori, yeni bir icat veya yeni bir yönetim

biçimi olabilir. Girişimciler, mevcut olmayana ortaya çıkaran, yenilik yapan, refah ve değer yaratan kişilerdir. Yenilikçilik, girişimcilerin en belirgin özelliğidir (Arslantaş, 2001: 20). Girişimci ruha sahip kişilerin yenilikçi faaliyetlerde bulunarak başarılı bir girişim geliştirdiği, literatürde yapılan ampirik çalışmalarda ortaya çıkan güçlü bir kanıttır (Mueller ve Thomas, 2000: 57).

Yenilik, bir süreç olarak veya çıktı olarak kavramsallaşmıştır. Bir süreç olarak yenilik, problem tanıma, çözme ve uygulama ile bağlantılı sürekli ve döngüsel faaliyetler olarak tarif edilmektedir. Bir çıktı olarak ise yenilik, marjinal ve radikal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Marjinal yenilik önceden ortaya çıkmış modellerde gerçekleşen küçük değişimlerdir. Bundan dolayı daha az yaratıcı özellik gösterirler. Radikal yenilikler ise, bir organizasyon için çok değerli olan, gelecek karakterli ve süreksiz yeniliklerdir. Radikal yenilikler, tasarım ve uygulamadaki güncel hedeflere çarpıcı ve etkileyici yenilikler getirmektedir (Brazeal ve Herbert).

#### **iv. Yaratıcılık**

Yaratıcılık kavramı yapılan çalışmaların genelinde yenilikçilik kavramı ile birlikte yer alsa da yeniliğin oluşmasına katkı sağlamasından dolayı bu çalışmada ayrı olarak incelenmiştir. Yaratıcılık, girişimsel süreçte yeniliğin arkasındaki en önemli güç olarak karşımıza çıkmaktadır (Aykan, 2002: 30). Yaratıcılık “bir şey meydana getirmek, doğurmak” anlamına gelmektedir (Doğan, 2013: 81). Diğer bir deyişle, yaratıcılık, yeni bir şeylerin yaratıldığı veya icatların meydana geldiği süreçtir. Her yenilik yaratıcı olmayıp, bazı yenilikler marjinal değişimler içermektedir. Ancak her yaratıcılık süreci beraberinde bir yenilik getirmektedir (Brazeal ve Herbert). Yani yenilik, yaratıcılık süreci sonunda ortaya çıkmaktadır. Girişimci, yeni bir ürün ya da hizmet geliştirirken veya var olan bir ürün ya da hizmette değişiklik yaparken yaratıcılık sürecinden faydalanmaktadır. Girişimci, hayal edip tasarladığı düşünceleri yaratıcılığı sayesinde sistemli, mantıklı ve uygulanabilir hale getirmektedir ve bu dönüşüm girişimcilik sürecinin düzenli işleyişine katkı sağlamaktadır (Arıkan, 2002: 87).

Yaratıcılık, bir sistemde etkinliği ve verimliliği arttıracak fikirlerin oluşturulmasıdır. Yaratıcı bir girişimci, riskin ortaya çıktığı dönemlerde meydana gelebilecek olumsuzlukları en aza indirebilmektedir (Arslantaş, 2001: 18). Yaratıcılık genelde kişinin bir şeye ihtiyaç duyduğu ya da bir problemi fark ettiği durumda ortaya çıkmaktadır. Yaratıcılık kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Arıkan, 2002: 84). Duruma bağlı özelliklerin bir işlevi olan yaratıcılık, yaratıcı bir bireyin bilgisini, becerisini, çarpıcılığını ve diğer kaynaklara erişilebilirliğini içermektedir (Brazeal ve Herbert).

#### **v. Bağımsızlık**

Kontrol özelliği ile yakından ilişkili olan bağımsızlık, kendi işinin patronu olmak demektir. Girişimci, ihtiyacı olan şeyleri kendi istediği doğrultuda yapmak isteyen ve başkalarıyla çalışırken zorluk çeken kişidir. Bundan dolayı girişimciler bağımsız olma ihtiyacı hissederler (Hisrich ve Peters, 2002: 67). Girişimcilerin bağımsız hareket etme davranışı, katı bürokrasi kurallarıyla mücadele etmelerine kolaylık sağlamaktadır (Aykan, 2002: 30). Bağımsızlık ihtiyacı, girişimci kişilerin bireyselci olduklarını da göstermektedir (Avşar, 2007: 18).

#### **vi. Başarma İhtiyacı**

Girişimcilerin başkaları tarafından tanınma ve fark edilme ihtiyacını ifade etmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 67). Başarma ihtiyacı, McClelland'ın üzerinde çalıştığı teorisinde, girişimsel davranışı etkileyen, güçlü, psikolojik ve itici bir güç olarak ifade edilmiştir. Yüksek başarı ihtiyacı olan kişiler, başarılı olma, girişimci bir şekilde davranma eğilimleri göstermektedirler (Koh, 1996: 14). Başarma ihtiyacı, kişinin kendi sorumluluk ve kararları ile olayların olumlu sonuçlar vermesini istemesi ve böylece tatmin olmalarıdır. Literatürde yapılan bir çalışmada, başarma motivasyonu ve başarma ihtiyacı arasındaki kavramsal farklılık incelenmiş ve başarma ihtiyacı güçlü bireylerin, hedeflerine ulaşma konusunda başarıya yönelik bir motivasyon oluşturdukları gözlemlenmiştir (Avşar, 2007: 15). Başarı motivasyonu

yüksek olan kişiler, kendilerine zorlu hedefler kurmakta ve bu hedeflerini başarmaya çalışma eğilimindedir. Ayrıca bu insanlar, başarılarını değerlendirirken geri bildirimleri de göz ardı etmemektedir (Lumpkin ve Erdogan).

#### **vii. Belirsizliğe Karşı Tolerans**

Bir durumu şekillendirmek için yeterli bilgi olmadığı zaman, belirsiz bir durum ortaya çıkmaktadır. Kişinin belirsiz bir durum algıladığında, erişebildiği bilgileri organize etmesindeki davranışı, onun belirsizliğe karşı tolerans yaklaşımını yansıtmaktadır. Belirsizliğe toleransı yüksek olan bir kişi, belirsiz durumları ilgi çekici bulmakta, değişen ve tahmin edilemeyen durumların üstesinden gelmek ve onları daha iyi uygulamak için mücadele etmektedir. Bundan dolayı, belirsizliğe karşı toleransın da girişimsel bir özellik olduğuna inanılmaktadır (Koh, 1996: 15).

Belirsizliğe karşı toleransı düşük olan kişiler belirsizlik durumunu bir tehdit olarak algılamaktadır. Bu kişiler yapısal olmayan ve belirsiz durumları rahatsız edici bulur ve bu durumlardan kaçınmak isterler. Belirsizliğe karşı tolerans seviyesi, örgütsel başarıyı pozitif bir şekilde etkilemektedir. Çünkü örgütsel olaylar çoğu zaman belirsiz ve yapısızdır. Örgütsel başarı, belirsizlikle mücadelede istekli ve yetenekli olmayı gerektirir. Belirsizliğe karşı tolerans, risk alma davranışı ile pozitif ilişkilidir. Risk alma davranışı, kişinin belirsizliğe karşı tolerans seviyesinde bir kesinlik gerektirmektedir. Araştırmalar, aynı şartlar altında, belirsizliğe karşı toleransı düşük olan kişilerin risk seviyesini daha yüksek algıladıklarını göstermektedir (Lumpkin ve Erdogan).

### **3. GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Tarihin ilk dönemlerinden bu yana insanlar yaşamak ve gereksinimlerini karşılamak için girişimsel olarak nitelendirilebilecek faaliyetlerde bulunmuşlardır. Ancak ilkel toplumlarda üretim olmadığından dolayı bu dönemde girişimciliğin tam anlamıyla gerçekleşmediği söylenebilir. Girişimciliğin ortaya çıkışı, insanoğlunun göçebe hayattan yerleşik hayat geçmesiyle birlikte başlamıştır. Yazının icadıyla

birlikte başlayan ilk çağda, insanlar üretim yapmaya başlamışlar, ihtiyaçlarından fazla ürettiklerinden dolayı takas yöntemini geliştirmişlerdir. Ticaretin farklı bir boyuta geldiği bu dönemde, Fenikeliler özel girişim olarak ifade edebileceğimiz koloniler kurup, uzak doğudan Akdeniz şehirlerine ticari mallar getirmeye başlamışlardır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 60, Gümüsoğlu ve Karaöz, 2014: 101.). İlk çağda, ara bulucu olarak adlandırılan girişimcinin ilk örneklerinden birisi olan Marco Polo, uzak doğuya ticaret yolu kurma girişiminde bulunmuştur. Ayrıca bugünün sermayedar girişimcisi denilen mübeşirler ile mallarını satmak adına bir sözleşme imzalamıştır (Hisrich ve Peters, 2002: 7).

Orta çağ döneminde girişimciler, büyük ölçekli üretim faaliyetlerini yöneten kişiler olarak tanımlanmaktadır. Girişimci yönettiği üretim projelerinde herhangi bir risk almamaktadır. Hükümetin kendisine sağladığı kaynakları kullanarak projeleri yönetmektedir. Orta çağın tipik girişimci örnekleri rahipler, papazlar, büyük mimari çalışmalardan, örneğin manastır, kilise veya kamu binaları, sorumlu olan kişilerdir (Hisrich ve Peters, 2002: 8). Bu dönemde girişimciliğin bir diğer boyutu korporasyonlarla gerçekleştirilmiştir. Korporasyonlar, Avrupa'da küçük sanayi kuruluşlarından oluşmaktadır. Korporasyonlar da girişimciler, işinin başında bulunan mal sahibi kişilerdir ve kullanılan üretim faktörleri girişimciye aittir. Korporasyonlarda, üreticiler ve tüketiciler arasında aracı bir sınıf yer almaz (Özgüven, akt. Ercan ve Gökdeniz, 2009: 61). Bunlarla birlikte, 1500'lü yıllarda Batı Avrupa ülkeleri arasında yeni bir iktisadi fikir olan "Merkantalizm" yayılmaya başlamıştır. Temeli devlet idaresine dayanan Merkantalizmde hem ekonominin hem de devletin birlikte büyümesini sağlayacak ekonomik politikalar yer almaktadır. Merkantalist dönemde, güçlü olabilme kriteri hazinenin büyütülmesi olduğundan hükümet ve tacirler arasında bir çıkar birliği oluşmuş ve daha fazla ihracat yapılmıştır (Aşkın, Nehir ve Vural, 2011: 58).

17. yüzyıla gelindiğinde, girişimci, hükümet ile sabit fiyat sözleşmesi yapan ve kâr/zararı üstlenen kişi olarak tarih sahnesine çıkmaktadır. Bu dönemin yazar ve ekonomisti olan Richard Cantillon, girişimcinin belli bir fiyattan satın alıp, belirsiz bir fiyattan sattığını söyleyerek girişimcilikte ilk kez risk faktörünü ortaya koymuştur (Hisrich ve Peters, 2002: 8). Ayrıca, bu dönemde merkantalizmden sonra liberalizm akımı yaygınlaşmaya başlamıştır. Liberalizmle birlikte akılcılık ön plana çıkmış,

rekabetin derecesi artmaya başlamış ve uluslararası ticaret desteklenmiş, bunun sonucu da özel sektör girişimciliği önem kazanmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 61).

18.yüzyıl, girişimcilerin sermaye sağlayıcılardan farklılaştığı dönemdir. Bu farklılaşmanın nedeni dünyada sanayileşmenin yaygınlaşmasıdır. Bu dönemde, Thomas Edison ve Eli Whitney yeni teknolojiler geliştirmişler, fakat icatlarını kendileri finanse edememişlerdir (Hisrich ve Peters, 2002: 8). Bunlarla birlikte 18. yüzyılda İngiltere'den başlayarak dünyaya yayılan sanayi devrimi beraberinde büyük değişimleri gündeme getirmiştir. İnsan gücünün yerini makineler almaya başlamış ve kapitalizm ortaya çıkmıştır (Aşkın, Nehir ve Vural, 2011: 59). Sanayi devrimi ile birlikte, üretim daha da artmış, ticaret hacmi serbestleşerek genişlemiş, rekabetin katı bir şekilde yaşandığı piyasa ekonomisi oluşmuş ve girişimciler önem kazanmıştır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 62-63).

19. yüzyılda girişimciler yöneticilerden farksızdır. Bunun nedeni, ekonomi biliminin temelini kuran Adam Smith'in girişimciyi yönetici olarak kabul etmesi ve neo-klasik iktisatçıların da bu görüşü devam ettirmiş olmasıdır. Bu dönemde girişimci, herhangi bir şey icat etmeyen, yönetici olarak maaş alan ve ekonomik teoride özel bir yeri olmayan kişidir (Hisrich ve Peters, 2002: 9, TÜSİAD, 2002: 35).

20.yüzyılın başında Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter, girişimciliği yeniden yorumlamış ve girişimciliğin ekonomik teorisinin temelini atmıştır. Schumpeter'in girişimcilik tanımında yenilik vardır. Schumpeter, neo klasik iktisatçıların savunduğu ekonominin dışarıdan değişen bir sistem olduğu görüşünü reddedip, değişimlerin içeriden geldiği görüşünü ortaya atmış ve bu değişimleri ise girişimcinin sağladığını ifade etmiştir (TÜSİAD, 2002: 35). 20.yüzyılın ortalarında bir yaratıcı olarak adlandırılan girişimcinin işlevi, üretim modelini kökten değiştirmek olmuştur (Hisrich ve Peters, 2002: 9).

21.yüzyıl sanayi toplumunun yerini bilgi toplumuna bıraktığı dönemin başlangıcıdır. Toplum yapısındaki bu değişim, girişimci, girişim ve yönetim kavramlarını da etkilemiştir. Bilginin, insan tarafından üretilip yönlendirilmesi, sosyo-ekonomik yapının merkezine insanı getirmektedir. Bu bağlamda, bilgi toplumu girişimcisi kendine özgü özellikleri bulunan kişidir (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 64).



#### 4. GİRİŞİMCİLİK TRENDİNİ YÜKSELTEN GÜÇLER

Akademik yazında ve uygulamada, girişimcilik trendi son dönemlerde muazzam bir büyüme gerçekleştirmektedir (Cooper, 2006: 5). Günümüzde girişimcilik trendinin bu kadar yükselmesinin arkasında bazı güçler yer almaktadır. Bu güçler arasında; girişimciler, girişimcilik eğitimi, demografik ve ekonomik faktörler, hizmet ekonomisi, teknolojik ilerlemeler, bağımsız yaşam tarzı, internet, küreselleşme, iç girişimcilik, sosyal girişimcilik ve ev tabanlı (home-based) işletmeler olduğu söylenmektedir (Scarborough, 2014: 14, Allen ve Meyer, 2006: 46 )

##### i. Teknolojik İlerlemeler

Teknoloji, en basit şekliyle, girdileri çıktılara dönüştürmeye yarayan her türlü araç, alet ve bilgi olarak tanımlanabilir (Morris ve Kuratko, 2002: 142). Teknoloji, kişiler, firmalar, bölgeler ve uluslar için refah sağlayan ve entellektüel merakı tatmin eden önemli bir fonksiyondur (Bailetti, 2012: 5). Bilimsel anlamda yapılan çalışmaların ve teknolojik gelişmelerin, ülkelerin rekabet gücünü, ekonomik kalkınmayı ve toplumsal refah düzeyini arttırdığı bilinen bir gerçektir (Pınar, Boran ve Sevilmiş, 2013: 19). Dolayısıyla, günümüz bilgi toplumu ve ekonomisi, teknolojik ilerlemelerin ve yenilik yaratmanın önemini daha ön plana çıkarmaktadır. Küreselleşmenin getirdiği şartlara uyum sağlayabilmek ve yapısal sorunlara çözüm getirebilmek için yenilik yaratma ve teknolojik gelişmelere ihtiyaç duyulmaktadır (Varım, 2001: 193). Bu bağlamda, teknolojinin artan önemi, bugün, işletmeleri ve iş dünyasını etkileyen temel trendler arasında kendini göstermektedir (Allen ve Meyer, 2006: 48).

Teknolojik gelişmeler, girişimciliği ve kurumlarda gerçekleştirilen girişimsel faaliyetlerin seviyesini arttırmaktadır (Morris ve Kuratko, 2002: 142). İş süreçlerini geliştirmek için, teknolojiyi nasıl kullanması gerektiğini bilen girişimciler, güçlü, başarılı ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktadır (Morris ve Kuratko, 2002:

143, Allen ve Meyer, 2006: 48, Bailetti, 2012: 11). Teknolojinin girişimcilere sağladığı fırsatlardan bir diğeri ise, firmaları için değer yaratması ve değer elde edilmesini sağlamasıdır (Bailetti, 2012: 9). Bununla birlikte, teknoloji firmalar için maliyeti azaltan bir unsur olmanın yanı sıra firmanın içsel performansını da önemli ölçüde iyileştirmektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 143).

Teknolojinin bu kadar etkin olmadığı dönemlerde, küçük işletmeler için donanımlı büyük işletmelerle rekabet edebilme olasılığı yok denilebilecek kadar azdı. Ancak, günümüzde, teknoloji sayesinde gelişen iletişim araçları ile işletmelerin niceliklerine bakılmaksızın bir rekabet ortamı gelişmiştir (Scarborough, 2014: 15).

Teknolojik değişimler, modern ekonomilerdeki üretimi, gelişen imkanlar ile esnek ve merkezden uzaklaşan üretim tekniklerine dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, bilginin rolü ile ürün ve süreç inovasyonunun öneminde ortak bir artışı beraberinde getirmiştir (Parker, 2001: 373). Bununla birlikte, üretim teknolojilerinde, daha etkin yeni yöntemler geliştirilmesine olanak sağlayan teknoloji, bu haliyle sosyo ekonomik gelişmeyi de etkileyen bir güç olmaktadır (Varım, 2001: 195).

## **ii. İnternet ve Bilgi Teknolojileri**

Bilgi teknolojilerinde özellikle 1990'lı yıllardan sonra yaşanan gelişmeler kişisel bilgisayar pazarının doğmasını sağlamıştır. Bu yeni pazarın büyümesi ve gelişmesi için oluşturulan ağ sistemleri internet teknolojisini gündeme getirmiştir. Böylelikle, bireyler kendi bilgisayarları ile internete bağlanıp, ağlar sayesinde iletişimi kolaylıkla sağlayabilmişlerdir (Waesche, akt. Yelkikalan, Akatay ve Altın, 2010: 490). Bununla birlikte, internet ağının bu denli yaygınlaşması, doksanlı yıllardan bu yana binlerce girişimcilik teşebbüsünün ortaya çıkmasını sağlamıştır (Scarborough, 2014: 15, Allen ve Meyer, 2006: 47).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve yenilikler, ekonomide belirgin ve kalıcı etkiler yaratmaktadır. Bundan dolayı, mikro ve makro düzeyde bir çok kavramın önemi artmakta ve kavramlar yeniden tanımlanmaktadır (Bayraç, 2003: 41). Bu bağlamda, girişimcilik de önemi artan kavramlar arasında yerini almaktadır.

İşletmeler, kuruluş aşamasında, finansal yükümlülüklerinin yanında bürokrasiden kaynaklanan bir çok prosedür ve engellemelerle karşılaşmaktadırlar. Kuruluş aşamasında olan bu işletmeler, ihtiyaç duydukları önemli bilgilere yaygınlaşan ve gelişen bilgi teknolojileri (bilgisayar, fax, internet, yazıcılar...vb.) sayesinde kolaylıkla ulaşabilmekte, bu süreçte karşılaştıkları bürokratik prosedür ve engelleri online ortam yardımıyla aşabilmektedir. Bu bağlamda, girişimciler daha kolay ve kısa sürede işletme kurabilmektedir (Koçak, 2009: 384-385). Diğer taraftan, bilişim uygulama ve hizmetlerinin internette bir sunucuda var olup, internete bağlı bir cihaz yardımıyla bu uygulama ve hizmetlerin çalıştırılması olarak bilinen bulut bilişim teknolojisi ile, hızla büyüyen küçük işletme girişimcileri geniş ofis alanlarının yerine bilgisayar ağlarını kullanarak, yüksek fiyatlar ödemedi kendi işletmelerini kurabilmektedir (Sarıtaş ve Üner, 2013: 193, Scarborough, 2014: 15.) Bilgisayar ağları ve internet aracılığı ile online işler geliştirebilecek olan bu girişimciler, bir işletme kurmaksızın, online mağazalardan alışveriş yapan çok sayıda müşterinin dikkatini çekebilmektedir (Allen ve Meyer, 2006: 47).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçtiğimiz dönemle birlikte, üretim süreçlerinde bilgi teknolojileri ön plana geçmiştir. Taylorist ve fordist üretim sistemi yerini esnek üretime, kitlesel üretime dayanan ölçek ekonomisi yerini çeşit ekonomisine bırakmaktadır (Özdemir, Ersöz ve Sarioğlu, 2006: 136). Bilgiyi, daha yararlı mal ve hizmete dönüştürmede önemli bir araç olarak bilinen girişimciler, bilgi toplumuna geçişteki bu değişimleri işletmelerinde ivedilikle uygulamaya koymakta ve dolayısıyla girişimsel faaliyetlerini arttırmaktadır. Girişimciler bilgi teknolojileri sayesinde bilgiye daha kolay erişim sağlamakta, ulaşım ve haberleşmede ilerlemeler kaydetmekte, üretimde otomasyon ve entegrasyon gibi desteklerden faydalanabilmektedir. Bunlarla birlikte, yatırımların maliyetini düşürmek, katma değeri yüksek olan ürün ve hizmet üretimi gerçekleştirmek bilgi teknolojilerinin sağladığı diğer avantajlar olarak sayılabilir (Koçak, 2009: 382).

Bilginin nasıl yaratıldığı, dağıtıldığı, ayrıştırıldığı ve ekonomik büyümeye nasıl dönüştürüldüğü konusunun anlamaya çalışılması halen devam etmesine rağmen, bilgi ve bilgi teknolojilerinin ekonomik gelişmede kritik bir rol oynadığı

bilinmektedir (Braunerhjelm, 2007: 20-21). Bilgi teknolojileri, düzensiz ve belirsiz ekonomik koşullar altında bir girişimin başarılı olmasında olmazsa olmaz bir rol oynamaktadır (Janson ve Wrycza, 1999: 352).

### **iii. Kahraman Olarak Girişimciler**

Girişimciler, potansiyel gücün ve icatların faydalarının farkına varan kişilerdir. Girişimciler, bu icatları piyasaya kazandırmada önemli bir rol oynamaktadırlar. Schumpeter tarafından yeni kaynak bileşenlerinin tanıtımcısı olarak tanımlanan girişimciler, piyasanın ihtiyaçlarını belirleyen, yeni fırsatları ve olasılıkları görebilen kişilerdir. Yenilikçi girişimciler, verimliliği arttırmaya ve ekonomik büyümeye katkı sağlamaya odaklanmaktadır (Acs, 2008). Buna ek olarak, yenilikçi girişimciler, yeni teknolojilerden faydalanarak stratejik planlar gerçekleştirmektedir. Bu noktada; girişimci, inovasyon, teknoloji ve strateji paradigmalarının birbiri ile iç içe geçtiği söylenmektedir (Koçak, 2009: 385).

Kao' ya göre, girişimciler, yeni fikirler geliştiren ve uygulamaya koyan ve dolayısıyla yaşadıkları toplumda ve dünya üzerinde ulaşabildikleri her yerde bir katalizör görevi gören kişilerdir (Kao, akt. Durak, 2011: 195). Girişimciler gerçekleştirdikleri girişimsel aktiviteler ile rekabeti geliştirir, iş yaratır, ekonomiyi canlandırır ve yeni varlıklar yaratır (Spencer, Kirchoffand White, 2008: 10). Kirzner'e göre, girişimci, ekonomideki kaynakların etkin dağıtımını başarmada temel bir role sahiptir. Girişimci, mükemmel bilgi veya mükemmel pazarın yokluğunda, başarılı bir dengeyi mümkün kılabilir. Girişimciler, piyasa dengesi sağlamada önemli bir fonksiyona sahiptir ve bu yönüyle, ekonomik büyümeyi canlandırmaktadır (Spencer, Kirchoffand White, 2008: 13).

Girişimciler, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanmaya başladıktan sonra, inovasyona yönelik yüksek katma değerli ve yüksek verimlilik artışı olan alanlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu bağlamda, girişimcilerin yerel ekonomik kalkınmada motor görevi üstlenerek istihdamın gelişmesine katkıda bulunduğu söylenebilir (Sayın, 2006: 347). Amerikalılar, girişimcilik trendini besleyen en önemli gücün girişimciler olduğunu söylemektedirler. Mark Zuckerberg

(Facebook), Steve Jobs (Apple) ve Bill Gates (Microsoft) gibi başarılı girişimcileri kahraman ve model olarak benimsemektedirler (Scarborough, 2014: 14).

#### **iv. Girişimcilik Eğitimi**

“Girişimci olunur mu, doğulur mu?” sorusu yıllardır devam eden tartışmalı bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Şekil itibariyle olumsuz bir çağrışım yapan bu soru, cevabı zor ama doğru bir sorudur (Özdevecioğlu, 2013: 8). Bazı işletme eğitimcileri ve profesyonelleri, “girişimci olunmaz, girişimci doğulur” efsanesinin arkasında durmaktadır. Günümüz yönetim düşünürlerinin öncüleri arasında yer alan Peter Drucker, girişimciliğin genlerle ilgili bir şey, bir sihir, bir gizem ya da bir mistik olmadığını söylemektedir. Girişimciliğin bir disiplin olduğunu ve her hangi bir disiplin gibi girişimciliğin de öğrenilebileceğini savunmaktadır (Kuratko, 2003: 11-12). Eğitim, girişimcilikte sihirli bir anahtardır. Bireyler, girişimcilikle ilgili fark etmedikleri becerilerini eğitim sayesinde kazanacaklar ve iyi bir girişimci olma konusunda bilgilerini arttıracaklardır. Bu bağlamda, girişimciliğin, kişilerin doğuştan gelen kişilik özellikleri ve daha sonra aldıkları eğitim ile ortaya çıkan bir süreç olduğunu söyleyebiliriz (Güney, 2008: 78).

Günümüzde girişimcilik, ekonomik gelişmeyi belirleyen, ülkelerin kalkınması için değer yaratan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, bireye ve bireysel yeteneğe dayalı girişimcilik ön plana çıkmakta ve insanın entelektüel üretkenlik kabiliyeti önem kazanmaktadır (Arslan, 2002: 2) Bireylerin yeteneklerinin ve dolayısıyla girişimcilik potansiyelinin artmasında birçok faktör etkili olmakla birlikte, eğitim faktörü daha fazla göze çarpmaktadır. Girişimcilik eğitiminin amacı, bireyin girişimciliğe dönük, farkında olmadığı ve gizli kalmış bir takım özelliklerini ortaya çıkarabilmektir (Balaban ve Özdemir, 2008: 133).

Küresel Girişimcilik Monitörü (GEM), girişimciliğin önünde 3 temel engel olduğunu anlatmaktadır. Bu engeller: sosyal ve kültürel engeller, sermaye eksikliği ve eğitim eksikliğidir. Amerika’da, özel sektör ve kanun yöneticileri, toplamda girişimcilik seviyesini arttırabilmek için gerekli olan ilk kritik adımın eğitim olduğunu ifade etmektedirler (Rideout ve Gray, 2013: 329).

Avrupa Komisyonu'na (European Commission) göre, karar vericiler, girişimcilik seviyesinin artmasının özellikle girişimcilik eğitime dayandığını söylemektedirler. Bundan dolayı, girişimcilik eğitimi Avrupa Birliği'ne üye birçok ülkede ve Amerika'da okullardaki eğitim müfredatında teşvik edilmekte ve uygulanmaktadır (Oosterbeek, Praag ve Ijsselstein, 2010: 443).

Girişimcilik eğitimi, girişimcilik eğilimini arttırmakla birlikte girişimciliği yaygınlaştırmakta, örgün eğitim kalitesini geliştirmekte, üniversitede eğitim gören kişilerin girişimci ruhlarını teşvik etmekte ve bu kişileri girişimciliğe yönlendirmekte, dolayısıyla başarılı girişimcilerin sayısını yükseltmektedir (Bayraktaroğlu, akt. Balaban ve Özdemir, 2008: 139, Bozkurt, 2011: 26).

Hisrich'e göre, girişimcilik eğitimi, bireylere girişimciliği bir kariyer olarak gösterebilir, böylece bireylerin fikir ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olarak kendi işlerini kurma konularında onları yönlendirebilir. (Hisrich, akt. Börü, 2006: 24). Amerika'da öğrencilerin, küçük iş imkanları ve kurumsal şirketlerdeki kariyer yollarında hayal kırıklığına uğramasından dolayı, işletme sahibi olmayı iyi bir kariyer seçeneği olarak görmeleri, girişimciliğin popüler bir çalışma alanı olmasını sağlamıştır. Bundan dolayı, 1970'lerden bu yana girişimcilik ve küçük işletme dersleri veren kolejlerin ve üniversitelerin sayısı (2300'den fazla) giderek artmıştır (Scarborough, 2014: 14).

## **v. Demografik ve Ekonomik Faktörler**

Literatürde girişimci olmayı belirleyen faktörler, "bireysel, çevresel ve firma yaklaşımları" olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bu yaklaşımlardan bireysel yaklaşımda, bireyin yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, ailede girişimci olması ve ailenin gelir durumu, deneyim, sosyo-ekonomik statü gibi demografik özelliklerinin girişimciliği etkilediğinden bahsedilmektedir (Erdem, 2001: 47, Korkmaz, 2012: 212).

Bireyin geçmişi, demografik özellikleri, inançları, değerleri gibi faktörlerin her biri girişimciliğin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde kritik rol oynamaktadır (Sinha, 1996: 23). Bunlara ek olarak, girişimciliği öne çıkaran tutumların, kültür,

finansal destek, davranış, yetenek gibi dışsal faktörlere bağlı olduğu da belirtilmektedir (Basu ve Virick, 2008: 80).

Diğer taraftan, Hisrich ve Peters (2002: 68-72), girişimciliği etkileyen demografik faktörlerin; yaş, aile, çocukluk dönemi, iş tecrübesi, eğitim olduğunu ifade etmektedir. Girişimcilerin çoğu, girişimcilik kariyerlerine 22-45 yaşları arasında başlamaktadır. Bu yaşların öncesinde veya sonrasında da bir kariyer başlayabilir ancak, bir girişimcinin yeni bir girişim başlatmak ve başarılı bir şekilde yönetmek için gereksinim duyduğu tecrübe, finansal destek ve yüksek seviyede enerji 22 ve 45 yaşları arasında ortaya çıkmaktadır. Bu yaş aralığındaki bireylerin diğer yaş gruplarına göre girişimci olma yönünde daha aktif oldukları GEM raporu ve farklı çalışmalarda da desteklenmektedir (Sinha, 1996: 5, Reynold ve diğerleri, 2000: 9, Şeşen ve Basım, 2012: 25).

Ailede girişimci olması özellikle babanın kendi işine sahip olması, bireyin girişimci eğilimli olmasını etkileyen güçlü bir faktördür. Bireyin, ailede ilk çocuk olmasından dolayı özel dikkat ve ilgi ile büyütülmesi, bireyin daha öz güvenli olmasını sağlar. Öz güveni yüksek olan kişilerin girişimci olması daha yüksektir. İş tecrübesi, aslında negatif bir yer değiştirme gibi algılansa da yeni bir girişim başlatma ve muhtemel başarıda kritik bir rol oynamaktadır. Tecrübe kazanan kişi, finansman, ürün ve hizmet imalatı ve geliştirme, dağıtım kanalları ve pazarlama planı gibi konularda daha bilgili olup doğru kararlar alabilecektir. Eğitim, sadece girişimci olmayı etkilemez aynı zamanda girişimcinin sonraki dönemlerde karşılaşılabileceği problemlerin üstesinden gelmesine de yardımcı olmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 68-72).

Bununla birlikte, erkekler kadınlara göre daha fazla girişimci olma eğilimindedirler (Reynold ve diğerleri, 2000: 9). Literatürde, üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bazı araştırmalarda, erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre girişimci olmaya daha yatkın oldukları ortaya çıkmıştır (Ede ve Calcich, 1998: 294, Şeşen ve Basım, 2012: 25, Özdemir ve Karadeniz, 2011: 275).

Girişimci olmaya karşı istek uyandıran demografik faktörlerden biri de, kişinin ailesinin iş deneyimidir. Kendi işinde çalışan bir ailede yetişen bireyler, daha fazla girişimci olma eğilimindedirler. Bununla beraber, çocukluk döneminde

zorluklarla karşılaşmış olmak, kişinin yüksek derecede algılanan davranışsal kontrole sahip olması, girişimciliği başlatmak için kişiler üzerinde pozitif etki bırakan diğer demografik faktörlerdir (Basu ve Virick, 2008: 80-83).

Literatürde yapılan bir çalışmada, girişimciliği etkileyen demografik faktörlerin yanında ekonomik faktörlere de vurgu yapılmaktadır. Finansal mevcudiyet, sermaye, iş gücü piyasası, mevcut altyapı kalitesi gibi ekonomik faktörler de girişimciliği etkilemektedir (Popa, Marghitaş ve Pocol, 2011: 450).

Ekonomik faktörlerin önemini gösteren bir diğer çalışmada, daha yüksek gelir seviyesinin ve iş statüsünün girişimci olmayı etkilediği söylenmektedir. Yüksek bir gelir seviyesi, yeni bir girişim başlatırken karşılaşılabilecek finansal baskıları zayıflatmayı sağlamaktadır. Bununla beraber, aktif bir iş statüsüne sahip olan insanlar, daha fazla sayıda insanla ilişki kurduklarından dolayı iş gücü piyasasında yer alan diğer gruplara (emekliler, öğrenciler ve işsizler) göre girişimcilik eğilimleri yüksektir (Özdemir ve Karadeniz, 2011: 279).

#### **vi. Hizmet Ekonomisinin Yükselişi**

Gayri Safi Milli Hasıllarının yarısından fazlasının hizmet sektöründe üretildiği ekonomilere hizmet ekonomisi denilmektedir (Grönross, akt. Öztürk, 2008: 9). OECD tarafından 1999 yılında düzenlenen İş ve Endüstri Politikaları Forumu'nda, OECD ülkelerinde, hizmetlerin GSMH'nın %70 ini oluşturduğu açıklanmış, böylelikle hizmetlerin ekonomideki önemi göz önüne getirilmiştir (Öztürk, 2008: 9). On yıl öncesinden bugüne keskin ve hızlı bir yükselişe geçen hizmet sektörü, Amerika' da gayri safi milli hasılanın %76,7'sini oluşturmakta ve modern Amerikan ekonomisine hükmetmektedir (Scarborough, 2014: 14, Allen ve Meyer, 2006: 47).

Hizmetler, işletmeler tarafından sunulan ve yaşamımızın değerini arttıran soyut varlıklardır (Allen ve Meyer, 2006: 47). Günümüzde, yaşam kalitesi dendiğinde aklımıza, sağlık, eğitim, turizm, sanat ve kültür gibi hizmetlerden ne ölçüde faydalanabildiğimiz gelmektedir. Gelişmiş ülkeler, birer hizmet ekonomilerine dönüşmektedir (Öztürk, 2008: 9). Sanja (2014: 86) yaptığı çalışmada, dünyadaki kriz eğilimlerini çözüme ulaştırabilmek için yaratıcı bir dönüşümün



gerekliliğinden bahsetmektedir. Bu dönüşümün ise, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin hizmet sektörüne entegre edilmesi ile gerçekleşebileceğini söylemektedir. Böylelikle, hizmet işletmeleri, modern girişimciliğin bir öncüsü olacaktır.

Modern ekonomik trendler, hizmet girişimciliği adı altında yeni bir konsept empoze etmektedir. Hizmet girişimciliği, kültürel ve ekonomik bir fenomen olarak ekonomik süreç, risk yönetimi, yenilik ve beceriklilik konularına ilişkin odaklı bir karaktere sahiptir. Hizmet girişimciliğinin temel niteliği yeniliktir (Sanja, 2014: 87). Teknolojik gelişmelerin getirdiği yeniliklerle birlikte bilgi ekonomisi de denilen “yeni ekonomi” ye geçiş yaptığımız bu dönemde, hizmet sektörünün yükselişe geçtiği görülmektedir. Hizmet sektörünün, girişimciler açısından popüler hale gelmesinin arkasındaki neden, düşük başlangıç maliyetleri ve sektörün çeşitliliğidir (Scarborough, 2014: 14). Girişimciler bu değişimi bir fırsata dönüştürerek, hizmet sektöründe birçok farklı alanda hizmet işletmesi kurulabilmektedir. Sigorta, spor ve eğlence, turizm, banka, eğitim, muhasebe, reklam, kuru temizleme, zayıflama merkezleri bu alanların sadece bir bölümüdür (Allen ve Meyer, 2006: 47).

## **vii. Bağımsız Yaşam Tarzı**

Girişimcilerin kişisel özellikleri arasında yer alan bağımsızlık, girişimci kişilerin bir başkası için değil kendileri için çalışması anlamına gelmektedir. Kendi işinin patronu olmak, sosyal, finansal ve psikolojik riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, yeni bir girişim başlatan bağımsız girişimciler, bu riskleri de kabul etmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 72).

Bağımsız yaşam tarzı özellikle Amerikalılarda görülmekle birlikte, her toplumda bağımsızlığına düşkün bireyler vardır. Yapacakları işi seçme serbestisine sahip olmak isteyen girişimciler, aynı zamanda çalışma saatlerini de seçmek isterler. Çünkü girişimciler için ekonomik güvence önemli bir hedef olsa da çoğu girişimci için boş vakit, aile ve arkadaşları ile zaman geçirme ön plana çıkmaktadır (Scarborough, 2014: 15).

Kendi işinin patronu olan girişimciler, daha üretken olacaklar ve yaratıcı yeteneklerini daha iyi kullanabileceklerdir. Bununla beraber, istediği işi yapma, kendi aldığı kararları uygulama ve dolayısıyla kendi işini yapmanın verdiği mutluluk, girişimcilere motivasyon sağlayacaktır (Polat, 2011: 229). Bağımsız yaşam tarzının bireysel getirilerinin yanında toplumsal getirilerini de önemsemek gerekir. Üretkenliği ve girişimciliği yüksek olan bir toplum, daha medeni, hür, sağlam ve ilerlemiş olmaktadır (Esen ve Çonkar, 1999: 17).

### **viii. Küreselleşme ve Uluslararası Fırsatlar**

Küreselleşme, “ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak, dünya çapında yayılması” dır (Bayraç, 2003: 46). Küreselleşme, beraberinde dünya çapında bir değişimi gündeme getirmektedir (Akolaş, 2004: 35). Bu değişimler, özellikle, ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel ve teknolojik alanlarda görülmektedir. Küreselleşme ile birlikte, adına liberal ekonomik düzen denilen yeni bir akım hızla yayılmaya başlamıştır. Serbest piyasa ekonomisinin önemini arttıran bu yeni düzen, dünyayı küresel bir köy haline getirmektedir. Küreselleşme ile dünya üzerinde ticaretin serbestleşmesi, finansal piyasaların entegrasyonu ve teknolojinin ülkeler arasında akışkanlık kazanması, ulusal ekonomilerin üretim ve tüketim yapılarını, diğer ülkelerle olan bağlantılarını ve dış şartlara olan duyarlılığını önemli derecede etkilemektedir. Bu durum, özel girişimlerin etkinlik alanlarının genişlemesini sağlamış ve yerel üretici güçlerin önemini arttırmıştır (Bayraç, 2003: 47, Akolaş, 2004: 35). Böylece, dünya ticaretinin serbestleşmesi ile ortaya çıkan potansiyel pazarlar ve ticaret anlaşmaları sayesinde yıkılan uluslararası engeller, dünya genelinde müşterilere ulaşmak isteyen girişimcilere büyük bir avantaj sağlamıştır (Scarborough, 2014: 16).

Girişimcilik, işletmelerin ekonomik performansını arttıran itici bir güç olmakla beraber ülke ekonomisinin gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Ayrıca işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan ve işletmelerin karlılığını arttıran temel bir unsurdur. Günümüzde küreselleşme ile birlikte, girişimcilerin en fazla avantaj sağladığı konu, dünyanın her yerine ulaşarak ürünlerini sunma fırsatı elde etmeleridir

(Yıldırım ve Erul, 2013: 262). Küresel pazarlarda, sınırlar ortadan kalktığı için ürünler ve kaynaklar daha kolay dolaşabilmekte, işletmeler üretimlerini, yatırımcılar ise sermayelerini istedikleri alanlara ve bölgelere kaydırabilmektedir. Bu sayede, bir ürün veya hizmetin hammaddeleri çeşitli ülkelerden sağlanırken, o ürün veya hizmetin tasarımı, üretimi, montajı farklı farklı ülkelerde gerçekleşebilmektedir. Son olarak, bu aşamalardan geçerek elde edilen ürün ve hizmetler, başka ülkelere pazarlanabilmektedir (Akolaş, 2004: 37). Günümüzde, kendi ülkesi dışında ekonomik faaliyet gösteren 50 binden fazla firma olması ve bu sayının giderek artması, küreselleşmenin girişimciler üzerindeki önemini belirtmektedir (Yıldırım ve Erul, 2013: 272).

Küreselleşme, girişimciler için sağladığı fırsatların yanında sorun da teşkil edebilmektedir. Dışa açılma ve dış ülkelerle bağlantı, rekabetin küresel bir boyut haline gelmesine neden olmakta ve girişimcileri yerel pazarlarda tutunamama veya kâr edememe gibi risklerle karşı karşıya getirebilmektedir. Bu sorunlardan etkilenmek istemeyen girişimcilerin tek dayanağı ise yenilikçi olmalarıdır (Yalçınkaya ve Durcan, 2008: 213).

#### **ix. Ev-Tabanlı İşletmeler (Home-Based Businesses)**

İletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, iş hayatında devrim niteliğinde değişikliklere olanak sağlamıştır. İşin bir yerde yapılmasından ziyade her hangi bir yerde yapılabilecek aktivite olduğu anlayışı doğmuştur. Mekansal olarak statik olan iş yerleri artık gerekli değildir. Evler, çalışma hayatı için mekan sınırını azaltan önemli yerleşimler haline gelmiştir. Bununla beraber, zaman içinde nerede olursa olsun var olan sanal organizasyonlar da popüler olmuştur (Morris ve Kuratko, 2002: 142, Domenico, Daniel ve Nunan, 2014: 266).

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile ortaya çıkan ev tabanlı işletmeler, faaliyetlerini evden yürüten ve son dönemlerde sayılarında hızlı bir şekilde artışın görüldüğü işletmelerdir. Ev tabanlı işletmelerin, başta Amerika olmak üzere, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde daha çekici ve uygulanabilir olduğu düşünülmektedir. Kendi işini kurmak isteyen girişimcilerin

özellikle ilgi gösterdiği ev tabanlı işletmelerin, Amerika'da 1990'larda 41 milyona ulaştığı bilinmektedir. Ev tabanlı işletmeleri bu denli cazip kılan nedenler ise zamandan tasarruf sağlaması, kuruluş maliyetlerinin ve genel giderlerinin düşük olması ve vergilendirmede avantaja sahip olmasıdır (Soldressen, Fiorito ve He, 1998: 33, Allen ve Meyer, 2006: 47, Sayers, 2010: 166).

İş hayatını ve boş zamanlarını daha çok kontrol etme ihtiyacı hisseden girişimci kişiler, ev tabanlı işletme kurmaya başvurmaktadır. Ev tabanlı işletme girişimcileri için, evden işlerini yürütmek çok kolay ve elverişli olacaktır. Böylelikle bu girişimciler, kendilerine ve aileleri ile birlikte yaşamaya daha fazla zaman ayırabileceklerdir (Soldressen, Fiorito ve He, 1998: 33, Sayers, 2010: 166).

İşlerini kaybetmiş veya işletmenin küçülmesi dolayısıyla işten atılmış insanların çoğu, diğer işletmelerde bir iş bulmak yerine evlerinden çalışmayı tercih etmektedirler. Danışmanlık, satış temsilciliği, tüccarlık, ev ve otomobil denetçiliği, grafik sanatçılığı, web dizayn etme gibi alanlar, ev tabanlı işletmeler kurarak çalışma hayatının devam edebileceği alanlardan bazılarıdır (Allen ve Meyer, 2006: 48). Bu girişimciler, teknolojide gerçekleşen yenilikleri kullanarak, işlerini büyütme ve büyük bir tutkuyla ekonomik değer oluşturmaya çabalamaktadırlar (Sayers, 2010: 166, Domenico, Daniel ve Nunan, 2014: 267).

Kendi işini kuran, özerkliğe sahip, mevcut olan kaynakları kendi başına yöneten, evlerinden on-line olarak işlerini yürüten, ilk ve öncü girişimciler olan (Domenico, Daniel ve Nunan, 2014: 268) ev tabanlı işletme girişimcilerinin çoğunluğunu kadın girişimciler oluşturmaktadır (Soldressen, Fiorito ve He, 1998: 33, Sayers, 2010: 167).

## **x. İç Girişimcilik**

İç girişimcilik, mevcut bir organizasyon içinde yeni işlerin yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Stopford ve Baden Fuller, 1994: 521). Küreselleşmeyle birlikte ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetin şiddeti giderek artmaktadır. Bu ortam, var olan işletmeleri rekabet avantajı kazanıp ayakta kalabilmeleri için girişimci olmaya yönlendirmektedir (Karadal ve Gülpınar, 2013: 319). Özellikle büyük ve kurumsal

işletmeler, küçük işletmeler gibi rahat davranmadıklarından dolayı kurum içinde yeni girişimler başlatılmaktadır (Allen ve Meyer, 2006: 49). Var olan organizasyon içindeki girişimcilik anlamına gelen iç girişimcilik, günümüzde girişimcilik trendini yükselten faktörlerden birisidir.

Günümüzde küreselleşme, dünyanın her yerindeki işletmelerde ve sektörlerde büyük ve derin değişimlere neden olmaktadır. Karşılaşılan bu hızlı, radikal ve hayati öneme sahip değişimlerden dolayı, işletmelerin amaçlarını dikkatli bir şekilde gözden geçirmeleri, faaliyetlerini köklü ve anlamlı biçimlerde yeniden yapılandırmaları, kendilerini başarıya ulaştıracak stratejilerini yeniden geliştirmeleri ve bu stratejileri uygularken daha dikkatli davranmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, küresel rekabetin giderek arttığı bu dönemde işletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri “sürekli yenilik” anlayışını benimsemeleriyle gerçekleşebilmektedir. Bundan dolayı, var olan işletmeler içerisinde çalışanlara daha fazla özerlik, özgürlük ve kaynak kullanabilme imkanı veren, çalışanların yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir metot olarak birçok araştırmacı, uygulamacı ve akademisyen tarafından “iç girişimcilik” tavsiye edilmektedir (Ağca, 2005: 50)

İç girişimcilik, organizasyonları karlılık, ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırdığı ve performanslarını iyileştirdiği için organizasyonel ve ekonomik gelişmede çok önemli dinamik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte iç girişimcilik, belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik değildir, ekonomiyi bir bütün olarak ele almakta ve her sektördeki tüm işletmelere yönelik olabilmektedir. Bu bağlamda, iç girişimcilik verimlilik artışı sağlayarak, en iyi işletme uygulamalarını ortaya çıkararak, yeni endüstriler yaratarak ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükselterek girişimsel faaliyetleri ve ekonomiyi derin bir şekilde etkilemektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 86).

## **xi. Sosyal Girişimcilik**

Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve yoğun rekabet ortamı beraberinde sosyal sorunları da gündeme getirmektedir. Bu sorunları çözebilmek ve toplumsal değer yaratmak için sosyal girişim adı altında yeni bir yapılanma ortaya

çıkmiştir. Sosyal girişimler, temelinde yenilikçilik olan, toplumsal sorunlara odaklanan ve sosyal etki yaratmak için girişimci yaklaşım içinde bulunan kurumlardır (Güler, 2010: 45, İçerli ve Karadal, 2013: 343). Sosyal girişim faaliyetleri, sivil toplum örgütleri gibi kâr amacı gütmeyen kurumlar tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, kâr amacı güden ticari işletmeler de bu faaliyetlerde bulunabilir.

Günümüzde, girişimciler ticari girişimcilikte bulunduğu kadar sosyal girişimcilik faaliyetleri de gerçekleştirmektedir. Sadece kâr elde etme amacıyla olan, sosyal bakış açısından yoksun bir girişimcilik anlayışı artık kabul edilmemektedir (İçerli ve Karadal, 2013: 343). Bu bağlamda, sosyal girişimcilik, ekonomik ve sosyal değer yaratımını bütünleştiren bir süreç olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 84).

Toplumsal sorunları çözebilmek adına yapıcı davranışlar sergileyen sosyal girişimciler, sosyal bir vizyona sahip ve ihtiyaç odaklı düşünen girişimcilerdir. Sosyal girişimciler de ticari girişimciler gibi yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştirerek mücadelecü ruhlarını ortaya koymaktadırlar (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 92, İçerli ve Karadal, 2013: 358).

## 5. GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ

Kültür, bireylerce yapılan ve toplumca belirlenen değer yargıları olarak tanımlanabilir. Girişimciler toplum içinde faaliyet gösteren, kültürü belirleyen ve kültürden etkilenen insanlardır. Kültür, girişimcilerin hareketlerini şekillendirme ve çalışma tarzlarını belirleme konuları üzerinde önemli bir etkidir. Bundan dolayıdır ki, Amerikalı bir girişimci Japon bir girişimciden kültürler arası farklılıklardan dolayı farklı hareket etme eğilimindedir (Wickham, 1998: 56)

Kültür; bir grup insan tarafından gerçekleştirilen değerler, hedefler ve paylaşılan tutumlar bütünüdür. Bu kavramların girişimsel kültür ile ne ölçüde ilgili olduğu ve yapılan tanımın önemli özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Osiri ve McCarty, 2013: 3-4):

- Kültür, bireysellikten kurtarır ve birleştirici bir özelliğe sahiptir. Bu bağlamda girişimsel kültür, bir örgütün  yeleri tarafından benimsendiği ölçüde  yeleri kapsayan ve birleştiren bir özellik taşımaktadır.
- Kültür, açık ya da kapalı olabilir. Tutum ve değerler açık olabilir. Örneğin; hareketsizlik; sözsüz, ilgisiz, pasif bir iletişim türü, korku, uyumsuzluk ve yetersizlik şeklinde ortaya çıkabilir. Kültürün bu üstü kapalı türünün belirlenmesi ve ölçülmesi zor olabilir. Diğer taraftan, bir örgüt üyelerinin uygulamalarını temel alan, yazılarak ve sözlü iletişimle analiz edilebilen kültür daha kolay değerlendirilebilir.
-   nc  ve son olarak; kültür; organizasyonlar ve gruplarca gerçekleştirilir ve belirleyici bir özelliğe sahiptir. Kültürün belirleyicileri çoğu zaman gizli olabilir. Bunun yanında kapalı davranışlar gözlemlenebilir ve gruplarca problemin belirlenmesinde kullanılabilir. Çünkü bu açıklanmış " zellikler" grup içinde kültürün bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Bu  zellikler *kültürün belirleyicileri* olarak sınıflandırılabilir.

Girişimcilik sosyal bir olgu olması nedeniyle, kültürü oluşturan gelenek, görenek ve ahlaki değerlerden etkilenmektedir. Bireylerin girişimci olma eğilimi yaşadığı çevreye ve aldıkları eğitime göre şekillenmektedir. Diğer bir ifadeyle, girişimciler kültürel değerlerden ve değişimlerden etkilenmektedir. Bu yüzden, toplumun dinamik kesimi olan girişimcilerin, girişimsel tutumlarını korumak için kültürel değişimleri yakından takip etmeleri gerekir (Güney ve Nurmakhamatuly, 2007: 69).

Bir kurumun niteliklerinin nasıl yapılandırıldığını ve organizasyonu organizasyon yapan gerçek unsurların neler olduğunu anlamak için bir kurumun kültürünün dikkate alınması gereklidir. Diğer bir çok örgütsel kavram gibi, literatürde kültürün de bir metafor olduğunu düşünme eğilimi vardır. Fakat kültür gerçektir. Kültür, soyut ve kesin olmayan, bir organizasyonun boyutunun ötesine geçen şeyleri tanımlamakta kullanılır. Kültür hakkındaki en basit düşünce, bir kurumun kişiliğini yansıtması ve kurumu temsil etmesidir. Girişimcilik ve girişimsel faaliyetler kültürden etkilenen kavramlardır. Örneğin, riskten kaçınan veya süreç odaklı bir kültüre sahip olan bir organizasyonda, çalışanların girişimsel tutumları körelir ve girişimcilik konusunda cesaretleri kırılır. Kültür, karmaşık ve değişimi

kolay olmayan bir olgudur. Yenilikçi olmayan bir kurumun başına, son derece girişimci bir CEO getirseniz bile, o kurumun örgütsel kültürün değişimi 10 yıl veya daha fazla bir süre gerektirmektedir. (Morris ve Kuratko, 2002: 253).

Girişimcilik kültürü, girişimciye yeni bir statü veren, yaptıklarını ödemeyi garanti eden, başkalarından iş beklemek yerine başkaları için iş imkanı yaratan yeni bir neslin yetişmesini sağlayacak değerler bütünüdür (Wickham, 1998: 56, Arıkan, 2002: 202). Başka bir tanıma göre girişimcilik kültürü, bireysel ve toplumsal hayatın karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan, öğrenilen ve sosyal olarak aktarılan değerlerin toplamıdır. Bundan dolayı, girişimcilik kültürü, bir bölgede veya ülkede girişimciliğin gelişip yaygınlaşmasında gerekli olan alt yapı faktörleri içerisinde önemli bir role sahip olmaktadır (Güney, 2008: 213). Girişimcilik kültürünü etkileyen başlıca unsurlar ise başarı gereksinimi, kültürel yapı, aile yapısı, eğitim kurumları, din faktörü, kişisel ilişkiler, yenilikçi tutumlar ve iletişim ağları olarak aşağıda sıralanmaktadır (Güney, 2008: 213, Wickham, 1998: 56) :

**Başarı Gereksinimi:** McClelland, toplumun ekonomik gelişmesinin bireysel girişimciliğe bağlı olduğunu ve yüksek derecede başarı güdüsüne sahip olan toplumların ekonomik gelişmeyi sağladıklarını ileri sürmektedir. Başarıya önem veren kültürler, önem vermeyen kültürlerden daha yüksek düzeyde girişimcilik eğilimi sergilemektedir.

**Kültürel Yapı:** Bir toplumda girişimciliği ve girişimcilik kültürünü etkileyen unsurların başında gelmektedir. Toplumda kuralların, kurumların, süreçlerin, ilişkilerin ve yapıların şekillenmesini kültürel yapı belirlemektedir. Bununla beraber kültürel yapı, bir örgütün çalışma derecesini, biçimini ve yönetimini güçlü bir şekilde yönlendirmektedir. Bir toplumu oluşturan bireyler, kültürel değerlerin taşıyıcısı konumundadır. Dolayısıyla, girişimcilik ruhunun oluşmasında da kültürel yapının önemli bir yeri vardır.

**Aile Yapısı:** Sosyal örgütlenmenin temel birimi olan ailenin demokratik veya otoriter olma düzeyi, aile içinde hüküm süren iklim, ailede verilen eğitim ve görgü çocuklarda girişimcilik eğilimini arttıran veya törpüleyen bir faktördür. Ailenin etkisi altında büyüyen çocukların ebeveynleri tarafından deneyim kazanması için



cesaretlendirilmesi gerekir. Erken yaştan eylemleri desteklenen çocukların girişimcilik duygusunu geliştirmektedir.

**Eğitim Kurumları:** Girişimcilik kültürünün oluşmasını etkileyen bir diğer faktör eğitim kurumlarıdır. Çalışmalar, eğitim sürecinde, sürekli değişiklik gerçekleştirip geçerliliğini kısa sürede kaybeden önemsiz bilgileri öğretmek yerine, bilinmeyenlerin keşfedilmesine önem veren eğitim kurumlarında yetişen bireylerin daha yaratıcı ve girişimci olduklarını ortaya koymaktadır.

**Din Faktörü:** Dini inançlar, bir kültürü şekillendiren en önemli faktörlerdendir. Dini inançlar aynı zamanda bireylerin girişimcilik eğilimlerini ve girişimcilik kültürünü de etkilemektedir. Dinsel değerlerin girişimci davranışları etkilediğini savunan Weber, “Protestan İş Ahlakı” nı kabul eden toplumların girişimsel faaliyetlerinin daha fazla olduğunu söylemiştir. Protestan kültürün ilkelerinden olan tutumluluk, çalışkanlık, çilecilik ve zevklerin ertelenmesi gibi değerler aynı zamanda başarılı bir girişimciliğin temellerini oluşturmaktadır.

**Kişisel İlişkiler:** Kişisel ilişkilerin türü ve kapsamı da girişimcilik kültürünün teşvik edilmesi ve girişimci davranışın açıklanması konusunda etkili olan kritik bir faktördür. Hollandalı sosyolog Geert Hofstede'nin yaptığı çalışma insan ilişkilerinin iş kültürü üzerindeki etkisini; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm ve erillik olarak açıklamaktadır. Bu 4 faktör, kişisel ilişkilerin farklı kültürlerde girişimcilik davranışlarını nasıl etkilediği konusunda önemli fikirler vermektedir.

**Yenilikçi Tutumlar:** İnovasyon, girişimciliğin tam merkezindedir. İnovasyonu özümsemek için önce bugünün gelecekte daha farklı olacağına inanmak gerekir. Bununla beraber girişimcilerin, dünyayı etkileyebileceğine ve değiştirebilecek şekilde hareket edeceğine inanmaları gerekmektedir. Dahası, yenilikçi cesarete sahip olan girişimciler, çabalarının karşılığını süregelen yenilikçi bir sistem şeklinde alabilecektir.

**İletişim Ağları:** İletişim ağları, kişisel ya da organizasyonel ilişkileri açıklayan bir kavramdır. İletişim ağları girişimcilik performansının gerçekleştirileceği sahneyi hazırlayan bir altyapı niteliğindedir ve ekonomik ilişkiler için gerektiği kadar kişisel ve sosyal kontaklar için de gereklidir. Bir iletişim ağı, şekillendirilen kültür çerçevesinde oluşturulmaktadır.

## 6. GİRİŞİMCİLİĞİN EKONOMİK VE SOSYAL SONUÇLARI

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte hızla artan rekabet ortamı girişimciliğin gelişmesine katkı sağlamıştır. Hızla artan girişimsel faaliyetler işletmelerin başarısını arttırmanın yanı sıra ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişiminde de önemli bir rol oynamaktadır.

Kapitalizmin başladığı dönemle birlikte girişimcilerin etkinlikleri artmasına rağmen, girişimciliğin popüleritesi 1980 yılı sonrasında başlamıştır. Bu dönemde girişimciliği en başarılı şekilde uygulayan ülke olarak kabul edilen ABD, diğer ülkeler için örnek alınan bir model haline gelmiş ve bu ülkeler girişimci ekonomi oluşturabilmek için devlet programları hazırlamış, alt yapılarını güçlendirmeye ve girişimci sayılarını arttırmaya çalışmışlardır (TÜSİAD, 2002: 40).

Girişimcilik, yeni endüstrilerin doğmasına yol açarak, yeni teknolojileri kullanan sektörlerde verimliliği ve büyümeyi arttırarak daha çok kazanç ve toplumsal fayda sağlamaktadır (TÜSİAD, 2002: 43) Bundan dolayı, girişimciliğin ekonomik büyümenin temel bir belirleyicisi olduğu varsayılmaktadır. Küresel Girişimcilik Monitorü'nün (Global Entrepreneurship Monitor-GEM) 2000 yılında 21 ülke arasında yaptığı araştırma sonucu yayınladığı raporda, girişimcilik ve ekonomik büyüme arasında yüksek ve belirgin bir ilişkinin varlığını tespit etmesi bu varsayımı doğrular niteliktedir (Reynold ve diğerleri, 2000: 14).

Girişimciliğin ekonomik gelişmedeki rolü kişi başına düşen çıktı ve gelirdeki artıştan daha fazlasını içermektedir. Girişimcilik, iş hayatı ve toplumun yapısında değişime ön ayak olmaktadır. Bu değişim, büyüme ve çeşitli katılımcılar tarafından bölüşülen servete olanak sağlayan çıktılarda artışı beraberinde getirmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 15).

Bir ülkenin gelişme hızını belirleyen en etkin sosyal aktör olan girişimcilerin sayısındaki artış, o ülkede ekonomik gelişmenin ve sosyal refahın artması demektir. Girişimciliğin, ekonomik büyümeye pozitif katkı sağladığı yapılan araştırmalar tarafından ortaya konmuştur. Ekonominin büyümesiyle ilgili yaklaşımlar, ülkenin gelişmesi için girişimciliğin kullanılmasının ön şart olduğunu ifade etmektedir.

Olumsuz bir durum olan işsizlik oranındaki artış, potansiyel girişimciler için pozitif etki yaratabilecekleri bir fırsat olabilir. Bu bağlamda, yeni işletmeler kurulması, piyasadaki işsizlere istihdam sağlayacak ve ülkedeki işsizlik oranını düşürecektir (Doğan, 2013: 46).

Girişimcilerin ekonomiye sağladığı faydalar; “iş olanakları yaratma, yeni ürün ve hizmet sunma, büyük firmalara tedarikçi olma, taşeronluk yapma ve bayilik yapma, büyük firmaların sunmadığı ancak toplumun talep ettiği ürün ve hizmetleri sunma, rekabeti artırma yoluyla çeşitliliği ve kaliteyi artırma, üretkenliğe ve büyümeyi artırma” olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, girişimcilik, refah yaratma ve sosyal adaletin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Ekonomiye ve sosyal alana yaptığı bu katkılardan dolayı, ülkelerin çoğu girişimciliği geliştirmek ve desteklemek konusunda önemli adımlar atmaktadır (Arıkan, 2002: 41, Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı, 2013: 33).

Ülkelerin kalkınma seviyesine etki eden girişimcilik sosyo-ekonomik yapıda da önemli fonksiyonları yerine getirmektedir. Özellikle, istihdam hacminin artırılmasında, refah düzeyinin artırılarak nesnel kriterlere uygun şekilde mobilize edilmesinde ve sosyal hareketliliğin hız kazanmasında rol oynayan girişimcilik bu haliyle çok boyutlu bir görünüm sergilemektedir. Girişimciliğin sosyo-ekonomik süreçteki bu fonksiyonlarına bakılarak, durumsal kazançlardan ziyade, kalıcı bir ekonomik değer üretmeye odaklandığını söyleyebiliriz (Doğan, 2013: 48). Diğer bir ifadeyle, girişimciler sosyo-ekonomik süreçte çıkar güdüsüyle eyleme yönelmek yerine sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket etmekte, faaliyetlerini gerçekleştirirken toplumu göz ardı etmeyip toplum için ekonomik bir fayda üretmektedirler (İlhan, 2004: 74).

Girişimcilik ekonomik alanda, “istihdam hacmini genişleterek işsizliğin önlenmesine, ekonomik büyümeye, yeni endüstrilerin doğmasına, refah düzeyini yükselterek geniş bir tabana yayılmasına, orta sınıfın güçlendirilmesine ve bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması ya da ortadan kaldırılmasına” katkı sağlarken, sosyal alanda, “teknolojik buluşların toplumun yararı için yenilikçi ürün ve hizmete dönüştürülmesine, değer yaratımına ve toplumsal yapıda yenilikçi bir sürecin

başlatılmasına” katkı sağlamaktadır (Bozkurt, Kalkan, Koyuncu ve Alparslan, 2012: 233-234).

Drucker’ın yaptığı çalışmada, 1965-85 döneminde ABD’de nüfus 129 milyondan 180 milyona çıkmıştır. Çalışan sayısı ise 71 milyondan 106 milyona yükselmiştir. 20 yıl içinde yaratılan 35 milyonluk istihdamın 24 milyonunun sadece 1974-84 arasında yaratılan yeni işlerden oluştuğu ve bu istihdam artışının arkasındaki en büyük itici gücün girişimcilik olduğu ortaya çıkmıştır. İstihdam yaratan bu girişimciler yeni işler kurarak ekonomiye ivme kazandırmışlardır (TÜSİAD, 2002: 40-41).

Girişimciliğin bir diğer sonucu, geri kalmış bölgeleri canlandırmasıdır. Sermayenin az gelişmiş bölgelere kaydırılması, yatırımların gelişmesine ve büyümeye ortam hazırlamakta ve bu bölgeleri cazip hale getirmektedir (Özkul, 2008: 48). Diğer bir ifadeyle, girişimcilerin yatırımları sayesinde az gelişmiş bölgelerde istihdam ve gelir düzeyi yükselmekte, bireylerin refah düzeyi artmaktadır. Milli ekonomi açısından bakıldığında, girişimcilerin yürüteceği yatırım projelerinin, “ milli gelirden artış, gizli ve açık işsizliğin giderilmesi, gelir dağılımında adaletsizliğin önlenmesi, kalkınma ve sanayileşmenin yaygın hale getirilmesi, dış ödemeler dengesinde açığın kapatılması, yerli hammaddelerin üretimde değerlendirilmesi” gelişmelerine katkı sağladığı görülmektedir (Arıkan, 2002: 41).

Üretim kapasitesi yüksek ve sosyal gelişmişlik açısından üst seviyede olan toplumlarda girişimciliğin gelişmiş olduğu ve teşvik edildiği görülmektedir. Bu durum girişimciliğin ekonomik büyümenin yanında sosyal gelişmedeki etkisini de ortaya çıkarmaktadır. Girişimciliğin ileri seviyede olduğu bu toplumlarda, refah düzeyi yüksektir, refah dağılımı gelişmemiş toplumlara nazaran daha eşit düzeydedir, sosyal güvenlik kurumları gelişmiştir, işsizlik problemi yoktur ve toplumsal problemlerin çözüme kavuşturulması için kurumsal mekanizmalar oluşturulmuştur (İlhan, 2004: 72).

Günümüzde yükselen bir trend olan girişimciliğin ekonomik ve sosyal alanlara yaptığı katkıların oldukça fazla olduğu görülmektedir. Girişimciliğin, ülke ekonomisinin büyüme ve gelişmesine, işsizlik sorununa, yeni endüstrilerin kurulmasına, yenilikçi teknolojileri kullanan sektörlerde üretkenliğin artmasına, az

gelişmiş bölgelerin ekonomik canlılık kazanmasına, toplumsal refahın artmasına ve toplum için değer yaratmasına yaptığı katkılar daha ön plana çıkanlardır.

## 7. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Mevcut organizasyonlar içerisindeki girişimcilik anlamına gelen iç girişimcilik, organizasyonel ve ekonomik gelişme için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacılar ve uygulamacılar, 1980'lerin başından itibaren iç girişimcilik olgusuna firmaların performansı ve yeniden canlanması üzerindeki yararlı etkisinden dolayı ilgi göstermektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2001: 496). İç girişimcilik, mevcut firmalar içinde, örgütsel kârlılığı iyileştirmek, firmanın rekabet pozisyonunu arttırmak, stratejik yenilenme gerçekleştirebilmek ve uluslararası başarı elde edebilmek için yeni işler yaratma sürecidir (Zahra, 1991.akt. Ferreira, 2002: 2, Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002: 254). Diğer bir çalışmada 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 tanımlanmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 89).

Kurumsal girişimcilik olarak da ele alınan iç girişimcilik, ekonomik değer yaratmak ve yeni bir fırsat kullanmak için, var olan bir organizasyon içinde yeni bir girişim başlatma uygulamasıdır (Parker, 2011: 19). Bununla birlikte, iç girişimcilik, büyüklüğü önemsenmeksizin mevcut firmalar içerisinde devam eden ve sadece yeni işletme girişimlerine değil aynı zamanda yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, teknikler, stratejiler ve rekabetçi tavırlar gibi yenilikçi faaliyetlere öncülük eden bir süreç olarak ifade edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498).

İç girişimcilik, mevcut organizasyonlar içinde gerçekleşen girişim ve yenilik faaliyetlerinin toplamını ortaya koymaktadır. İç girişimcilik kavramının temelinde, girişimciliğin organizasyonun içine çevrilmesi düşüncesi yer almaktadır. İç girişimcilik, var olan bir organizasyonu, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı, organizasyon içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, organizasyonun

ana fikrini yenilemeyi ve organizasyonu dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Naktiyok ve Kök, 2006: 79).

İşletmelerde iç girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için organizasyonun yapısı ve politikalarının bir takım nitelikler taşıması gerekmektedir. Bu nitelikler; üst yönetimin desteği, çalışanlara özerklik sağlanması, ödüller veya teşviklerin uygun şekilde kullanımı, yeterli zamanın ayrılması, organizasyon sınırlarının esnek olması, yatay iletişim, ekip çalışmalarının desteklenmesi, gerekli kaynakların tahsisi ve başarısızlık için tolerans gösterilmesi konularını içermektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 87).

Var olan organizasyonlar içerisinde gerçekleştirilmeye çalışılan girişimcilik faaliyetlerini kavramsallaştırmak için, araştırmacıların birden çok kavram kullandıkları bilinmektedir. Bu kavramlar; intrapreneurship (iç girişimcilik), corporate entrepreneurship (kurumsal girişimcilik), corporate venturing (kurum girişimciliği), internal corporate entrepreneurship (kurum içi girişimcilik), internal entrepreneurship (içsel girişimcilik), firm-level entrepreneurial orientation (firma seviyeli girişimcilik eğilimi), continued entrepreneurship (sürekli girişimcilik) olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanımlarına yakından bakıldığında birbirleriyle eş anlamlı olan bu kavramlar, farklı akademisyenler tarafından kullanıldığından dolayı farklılaşmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 497, Sharma ve Chrisman, akt. Arıkan, 2002: 186, Ağca, 2005: 56). Bu bağlamda, bu kavramların hepsinin, büyüklüğüne bakılmaksızın, faaliyet halinde olan örgütlerin iç girişimcilik olgu ve eğilimini açıklamak için kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu kavramların tanımlarının yer aldığı bir tablo, Ağca tarafından oluşturulmuş ve kaynakları ile birlikte gösterilmiştir (Ağca, 2005: 58-59).

**Tablo 4. İç Girişimcilik Kavram ve Tanımlar**

<b>Kaynak</b>	<b>Tanım</b>
	<b>İç Girişimcilik (Intrapreneurship)</b>
Pinchot (1985)	Büyük kurumlar içerisindeki girişimcilik
Luchsinger ve Bagby (1987)	Faaliyet halindeki bir organizasyon içerisinde yaratılan teşebbüslerle ilişkili girişimcilik (s.11)
Kuratko vd.(1990)	Kurum içerisindeki girişimcilik (s.50)
Hostager vd. (1998)	Yeni ürünler veya hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin kazançlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi için bir organizasyon içerisinde bireylerin ve ekiplerin çalışması (s.11-12)
Carrier (1996)	Mevcut bir kurum içerisinde bir veya daha fazla çalışan tarafından firma için önemli bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve uygulanması (s.7)
Antoncic ve Hisrich (2001)	Büyüklüğü ne kadar olursa olsun mevcut bir firma içinde devam eden bir süreç olarak yeni hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabet pozisyonu geliştirme gibi diğer yenilik faaliyetleri ve yönelimlerinin sürdürülmesi (s.498)
	<b>Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)</b>
Carrier (1996)	Kurumsal kârlılığı iyileştirmek ve kurumun rekabet pozisyonunu yükseltmek için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma süreci (s.6)
Covin ve Miles	Yenilik yapmanın yanında rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek için organizasyonların, pazarların ve sektörlerin amaçlarını yeniden belirlemesi(S.50)
Covin ve Slevi (1991)	Kurum içerisinde oluşturulan yeni kaynak kombinasyonları yoluyla yetenek ve uygun fırsat alanlarının genişletilmesi (s.7)
Dees vd. (1999)	Kurum girişimciliği, iki tip fenomen ve süreçten ibaret olarak değerlendirilebilir. Bunlar; (1) mevcut organizasyonlar içerisindeki yeni işlerin doğuşu(içsel yenilik ve dışsal birlikleri yoluyla) ve (2) stratejik yenilenme yoluyla organizasyonların dönüşümü (kaynakların yeni kombinasyonları yoluyla yeni değer yaratılması)
Hombsy vd.(2002)	Kurum girişimciliği, yenilik getirici beceri ve yetenekler elde etmek için bir firmanın niteliklerini yeniden güçlendirme ve yükseltmeye yoğunlaştırması (s.255)
Jennings ve Lumpkin(1989)	Yeni ürünler ve/veya pazarların geliştirildiği alan veya ortam(s. 489)
Zahra(1991)	Kurumsal kârlılığı iyileştirmek ve kurumun rekabet pozisyonunu artırmak için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma süreci (s.260-261)
Zahra (1993a)	1)Yenilik ve girişimcilik ve (2) stratejik yenilenme olmak üzere birbirinden farklı fakat birbiri ile ilişkili iki

	boyutu olan bir organizasyonel yenilenme süreci (s.321)
Zahra vd.(2000)	Bir şirketteki girişimcilik, yenilikçilik ve yenileme çabalarının tamamı (s.947)
	<b>Kurum Girişimciliği (Corporate Venturing)</b>
MacMillan ve George (1985)	Uzun dönemli büyümeyi gerçekleştirmek için kurum içinde yeni işlerin yaratılması (s.34)
Stopford ve Baden-Fuller (1994)	Mevcut bir organizasyon içinde yeni işlerin yaratılması (s.521)
	<b>Şirket İçi Girişimcilik (Internal Corporate Entrepreneurship)</b>
Jones ve Butler (1992)	Bir firmanın içindeki girişimsel davranışlar veya girişimsel davranışların seviyesi (s.734)
	<b>Girişimcilik Eğilimi (Entrepreneurial Orientation )</b>
Lumpkin ve Dess (1996)	Yeni girişlere yol açacak süreçler, uygulamalar ve karar alma faaliyetleri (s.136)
Knight (1997)	Firmanın karşılaştığı tehditleri bertaraf etmeye yönelik ürün ve hizmetlerin olduğu kadar yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesini kapsayan yaratıcı çözüm önerileri (s.213-214)
Wiklund&Shepherd (2005)	Bir firmanın karar alma stillerinin, metotlarının ve uygulamalarının belirgin girişimsel yönlerini kapsayan stratejik eğilim (s.75)

Kaynak: Ağca, 2005: 58-59

Literatürde iç girişimcilik kavramı ile ilgili araştırmaların üç ana akım içinde geliştiği görülmektedir. Bu akımlardan ilki, mevcut bir firmada yenilik faaliyetlerinin yaratıcısı olan iç girişimcilerin kişisel özelliklerine vurgu yapmaktadır. İç girişimcilik ile ilgili ikinci akım, yeni girişimlerin oluşum sürecine odaklanmaktadır. Bu akımdaki çalışmalar iç girişimcilik sürecini ortaya çıkaran faktörler ve girişimci organizasyonun özellikleri üzerinde durmaktadır. Üçüncü ana akımda ise, iç girişimciliğin çalışanlar arasında girişimcilik davranışlarının teşvik edilmesini amaçlayan yönetimsel bir strateji olduğu konusuna vurgu yapılmaktadır. Ayrıca, bu akımın temsilcileri, mevcut organizasyonlarda stratejik öneme sahip yeni girişimler başlatılması yoluyla rekabet üstünlüğü sağlanacağını ifade etmektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7-8, Ağca, 2005: 62).



## 8. İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI

Literatürde iç girişimcilik boyutları iki yaklaşım etrafında sınıflandırılmıştır. Bu yaklaşımlardan ilkini “girişimcilik eğilimi yaklaşımı” oluşturmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 14). Bu yaklaşımın öncülerinin yapmış oldukları çalışmalarda ortaya koydukları iç girişimcilik boyutları; Miller ve Friesen (1983: 222)’a göre, yeni ürün geliştirme, risk alma ve proaktif davranma, Covin ve Slevin (1991: 10)’e göre, risk alma, proaktif davranma ve yenilikçilik, Lumpkin ve Dess (1996: 139-140)’e göre, yenilikçilik, risk alma, proaktif davranma, rekabetçi girişkenlik ve özerklik Knight(1997: 213)’e göre, yenilikçilik ve proaktif davranma, Morris ve Kuratko(2002: 39)’ya göre ise, yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranmadır.

İkinci yaklaşım, “kurumsal girişimcilik yaklaşımı” olarak tanımlanmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 14). Bu yaklaşımın öncülerine göre iç girişimcilik boyutları, içsel yenilik ya da girişim, kendini yenileme, stratejik yenilenme ve yenilikçilik olarak tanımlanmaktadır (Guth and Ginsberg, 1990: 5, Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 521, Zahra, 1995: 225).

Yapılan sınıflandırmalardaki ortak boyutlar dikkate alınarak, bu çalışmada iç girişimcilik boyutları, “ yenilikçilik, risk alma, proaktif davranma, stratejik yenilenme ve yeni iş girişimi başlatma” başlıkları altında incelenecektir.

### 8.1. YENİLİKÇİLİK

Yenilik, işletmelere sağladığı rekabet avantajı dolayısıyla özellikle 1990’lardan sonra hem akademik dünyada hem de popüler basında dikkat çekmeye başlamıştır. Girişim başarısının anahtar bileşeni olarak değerlendirilen yenilik hem bağımsız girişimciliğin hem de iç girişimciliğin temel boyutunu oluşturmaktadır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin başladığı günümüz koşullarında yenilikçiliğin önemi giderek artmaktadır. Bilgi ve bilgi teknolojilerindeki hızlı artış pazarı sürekli hareketlendirdiği için, rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek isteyen firmaların ürünlerini, hizmetlerini, üretim ve yönetim süreçlerini değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir (Ağca, 2005: 87)

Bir firmanın yeni fikirleri, yeni ürünleri, yeni tecrübeleri, yeni ürün ve hizmet ile sonuçlanan yaratıcı süreçleri ve teknolojik süreçleri destekleme eğilimini gösteren yenilik, girişimcilik sürecinde ilk olarak Schumpeter tarafından kullanılmıştır. Schumpeter, yenilikçiliği "yaratıcı yıkım" olarak, diğer bir ifadeyle yeni bir ürün veya hizmet üretimi için mevcut olanı ortadan kaldırıp yenilik yaratma şeklinde açıklamaktadır. Schumpeter'in girişimcilik tanımında yenilik vardır ve bu yenilik yeni kaynakların birleşimi şeklinde ifade edilmektedir. Girişimci yenilik yapmıyorsa girişimci değildir. Bundan dolayı yenilikçilik, bireysel ve organizasyonel seviyede girişimciliği nitelendirmek için kullanılan en önemli faktördür (Lumpkin ve Dess, 1996: 142, Ağca, 2005: 88).

OECD'nin tanımına göre yenilikçilik, teknolojik yeni ürün ve süreçlerin tamamlanması, ürün ve süreçlerde teknolojik gelişmeler yapılmasıdır. Avrupa Birliği tarafından yapılan daha kapsamlı tanıma göre ise yenilikçilik, "ürün ve servis yelpazesinin ve ilgili marketlerin yenilenmesi ve büyümesi; yeni üretim, kaynak, dağıtım metotlarının kurulması; yönetsel, örgütsel işlerin çalışma şartları ve iş gücü yeteneğinin değişiminin tanıtılmasıdır" (Gündoğdu, 2013: 74).

Literatürde yenilik kavramı hem bir süreci hem de bir sonucu ifade etmektedir. Bir süreç olarak yenilik, "bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere, yeni bir üretim ya da dağıtım sistemine ya da yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi" ifade ederken, öte yandan bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan "pazarlanabilir yeni bir mal, hizmet ya da metodu" ifade etmektedir (Ağca, 2005: 88).

Birçok araştırmacı, yeniliği iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak görmektedir. İç girişimcileri de yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak ifade etmektedirler. Bu yeniliklerin sonuçları yeni ürünlerden yeni pazarlara ve yeni süreçlere kadar uzanmaktadır. İç girişimcilik faaliyetlerinin sonuçlarının en üst seviyesinde yenilikçilik yer almaktadır. Bu bağlamda, yenilikçilik ve iç girişimcilik arasındaki ilişkinin derecesini vurgulamak için birçok araştırmacının iç girişimciliği, yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci olarak tanımladığı görülmektedir (Pearce ve Carland, 1996: 87). İç girişimciliğin yenilikçilik boyutu, firmanın karşılaştığı zor işler için, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi veya geliştirilmesi, yeni

idari teknikler, örgütsel işlev oluşturan teknolojiler gibi yaratıcı ve alışılmışın dışında çözümleri izlemeyi içermektedir (Knight, 1997: 214).

Ağca (2005: 90), günümüzde firmaların çoğunun sıradan ve standart ürünleri bile yenilikçi süreçlerde üreterek rekabet üstünlüğü kazandıklarını ifade etmektedir. Bu yenilikçi süreçler firmalara düşük maliyet, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri avantajı kazandırmaktadır. Bu bağlamda, iç girişimciliğin yenilik boyutunun, hem ürün/hizmet yenilikleri hem de teknolojik/süreç yeniliklerini içerdiği söylenebilir.

Günümüzde giderek artan rekabet, teknolojide yaşanan değişimler, sosyo-kültürel gelişmeler, sosyal güdüler, çağdaş uluslar arası ekonomik yönelimler ve çok uluslu işletmeler gibi faktörler firmalarda yenilikçiliği gerektirmektedir (Gündoğdu, 2013: 77). Firmalar için gereken bu yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin mucitleri ise iç girişimcilerdir. İç girişimcilerin gerçekleştirdikleri yenilikçilik faaliyetleri, pazara sürdükleri yeni ürün oranları, yeni ürün geliştirme faaliyetlerindeki harcamaları, ürün hattına eklenen ürün sayıları, teknoloji geliştirme yatırımları, teknoloji yaratma yetenekleri, sektörde geliştirilen teknolojileri edinmesi, sektörde teknoloji geliştirmede liderlik sergilemesi ve AR-GE harcamalarının sektör ortalamasındaki yeri gibi konuları içermektedir (Ağca, 2005: 92).

## 8.2. RİSK ALMA

Kaybetme olasılığı anlamına gelen risk, var olan organizasyonlarda yenilikçiliğin, yeni girişim başlatma eğilimlerinin, girişken ve proaktif faaliyetlerin doğasında yer alan bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17). Risk alma, Cantillon ile birlikte girişimciliği tanımlarken kullanılan bir kavram olmuştur. Cantillon, girişimcinin diğer bireylerden farklılaştığı noktanın belirsizlik ortamında risk almayı üstlenmesi olduğunu ifade etmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996: 144). Girişimcilerle profesyonel yöneticiler risk alma konusunda birbirlerinden ayrılmaktadır. Girişimciler, aldıkları kararların sonucunda kâr ya da zarar ile karşılaşma riskini kabul etmektedir (Erdem, 2001: 46).

Risk alma, bir firmanın başarılı olup olmayacağını bilmeden bir girişim fırsatı yakalama isteği olup, sonuçları bilmeden cesurca hareket etmesidir. Firmalar yüksek finansal getiriler elde etmek için, yüksek seviyede borç üstlenerek, firmanın kaynaklarının büyük bir bölümünü kullanarak, yeni pazarlara yeni ürünler sunarak ve keşfedilmemiş teknolojilere yatırım yaparak risk almaktadırlar. Risk alma doğasında, potansiyel tehlikeler ve güçlükler içermektedir. Yeterli tedbir alınmadan, araştırma ve planlaması yapılmayan faaliyetler çok büyük maliyetlere neden olabilmektedir. Bundan dolayı, rekabet avantajı kazanabilmek için alınan risklerin dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Dess ve Lumpkin, 2005: 152).

Risk alma, fırsatların çabucak kovalanması, hızlı kaynak kombinasyonları ve cesur eylemler anlamına gelmektedir. Fırsat kovalarken ve yeni ürünler sergilemek için gösterilen cesaret, firma seviyesindeki girişimciliğin bir özelliği olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle risk alma, girişimciliğin temel özelliklerinden biri olduğu gibi iç girişimciliğin de bir boyutunu oluşturmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17). Risk alma, iç girişimcilerin yatırım kararları ve stratejik eylemler hakkında belirsizlikle karşı karşıya kaldığı durumları yönetmesi anlamına gelmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 10). İç girişimcilerin aldığı risklerin çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü başarısızlık halinde, firmanın kaynaklarını kaybetme ve çok büyük miktarda maliyetlerle karşı karşıya kalma riski vardır. Örnek verecek olursak, 1998 ile 2002 yılları arasında Nokia'nın iç girişimcilik faaliyetleri için gerçekleştirdiği yatırımların %70 i başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Arslan, 2012: 121).

Literatürde daha fazla yenilikçiliğin, daha fazla risk alma anlamına gelip gelmediği ya da firmaların çok az yenilik yapmalarının daha riskli olup olmadığı tartışılmaktadır. Gerçekte, bu ilişkinin oldukça karmaşık olduğu söylenmektedir. Bazen, bir firma yeni ürün veya hizmet fırsatlarını görmezden geldiğinde ve en ufak bir yenilik yapmadığında, riski artmaktadır. Böyle bir durumda, firma, rakiplerinin yararına kullanabilecekleri pazar ve teknolojideki dönüşümleri fark edememe riski ile karşı karşıya kalacaktır. Bazen de tam tersi bir durum gerçekleşebilir. Firmanın, yeni pazarlar yaratma ve sektörü yeniden tanımlamaya yönelik yenilikçi buluşlara girişmesi büyük yatırımlar ve kaynaklar gerektirdiğinden beraberinde yine yüksek seviyede risk getirmektedir. Her iki durumda da riskin artacağı görülmektedir.

Bundan dolayı, yenilikçiliğin dengeli bir portföy oluşturduğu zamanlarda riskin daha dengeli, düşük ve yönetilebilir olduğu söylenmektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 42-43).

Yeni olan her şey risk içermektedir veya bazı olayların sonuçları beklentilerden farklı olabilmektedir. Risk alma, fırsatları takip ederken ortaya çıkabilecek zarar veya belirgin performans uyumsuzluklarını makul derecede kabul etmektir. Diğer bir ifadeyle, girişimciler yönetebilecekleri ölçüde riskleri (finansal, teknik, pazar ve personel) kabul etmektedir, tedbir almadan karar vermemektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 41). Bu bağlamda, risk almaktan kaçınan firmalar, değişen pazar koşullarının da etkisiyle uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajını kaybedecek ve belki de pazardan çekilmek zorunda kalacaktır (Gündoğdu, 2013: 109).

### 8.3. PROAKTİF DAVRANMA

Webster Üniversite Sözlüğü'nde (Webster's Ninth New Collegiate Dictionary) proaktiflik terimi; gelecekteki problemleri, ihtiyaçları ve değişimleri önceden sezip buna göre davranma, olarak ifade edilmektedir. Geleceği önceden tahmin etme, yeni fırsatları izleme ve piyasaya katılımında öncü olma girişimcilik ile bağlantılı olan davranışlardır. Bu bağlamda, proaktiflik girişimsel yönelimin kritik bir boyutunu oluşturmaktadır. Proaktiflik ileri görüşlü bakış açısı ile hızlı bir şekilde yenilik yapmayı ve yeni ürün/hizmet girişiminde bulunurken ya da yeni girişim eylemleri gerçekleştirirken öncü olmayı gerektirmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). Diğer bir ifadeyle, proaktif davranma, rakipleri takip etmektense onları yönetme girişimi olarak ifade edilmektedir (Miller and Freisen, 1983: 22).

Reaktifliğin tersi olan proaktiflik, firmanın endüstrideki rakiplerine karşı daha atılgan ve girişken davranma eğilimi olarak nitelendirilmektedir. (Covin ve Slevin, 1991: 10, Knight, 1997: 214, Morris ve Kuratko, 2002: 44). Proaktiflik, üst yönetimin faaliyet ve yönelimlerini yansıtan inisiyatif ve risk alma, rekabetçi girişkenlik ve cesaret içeren davranışlarıdır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 499). Proaktif davranma, girişimsel bir kavramı gerçekleştirmek için gerekli olan ne varsa

yapma ve sorumluluk alma uygulamaları ile ilgilidir. Proaktiflik, önemli derecede azim, uyum yeteneği ve oluşabilecek bir başarısızlıkta sorumluluk üstlenmeye gönüllü olma davranışlarını içermektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 44).

Proaktiflik, özellikle girişimcilik, pazarlama, organizasyonel davranış ve strateji alanlarında olmak üzere uzun bir süredir yönetimi akademisyenlerin odaklandığı bir konudur. İç girişimciliğin bir boyutu olan proaktiflik, firmaların davranış eğilimlerini tanımlamaya yönelik bir terim olarak popüler bir kullanım alanı haline gelmiştir. Araştırmacılara göre proaktiflik, risk almada cesur olan ve çevrelerine yönelik tepkisel davranışlar yerine aksiyone davranışlar sergileyen girişimci firmaları diğer firmalardan ayırt etmek için kullanılmaktadır. İşlevsel proaktif davranışlar; yenilik konusunda rakipleri takip etmek yerine onlara öncülük etmeyi, büyümeyi, sürekli yenilik yapmayı ve gelişmeyi, rekabette rakiplere karşı onları çözücü ve imha edici davranışlar sergilemeyi içermektedir (Ağca, 2005: 97).

Proaktiflik, bir firmanın yeni fırsatları yakalama çabasıdır. Proaktif organizasyonlar trendleri takip ederek, müşterilerin gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarını tespit ederek, talepteki değişimleri veya oluşabilecek problemleri önceden tahmin ederek, yeni girişim fırsatlarının oluşmasına öncülük etmektedir. Proaktiflik sadece değişimlerin farkına varmayı içermez aynı zamanda firmanın rakiplerine karşı her konuda daha girişken ve rekabette önde olma isteğini de içermektedir. Proaktif yöneticiler, gelecekte büyüme ve gelişme için sürekli yeni olasılıkları araştırmaktadır. Bununla birlikte, proaktif davranma, özellikle etkin rekabet avantajı yaratmayla ilgilidir. Yeni pazarlara girmede rakiplerinden öncü hareket eden firmalar marka kimliği oluşturma, yönetimsel teknikleri uygulama veya yeni işlem teknikleri benimseme gibi konularda avantaj elde etmektedirler (Ağca, 2005: 99, Dess ve Lumpkin, 2005: 150-151, Ağca ve Baş, 2013: 304).

#### 8.4. STRATEJİK YENİLENME/KENDİNİ YENİLEME

Stratejik yenilenme, organizasyonların yapı taşlarını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüşümü olarak tanımlanmaktadır. Guth ve Ginsberg (1990: 5), iç girişimciliğin içsel yenilik ve yeni bir girişim boyutlarına

odaklanmasının yanı sıra stratejik yenilenmenin de iç girişimciliğin önemli bir boyutunu oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Stratejik yenilenme, bir organizasyonun işlerinde, kurumsal strateji seviyelerinde ve kurumsal yapılarında önemli değişimlerle sonuçlanan iç girişimcilik çabalarını ifade etmektedir. Bu değişimler, organizasyon içinde önceden var olan ilişkilerde veya organizasyon ve organizasyonun dışsal çevresi arasında ve bazı tür yeniliklerde gerçekleşmektedir. Yenilenme faaliyetleri mevcut organizasyon içinde gerçekleşmektedir, bundan dolayı organizasyon tarafından gerçekleştirilecek yeni işler olarak düşünülmemelidir. Stratejik yenilenme, var olan organizasyonların strateji ve yapılarında değişikliği gerektirir (Sharma ve Chrisman, 1999: 19). Diğer bir ifadeyle, stratejik yenilenme örgütsel değişimi çağrıştırmaktadır ve işletme kavramının yeniden düşünülmesini, re-organizasyonu ve tüm sistemde yenilikçi çabaları içermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498).

Stratejik yenilenme, yeni kaynak kombinasyonları aracılığıyla yeni varlık yaratımıdır. Stratejik yenilenme, bir işe rekabetçilikle tekrar odaklanma, pazarlama veya dağıtımda ana değişimler yapma, ürün geliştirmenin yönünü değiştirme ve işlemleri yeniden şekillendirme gibi eylemleri kapsamaktadır. Buna ek olarak, stratejik yenilenme, firma içindeki işlerde yeni kaynak kombinasyonlarıyla sonuçlanan kazançları da içermektedir (Guth ve Ginsberg, 1990: 6).

Çevresinde iradesi dışında gerçekleşen olaylardan dolayı sıkıntı yaşayan firmalar, geçmiş davranışlarından sıyrılmak ve girişimciliğin gelişmesini teşvik eden ilkelere uyum sağlamak için çaba göstermektedir. Bunu yapabilmek için, firma içinde girişimsel faaliyetlerle başlayan bir yol izleyebilirler ve daha sonra bu yolu kendilerini yenilemek için genişletebilirler. Firmaların, kendini yenileme sürecinde yarattığı kaynaklar ve yetenekler, çok kişiyi etkileyen sanayi değişimlerinde, firmaya bir alt yapı oluşturarak değişime ayak uydurmalarını sağlamaktadır (Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 522). Diğer bir ifadeyle, kendini yenileyen firmalar hem girişimsel faaliyetlerini arttırmakta hem de çevresindeki hızlı değişimlere uyum sağlamaktadır.

Ağca (2005:114), stratejik yenilenmeyi, firmanın mevcut stratejisinden vazgeçip yeni bir stratejiye yönelmesi olarak ifade etmiştir. Organizasyon içinde

sürekli yenilenme ve organizasyonel uyum ve esnekliği sağlamanın gereği sonucu ortaya çıkan stratejik yenilenme çabaları aynı zamanda i girişimcilik faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir. Bundan dolayı, stratejik yenilenme de i girişimciliğin bir boyutunu oluşturmaktadır. Stratejik yenilenme çabalarının özellikle firmanın misyonunu yeniden oluşturma, re-organizasyon ve sistem genelli değişimlere yoğunlaştığı görülmektedir.

## 8.5. YENİ İŞ GİRİŞİMİ BAŞLATMA

Günümüzde küresel olarak temel değişimlerle karşı karşıya kalan kurumlar, üretkenliklerini geliştirerek ve girişimsel kapasitelerini arttırarak bu değişimlerin üstesinden gelmeye çalışmaktadır. rn portföyünü değiştirme ve yeniden yapılanmaya yönelen firmalar, bu durumu yenilikçilik, yeni iş girişim başlatma ve stratejik yenilenme yoluyla gerçekleştirmektedir (Zahra, 1995: 226).

Yeni iş girişimi başlatma, i girişimciliğin en fazla dikkat çeken boyutunu oluşturmaktadır, çünkü mevcut organizasyon içinde yeni işletme yaratılmasıyla sonuçlanmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990: 5, Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 521, Antoncic ve Hisrich, 2001: 498). Yeni girişimler, bir organizasyon içerisinde kaynakların yeniden değerlendirilmesi yoluyla yeni pazarlar geliştirme ve yeni ürün sunma gibi yeniliklere öncülük etmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 19, Ağca ve Baş, 2013: 302).

Thornhill ve Amit (Thornhill ve Amit, 2000: 27, akt. Ağca, 2005: 107), i girişimciliğin bir boyutu olan yeni iş girişimi başlatma sürecine ve sonuçlarına yönelik olarak literatürde bazı konular üzerinde mutabakat sağlandığını ifade etmektedirler. Bu konulardan ilki, firma içinde baŐlatılan yeni girişimlerin, birkaç yıl sonra kazanç getirmeye başlaması ve beklenen faydaların elde edilmesinin bir garantisi olmamasına rağmen, yine de bu yeni girişimlerin firma performansını pozitif yönde etkilemesidir. Diğer bir konu, yeni girişimlerin bir dizi aşamadan geçerek olgunlaşması ve dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. Uzlaşmanın sağlandığı son konu ise, bu yeni girişimlerin dinamik yapılarına uygun olarak performansını



değerlendirmede en iyi metodun gelişim süreçlerinde ortaya çıkan dönüm noktalarını değerlendirmek olduğudur.

Büyük işletmelerle birlikte özellikle küçük işletmelerde, daha biçimsel özerk veya yarı özerk birimler ya da firmaların oluşumunu kapsayan yeni iş girişimi başlatma, literatürde kuluçka girişimciliği, içsel girişim, kurumsal girişimcilik, özerk iş birimi yaratma, firma düzeyli girişimcilik ve kurum girişimciliği olarak da adlandırılmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 16). Yeni iş girişimleri, organizasyonun içerisinde olabileceği gibi organizasyonun sınırları dışında da gerçekleşebilmektedir. Bu girişimler, organizasyonun temel faaliyet alanıyla ilgili yeni birim veya firmalar yaratmak şeklinde de ortaya çıkmaktadır. Ne şekilde gerçekleşmiş olursa olsun yeni ticari girişim boyutu, özerklik derecesi önemli olmaksızın mevcut bir organizasyon içerisinde yeni işler ve birimler yaratılmasını ifade etmektedir (Arslan, 2012: 122).

Son olarak, stratejik hedeflerine ulaşmış, olgunluk aşamasına gelmiş mevcut bir firmanın hayatta kalması ve canlılık kazanması için yeni iş geliştirme girişimlerinde bulunduğu söylenebilir. Bununla birlikte, yeni iş girişimi başlatma, firmaya yeni teknolojik yetenekler öğrenebilmesi ve pazarda öncü bir konumda olmasını da sağlamaktadır (Ağca, 2005: 106).

## **9. İÇ GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ**

İç girişimci kavramı ilk kez Pinchot tarafından kullanılmış olsa da, aslında Pinchot'tan önce, Norman Macrae'nin The Economist dergisinde yayınladığı makalesinde “geleceğin dinamik firmaları, diğer firmalarla olan rekabete benzer bir çalışma yöntemini firma içinde de bulmak zorundadırlar” şeklindeki ifadesi bu gerçeği işaret etmektedir. The American Heritage Dictionary of the English Language iç girişimciyi “büyük bir firma içinde bir fikri kârlı bir nihai ürüne, risk alma ve yenilik yapma yolu ile dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamıştır (Ağca, 2005: 54).

İç girişimci, işletmenin kurucusu olmasa dahi işletme bünyesinde çalışan, yeni fikirleri ticari uygulamalara dönüştürebilen, dolayısıyla işletme içinde yenilik

yaratarak girişimsel faaliyetlerde bulunan her hangi bir kişi olabilir. İç girişimci özelliğine sahip bir çalışan, işletme içinde kendini kanıtlama güdüsüne sahip, girişimci nitelikte olan, işletme içinde daha fazla sorumluluk üstlenmekten kaçınmayan ve ideallerinin peşinden giden bir kişidir (Güler, 2010: 37-38).

İç girişimciler, risk almaya gönüllü, her hangi bir konuda oluşabilecek başarısızlıkta verdikleri kararlardan sorumlu, organizasyondaki kişileri ve organizasyonun prestijini etkileyen ve organizasyon içinde informel ilişkilerin nasıl kullanılması gerektiğini bilen kişilerdir. İç girişimcilerin amacı, sadece yeni ürünler ve teknolojiler geliştirmek değildir, aynı zamanda organizasyonun piyasadaki rekabetçilik pozisyonunu arttırmak için kurumun içindeki elde edilebilir destek mekanizmalarını en iyi şekilde kullanmaktır (Kocjancic ve Bojnec, 2011: 165). Bir iç girişimcinin; çevreyi iyice anlayıp analiz edebilme, esnek ve geniş bir vizyona sahip olma, yönetimde opsiyonlar yaratma, takım çalışmasını teşvik etme, kararları tartışmaya açma, destekçileriyle bir güç birliği oluşturma, ısrarcı olma özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 52).

Literatürde iç girişimcilik kavramını ilk kez kullanan Pinchot, iç girişimciliği, büyük organizasyonlar içinde girişimci ruhun kullanılmasının bir yöntemi olarak tanımlamıştır. Pinchot, büyük işletmelerin zaman içinde yeniliklere ve öncü girişimlere gereksinim duyduğunu, fakat işletme kurucusu olan girişimcilerin kendi işinin patronu olmayı sevdiğinden dolayı örgüt içinde serbestliğe izin vermediğini ifade etmiştir. Ancak kısa bir zaman sonra, yeni ürün ve süreç geliştirmenin girişimsel canlılığı sağlamak için ne derece önemli olduğunu fark eden işletme sahipleri, işletme içinde çalışanlarla birlikte yeni girişimler başlatmışlardır. Bu noktada, işletme içinde yeni girişimler başlatan bu kişiler iç girişimci olarak adlandırılmıştır (Pinchot, 1985:4-6). Pinchot, iç girişimcilerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır: İşletmeye ait kaynaklara erişmek ve bu kaynakları serbestçe kullanmak isterler. Amaca odaklanırlar ve kendi kendilerini motive ederler, işlerini yaparken bir zaman çizelgesi oluşturup, bu sürede planlı bir şekilde işlerini bitirmeye kendilerini adapte ederler, faaliyetlerini gerektiğinde diğerlerine de yetki vererek gerçekleştirirler, girişimciler gibi fakat daha fazla yetenek gerektiren durumlarda organizasyonu geliştirmeye çalışırlar. Bunu yaparken de yardıma ihtiyaç duyarlar, kendilerine güvenleri vardır ve cesaretlidirler. İç girişimcilerin çoğunun sistemle

ilgili kuşkuları vardır, fakat pratik zekaları sayesinde sistemle başa çıkarlar, hem işletmenin içindekilere hem de müşterilere göre hareket ederler, orta derecede risk alırlar, genelde işten atılmaktan korkmazlar, bu durumu küçük bireysel risk olarak görürler, kendi pazar araştırmasını yaparlar ve girişimciler gibi sezgisel bir pazar değerlendirmesi yaparlar, geleneksel statü sembollerini önemsemezler, özgürlük onların hazinesidir, kendi vizyonlarına diğer çalışanları da katma konusunda ustadırlar, problem çözme ve kontrol yeteneğine sahiplerdir, özellikle teknik konularda yüksek derecede eğitimlidirler (Pinchot, 1985: 54-56)

İç girişimciler, yenilikçi faaliyetleri destekleyen, sistem ve yapı üzerindeki negatif etkileri azaltan organizasyonlar geliştirmektedir. Literatürde yapılan bir çalışmada, yeni işletmelerin kahramanı olarak iç girişimcilerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır: faaliyete değil sonuçlara odaklanma, mevcut statükoyu sorgulama, yenilik ve değişimleri etkileyerek, problem çözerek motive olma, bürokratik sistemleri engelleme, hırslı, rekabetçi ve esnek olma, takım çalışmasını destekleme, değişim yönelimli olma (Luchsinger ve Bagby, 1987: 11-12).

İç girişimcilik sürecinin merkezinde bulunan iç girişimci, girişimcilik sürecinde girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya getiren kişidir. İç girişimci, sahip olduğu vizyon ile mevcut organizasyon içinde girişimsel ruhu ve atmosferi yaratmaktadır. İç girişimcilerin amacı, bir fikri veya fırsatı kârlı bir ekonomik gerçeğe dönüştürmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için, kurum içerisinde yapılması gereken her şeyi yapmaktan çekinmemektedir. Örneğin, IBM firması PC'nin geliştirilmesi görevini Philip Estridge'ye vermiştir. Estridge, bir iç girişimci olarak ekibi ile birlikte PC geliştirme işinde kurum içinde bir çok geleneği yıkarak çalışmıştır. İşini çabuklaştırmak için IBM içerisindeki birimlere bağlı kalmamış, dış tedarikçilerden faydalanmıştır. Ayrıca, firmanın satış organizasyonunu kullanmak yerine, geliştirdiği PC'yi doğrudan perakendeciler yoluyla pazarlamıştır (Ağca, 2005: 54).

## 10. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

İç girişimcilik, bir organizasyonun içerisinde oluşan, endüstride rekabetin dengesini değiştiren veya tamamen yeni endüstriler yaratan yenilikler sayesinde kurumun rekabet avantajını arttırmasında etkili bir çaba olarak görülmektedir. Ayrıca, iç girişimcilik örgütsel yenilenme, iş kavramını yeniden tanımlama, yeniden örgütlenme ve yenilikçi sistemlere giriş sağlamaktadır (Ferreira, 2002: 2).

Son dönemlerde, iç girişimciliğe olan ilginin arttığı görülmektedir. Bunun nedeni, iç girişimciliğin, kurum çalışanlarının yeni beceriler geliştirmesini sağlaması ve aynı zamanda yeni iş girişimi oluşumundan dolayı kurumun başarısını arttırmasıdır. Aslında, yeni bir girişim oluşturma faaliyeti olan iç girişimcilik, örgütsel davranış modelini içten ve radikal bir şekilde değiştirdiğinden bir organizasyonda ortaya çıkması ve gelişmesi oldukça zordur. Kurumlarda değişime ve yeniliğe karşı oluşan direnç ve tutuculuk, yaratıcılığın ve girişimsel ruhun ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu bağlamda, kurumlarda iç girişimciliğe engel olabilecek problemler giderilmeli, iç girişimciliğin gelişebilmesi için çalışanlara yaptıkları işlerde serbestlik sağlanmalı, bürokratik ve hiyerarşik örgüt sistemi yapısına esneklik getirilmelidir (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1991: 49, Gürel, 2012: 73).

Pek çok büyük işletme, girişimsel faaliyetlerini yeniden keşfetme ve canlandırmanın yollarını aramaktadır. Bu kurumlar, daha önce sahip oldukları canlılık, yenilik, hız ve risk almayı tekrar istemektedir. Diğer taraftan bu kurumlar karmaşık süreçler, katı hiyerarşi, yavaş bürokrasi ve artan büyüklüklerinin altında yavaş yavaş tükenmektedirler. Kurum içinde gerçekleştirilen yenilikçi faaliyet, eylem ve davranışları kapsayan iç girişimciliğin büyük işletmelere kaybettikleri büyüğü yeniden kazandıracığına inanılmaktadır (Thornberry, 2001: 526).

Literatürde, iç girişimciliğe duyulan ihtiyacın üç temel sorundan ortaya çıktığı ileri sürülmektedir: ekonomik durgunluk ve çöküşten kaçınmak için pazarda ilerleme, yenilik ve değişimin gerekliliği, işletme yönetimin geleneksel metotlarındaki zayıflığın fark edilmesi, bürokratik organizasyonlara inancını yitirmiş yenilikçi çalışanlar (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1991: 49).

İç girişimcilik, büyük ölçekli işletmelerin yenilik eksikliğine, durgunlaşan brüt satış veya gelir azalışına, tükenmişliğine ve atalete karşı güçlü bir ilaç olabilir. Örgütsel büyüklük beraberinde bürokrasi ve hiyerarşik yapıyı da getirmektedir. Bu şartlar altında, büyük işletmelerdeki yöneticiler kuralları uygulayarak minimum risk almakta ve sadece kendi fonksiyonel rollerini yerine getirmektedir. Bundan dolayı, iç girişimciliğin büyük işletmelerdeki planlamaya, stratejik yapıya ve iş geliştirme yaklaşımlarına yenilik, orjinallik, esneklik ve canlılık sağlayacağı, bu işletmelere kaybettikleri girişimcilik ruhunu tekrar kazandıracığı belirtilmektedir (Thornberry, 2001: 527, Hisrich ve Peters, 2002: 46).

Rekabetin yoğun olarak hissedildiği, belirsiz ve karmaşık pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yolu yenilik yapmaktan geçer. Örgütler yenilik yaparak, pazar değişimlerine ayak uydurabilir ve müşteri bağlılığı sağlayabilir. Bir örgütün yenilik yapma motoru ise iç girişimciliktir (Naktiyok ve Kök, 2006: 80).

Diğer bir çalışmada, rakip sayısında artış, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersizliği, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimler oluşturması, uluslararası rekabetin artması, verimlilik ve etkinliğin arttırılmak istenmesi gibi gelişmelerden dolayı işletmelerin iç girişimciliğe olan ilgisinin arttığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, bu negatif gelişmeleri engellemek isteyen işletmeler iç girişimciliği geliştirecek yenilikçi yollar aramalı ve değişime uyum sağlamalıdır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 126).

Sosyal, kültürel ve iş baskıları sonucu önemi artmaya başlayan iç girişimcilik, üst yönetimin organizasyona uyum sağlamasını ve girişimsel faaliyetleri çok güçlü bir şekilde yansıtmaktadır. Bu iç girişimsel faaliyetler dört anahtar unsuru içermektedir: yeni işletme girişi, yenilikçilik, kendi kendini yenileme ve proaktiflik. Bu bağlamda, iç girişimciliğin organizasyonların canlanmasını ve gelişmesini sağlayan bir yöntem olduğu söylenebilir (Hisrich ve Peters, 2002: 45-46).

## İKİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

#### 1. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Son 20 yıldır belirgin bir şekilde büyüme ve gelişme gösteren sosyal girişimcilik olgusu (Mort, Weerawardena ve Carnegie, 2002: 77) aslında yeni bir kavram değildir. Sosyal girişimci olarak adlandırılmasa da tarih boyunca her zaman sosyal girişimciler olmuştur ve bu kişiler birçok faaliyetlerde bulunup, sosyal bir amaca hizmet eden kurumların yapılandırılmasında rol oynamışlardır. Sosyal girişimcilik, yenilikçi kâr amaçsız girişimlere ek olarak, sosyal kâr amaçlı girişimleri de içermektedir. Örneğin kâr amaçlı toplumsal kalkınma bankaları, kâr amaçlı ve kâr amaçsız elemanlarını karıştıran hibrid(melez) örgütler gibi. Bu bağlamda, sosyal girişimciler, sosyal misyonlarını gerçekleştirebilmek için en etkileyici yol ve yöntemleri aramaktadırlar (Dees, 1998, 1). Sosyal girişimcilik literatürde yerleşmiş ve geniş ölçüde kullanılan bir kavram olsa da, anlamı tam olarak kavranmamıştır. Örneğin, birçok sosyal girişimci kendini “girişimci” olarak tanımlamaktadır. Sosyal girişimciliğin faaliyet alanı hem özel sektör işletmeleri hem de gönüllü kuruluşların yer aldığı sektörleri içermesine rağmen, bu durum hala etkin bir şekilde planlanıp uygulanmamaktadır (Thompson, 2002: 142).

Popülaritesi hızla artan sosyal girişimcilik, insanlar tarafından farklı şekilde algılandığı için (Dees, 1998: 1) kavramı net bir şekilde açıklamak oldukça zor olmaktadır. Çünkü sosyal girişimcilik kavramıyla ilgili olarak literatürde farklı tanımlar yer almakta ve bu durum tartışmaları da beraberinde getirmektedir (Besler, 2010:6). Bir görüşe göre, sosyal girişimcilik kâr amaçsız örgütlerin kâr amaçlı ya da gelir getirici girişimlere başlamasıdır. Diğer bir görüş sosyal girişimciliği, kâr amaçsız bir organizasyon kurulması olarak tanımlamaktadır. Başka bir görüşe göre ise sosyal girişimcilik, kâr amaçlı organizasyon sahiplerinin faaliyetleriyle sosyal sorumluluklarını birlikte kullanmalarıdır (Dees, 1998: 1).

Sosyal girişimcilik alanı ile ilgili literatürün gelişmeye başladığı ilk dönemlerde sosyal girişimcilik kavramı, kâr amacı gütmeyen örgütler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Daha sonraları, kâr amacı güden işletmeler kapsamında ele alınan kavramın, kurumsal sosyal yenilikçilik ve sosyal sorumluluk stratejileri ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Firmaların meşruiyetleri için bir zorunluluk haline gelen sosyal sorumluluk ve sosyal yenilikçilik stratejileri neticesinde elde edilen gelirlerin bir kısmının sosyal sorunların çözümü için aktarılması, kâr amacı güden örgütlerin faaliyetlerinin de sosyal girişimcilik kavramının içinde yer aldığı görüşünü öne çıkarmaktadır. Literatürde sosyal girişimcilik ile ilgili tartışmaların bu noktada yoğunlaştığı görülmektedir. Son olarak, sosyal girişimciliği bir kuruma atfetmeksizin, sosyal değer yaratan her bireyin, kesimin, grubun ve oluşumun sosyal girişimcilikle ilgili çalışmalar yapabileceğini ifade eden yaklaşım, sosyal girişimciliği sosyal sorunları azaltan ve toplumsal dönüşümü kolaylaştıran faaliyetler olarak tanımlamaktadır (Aslan, Araza ve Bulut, 2012: 72).

Doğası gereği kompleks olan sosyal girişimcilik alanı ile ilgili literatürde yeterli çalışmaların olmaması, sosyal girişimcilik kavramının kapsamı, alanı, kavramsal sınırları gibi konuları belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, sosyal amaçlı girişim (social purpose venture), halk sağlığı girişimi (community wealth venture), kâr amaçsız girişim (non profit enterprise), hayırsever girişim (venture philanthropy), yardımsever kapitalizm (caring capitalism), sosyal girişim (social enterprise) ve kentsel girişimcilik (civic entrepreneurship) gibi kavramla eş anlamlı olarak kullanılan veya kavramın bir türü olarak görülen bu oluşumlar, sosyal girişimcilik kavramının tanımlanmasını ve kavramsallaştırılması çabalarını karmaşıktırmaktadır (Trivedi, 2010: 66). Buna rağmen, sosyal girişimciliği diğer alanlardan ayıran sınırların belirsizliği ve sosyal girişimcilik ile ilgili genel bir tanımın olmaması, bazıları için bir problem gibi görünse de, Mair ve Marti (2006: 36-37)' ye göre bu durum, girişimcilik, sosyoloji, örgüt teorisi gibi farklı alan ve disiplinlerdeki araştırmacılar açısından sosyal girişimcilik kavramını yeniden düşünmek ve sorgulamak için mükemmel bir fırsat olarak görülmektedir.

Mort, Weerawardena ve Carnegie (2002: 80) sosyal girişimciliği kavramsallaştırmak için yaptıkları çalışmada birkaç konu üzerine dikkat

çekmektedirler. İlk konu kâr amaçsız örgütlerin kendine özgü amaçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Kâr amaçsız örgütlerin ticari organizasyonlardan temel farkı misyonlarıdır. Kâr amaçsız örgütlerin misyonu, sosyal değer artışı ile sonuçlanan değişimleri sağlamaktır. Kâr amaçsız örgütler bu misyonlarını gerçekleştirirken finansal problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. İkinci dikkat çektikleri konu, sosyal girişimcilerin faaliyet gösterdikleri çevredir. Rekabetçi çevre ortamında yapılan her bir girişim kâr amaçsız örgütlerin işlemlerini göz önünde bulundurmalarını gerektirmektedir. Son dikkat çektikleri nokta ise, sosyal girişimciliğin mevcut kullanımlarıdır. Sosyal girişimcilik, direkt olarak sosyal girişimciler tarafından yapılan bağışlarla fon sağlanan kâr amaçsız örgütlerin tanımlanmasında yenilikçi bir yaklaşımı nitelendirmede kullanılmaktadır. Sosyal girişimciliğin diğer yaygın kullanımı ise kâr amaçlı örgütlerin sosyal girişim planlarına farklı bir açıdan bakmak için işletme araç ve stratejilerini uygulamaya koymalarıdır.

#### **i. Sosyal Girişimciliğin Tanımı**

Bundan on yıl öncesine kadar “sosyal” ve “girişim” kelimelerinin bir arada kullanılmasının oksimoron (tezat) olarak değerlendirildiği görülmektedir. Sosyal kavramı, geniş tabanlı ilgilendiren ve ekonomik olmayana çağrıştıran, girişimci kavramı bireysel, ekonomik ve finansal yapıya odaklı bir anlam içermektedir (Arthur, Keenoy, Cato ve Smith, 2006: 1). Sosyal ve girişim kelimelerinin birleştirilmesi, hem teorik çerçevenin geliştirilmesi hem de sosyal girişimcilik alanında faaliyet gösteren organizasyonlarla ilgili ampirik çalışma yapılmasını engellediği gerekçesiyle problem olarak değerlendirilmektedir. Sosyal ve girişim kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşan sinerjinin, pratikte düşünüldüğü gibi uzlaştırılabilir olmadığı yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Bundan dolayı da sosyal girişim kavramı doğasında kompleks bir yapıya sahip olarak görülmektedir (Bull, 2008: 271). Sosyal girişimciliğin kompleks bir yapıda olması, kavramın içeriğinin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Sosyal girişimcilik olarak adlandırılacak faaliyetlerin hangi kurum ya da kuruluşlar tarafından gerçekleştirildiği sorunu bu alanda belirsizliği arttıran diğer bir unsur olarak görülmektedir. Sosyal girişimciliğin



sadece kâr amacı gütmeyen kurumlarda gerçekleştirilen faaliyetler olduğu mu yoksa kâr amacı güden işletmelerde sürdürülebilir sosyal değer yaratma faaliyetlerini içerdiği tartışma konusu olmaktadır (Aslan, Araza ve Bulut, 2012: 71-72).

Girişimciler, özel sektörde kâr amacı peşinde koşan kahramanlar olarak görüldükleri için, ilk bakışta sosyal girişimcilik düşüncesi bu mantığa aykırı olarak görülebilir. Öyleyse, “sosyal refah ve girişimcilik nasıl bir araya getirilebilir?” sorusunun en iyi cevabı, tanımın iki bileşeni olan, “sosyal” ve “girişimcilik” kelimeleri açıklanarak verilebilir (Leadbeater, 1997: 10).

Sosyal girişimciliğin bir bileşeni olan “sosyal” kelimesi ile anlatılmak istenenler şu şekilde sıralanabilir (Leadbeater, 1997: 11):

- Çıktıların sosyal olması: Sosyal girişimcilik faaliyetlerinin çıktıları, sağlığı, refahı ve mutluluğu teşvik etmektedir.
- Çekirdek varlıklarının sosyal sermaye içermesi: Bu sosyal sermaye, sosyal girişimcilerin karşılıklı iş birliklerini, ilişkilerini, ağlarını, güvenlerini içermektedir. Ayrıca sosyal sermaye, sosyal girişimcilerin finansal ve fiziksel sermayelerine erişiminde kolaylık sağlamaktadır.
- Kurulan örgütün sosyal amaçlı olması: Sosyal girişimci örgütün temel amacı kâr elde etmek olmamalıdır. Sosyal olan bu örgütler, devletten ziyade sivil toplumun bir parçası olarak görülmektedir. Merkezi ve yerel yönetim ile anlaşmazlığa düşebileceklerinden dolayı sosyal örgütler sık sık yenilik yapmaktadırlar.
- Sosyal girişimcilerin toplumsal girişimci olması: Sosyal girişimcilerin çalışmaları, kurulduğu bölgeyi, mevkiyi ya da mahalleyi yeniden düzenlemektedir.

Sosyal girişimciliğin diğer bileşeni olan “girişimcilik” kelimesi ile anlatılmak istenenler ise şunlardır (Leadbeater, 1997: 10-11):

- İhtiyaçlar bağlamında: Girişimciler, karşılanmamış ihtiyaçların tanımlanmasında ve az kullanılmış kaynakları tedavüle koymada (harekete geçirme) başarı göstermektedirler.

- Kişisel özellikler bağlamında: Girişimciler, azimli, kararlı, hevesli ve karizmatiktirler. Sosyal girişimciler, hissedarların değeri için kâr elde etmeyi kovalamaktansa bir misyona kendilerini adanmışlardır.
- Yaratıcılık bağlamında: Özel sektörde, yenilikçi olmaksızın başarılı bir girişimci olmak oldukça mümkündür. Sosyal sektörde ise, girişimcilerin daha yaratıcı olması gerekmektedir. Sosyal girişimcilere, daha yaratıcı olma, yeni hizmetler ve organizasyonlar geliştirme yönünde vurgu yapılmaktadır.

İngilizcede “hayırseverlik, yardımseverlik” anlamında kullanılan “philanthropy” kelimesi ile “kapitalizm” anlamına gelen “capitalism” kelimelerinin birleşmesiyle oluşan “philanthro-capitalism” anlayışını temel alan sosyal girişimcilik, fon ve kaynak sağlamada hayırseverlik yerine, piyasadaki sosyal bir yatırımcının mantığı ile hareket etmektedir (Bikmen ve Meydaoğlu, 2006: 178).

Haugh (2005: 3)’a göre, terminolojide, "sosyal" kelimesi sosyal girişimcilerin ekonomi ile ilgili olmayan çıktılar oluşturma amacını ifade etmektedir. "Girişimci" kelimesi ise finansal yapılarını (kendi kendilerini finanse etme, bağımsız olma ve bağışlara bağlı kalmama), mal ve hizmet alışverişi gerçekleştirerek karşılanmamış ihtiyaçlar için yeni bir müdahaleyi ve devlet adına sağlanan hizmet sözleşmesini göstermektedir. Sosyal amaç ve girişimcilik gücünü bir araya getiren sosyal girişimler, hibrit organizasyon olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, sosyal girişimlerin, girişimcilik temelli ve serbest piyasa bazlı yöntemlerle sosyal sorunlara çözüm getirdikleri ifade edilmektedir. Bununla birlikte, sosyal girişimler özek sektör ve üçüncü sektörün kesişim noktasında bulunan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, kâr amacı gütmeyen gönüllü sivil toplum kuruluşları olarak örgütlenebildikleri gibi, işlevlerini ticari işletme olarak da yürütebilmektedir. Şekil 1’de, sosyal girişimlerin kurumsal yapısı gösterilmektedir (Ersen, Kaya ve Meydanoğlu, 2010: 7-8)

### **Şekil 1: Sosyal Girişimlerin Kuramsal Yapısı**



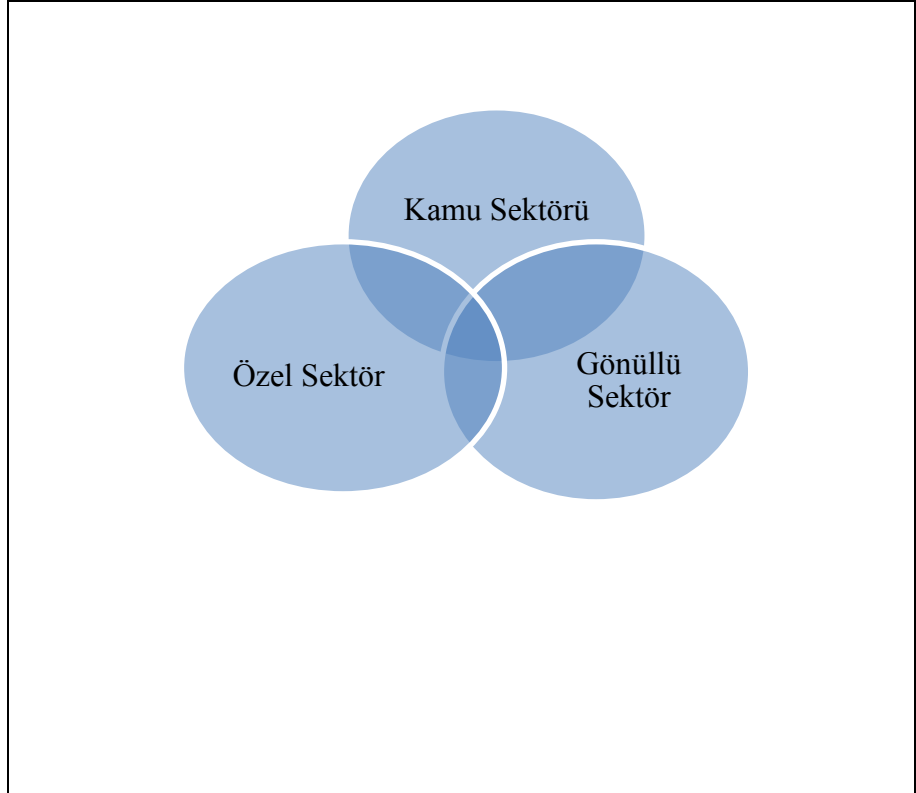
Kaynak: TÜSEV, Sosyal Girişimler ve Türkiye İhtiyaç Analizi Raporu, 2010:8

Buna göre, sosyal girişimlerin, tamamen gönüllülük esası ile yönetilen gelirleri bağışlara dayayan ve sosyal hizmet sağlayan geleneksel sivil toplum kuruluşları ile temel amacı kâr elde etmek olan ticari işletmelerin ortasında yer aldığı ve işleyişlerinde çeşitli derecelerde ticarileşmiş kurumlar olduğu görülmektedir. Bir örnek yardımıyla açıklayacak olursak, sosyal girişimlerin çoğu profesyonel personel istihdam etmekte, hizmetlerini sunarken danışmanlardan faydalanmakta ve gelir getirici yatırımlar yapmaktadır. Bununla birlikte, dezavantajlı gruplara sosyal hizmet ve istihdam sağlamakta, savunuculuk yapmakta böylelikle sosyal sorunlara müdahale etmektedir (Ersen, Kaya ve Meydanoğlu, 2010: 9).

Sosyal girişimcilik, yeni sosyal organizasyonlar veya kâr amaçsız örgütler kurma ve ortaya çıkan bu kurumlardan her hangi birinde yeniliklere devam etmektir (Mort Weerawardena ve Carnegie, 2002: 79). Yeni fikirleri uygulamaya geçirme faaliyetleri olarak sosyal girişimcilik, Şekil 2’de görüldüğü gibi üç temel kökenden (kaynaktan) gelmektedir (Leadbeater, 1997: 9-10). Bunlardan ilki, kamu sektörünün içinde büyüyen yenilikçi bir grubun varlığıdır. Kamu sektörünü cesaretlendiren bu yöneticiler ve çalışanlar, sosyal refah hizmetlerini sunmak için yeni yollar bulmaktadır. İkincisi, özel sektörde sosyal konulara yönelik artış gösteren bir ilginin

varlığıdır. Bu konu özellikle eğitimin kalitesinde görülmektedir. Üçüncüsü, sosyal girişimciliğin en verimli kaynağı olan gönüllü sektörün varlığıdır. Bu sektör, yenilikçi bir yaklaşıma öncülük ederek gelişmektedir. Bu üç gücün birleşmesi sonucu ise sosyal inovasyon ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca sosyal girişimcilik sektörünü ise, bu üç sektörün kesişim alanı oluşturmaktadır.

**Şekil 2 : Sosyal Girişimciliğin Kökenleri**



Kaynak: Leadbeater, 1997: 10

Sosyal girişimcilik, yeni yollarla kaynakları birleştirerek değer yaratma sürecidir. Sosyal girişimciler ilk olarak, sosyal ihtiyaçları karşılamak ve sosyal değişimi teşvik ederek sosyal değer yaratmak için fırsatlardan faydalanma ve fırsatları keşfetme niyetindedirler. Ayrıca, bir süreç olarak bakıldığında, sosyal girişimcilik sosyal değer yaratan ürünlerin ve hizmetlerin sunulmasını içermektedir, aynı zamanda yeni örgütlerin yaratılması anlamına da gelebilmektedir (Mair ve Marti, 2006: 36-37).

Sosyal girişimcilik, kâr amaçsız, kâr amaçlı ve kamu sektörü bünyesinde ortaya çıkan yenilikçi, sosyal değer yaratma faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır

(Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006: 2). Austin bu tanımda üç temel ögenin önemini vurgulamaktadır: (Austin, 2006: 22)

1. Yenilikçilik: Girişimcilik, yeni bir şeyler üretmek için fırsatların takip edildiği yaratıcı süreçlerdir. Var olan bir sürecin, faaliyetin ya da organizasyonun tekrar edilmesi önemsiz bir yönetim etkinliğidir. Eğer yapılan faaliyetler önemli yeni boyutlar getiriyorsa girişimcilikle ilgili kabul edilmez.

2. Sosyal değer yaratma: Sosyal değer yaratma, sosyal girişimciliğin belirgin, temel itici amacı ve gücüdür. Sosyal değer yaratma, sosyal girişimciliği ticari girişimcilikten ayıran esas boyuttur.

3. Kapsam: Sosyal girişimcilik, sektör ve örgütsel yapı sınırını aşmıştır. Sosyal girişimcilik bütün sektörlerde sektörler arası işbirlikçi ilişkilerde ortaya çıkmaktadır.

Güler (2008: 76)' e göre sosyal girişimcilik, “ çözüm bekleyen toplumsal ihtiyaçları karşılamaya yönelik, sosyal bir misyonu, vizyonu, stratejisi ve çalışma şekli olan, çözümleri yenilikçilik içeren girişimci prosedürler ile uygulayan, kâr amacı gütmeyen ancak sürdürülebilirlik amacıyla gelir elde eden örgütler aracılığıyla sosyal değer yaratmak” olarak tanımlanmıştır. Sosyal girişimcilik bir diğer çalışmada, “ hemen hemen her sektörde, sosyal değer veya değişim yaratmak ve/veya ihtiyaçları karşılamak için fırsatların peşinden gidildiği, bu fırsatları kullanmak için belli ölçüde risk alındığı, kaynakların yaratıcı bir şekilde kullanıldığı, sürdürülebilir, yenilikçi ve sosyal bir süreçtir” (Besler, 2010: 16).

Sosyal girişimcilik ile ilgili yapılan bütün tanımların genel gerçeği, kişisel refah ve zenginlik yaratmak yerine sosyal değer yaratmayı temel almasıdır ve sosyal girişimcilik kapsamında yapılan faaliyetler, ortaya çıkmış olan uygulamaları kopyalamak yerine yeni bir şeyler yaratarak ya da inovasyon ile desteklenmektedir (Austin Stevenson ve Wei-Skillern, 2006: 2). Bununla birlikte, genellemelerle ilgili çok az fikir birlikleri olmasına rağmen, sosyal girişimcilik ile ilgili bir çok tanımda yer alan ortak nokta, sosyal problemlere yönelik kaynak geliştirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Dacin, Dacin ve Matear, 2010: 38).

Sosyal girişimcilik ile ilgili tanımların yer aldığı bir çalışma Tablo 5’de özetlenmektedir.

**Tablo 5: Sosyal Girişimcilik Literatür Özeti (Kronolojik Sıra)**

	<b>Çalışmanın Odak Noktası veya Amaç(ları)</b>	<b>Alan</b>	<b>Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Yapısı(Anahtar Boyutlar)</b>	<b>Sosyal Girişimciliğin Tanımı</b>
King ve Roberts(1987)	Hükümet politikası üzerinde, kamu sektör girişimcilerinin etkisini tanımlamaktadır.	Kamu sektörü	Yok	Sosyal girişimcilik, yenilikçilik ve liderlik özellikleri bakımından tanımlanmış
Waddock ve Post(1991)	Sosyal girişimcilerin kim olduğunu ve neler yaptığını açıklamaktadır.	Kamu sektörü örgütleri, sosyal hareket alanı	1)Sorunların karmaşıklığıyla baş etme yeteneği 2)Güvenilirlik 3)Ortak amaca bağlılık	Kıt kamu kaynaklarının bölüşürülmesinde mevcut modelde değişim yapmak amacıyla bir kamu kuruluşu yaratmak veya geliştirmek
Campbell (1997)	Yeni gelişmekte olan sosyal amaçlı işletme girişimleri için çare olarak görülmesidir.	Sosyal girişimler	Yok	Sosyal amaçlı girişimler toplumun ihtiyacı olan ürün ve hizmetleri sağlamaktadır ve gelir getirmeyen faaliyetlerin desteklenmesi için kâr oluşturmaktadır.
Henton ve diğerleri(1997)	Sivil girişimciliğin, toplumsal gelişime sağladığı katkının atını çizmektedir.	Kâr amacı güden veya gütmeyen örgütlerde çalışan bireyler	Yok	Sivil girişimcilerin, fırsatları tanıyarak, bunları kolektif iyilik için harekete geçirmeleri
Leadbeater (1997)	Birleşik Krallık’ın, sosyal girişimlerle sağlanan hizmetlerin katkısıyla refah devleti olup olamayacağını araştırır.	Kâr amacı gütmeyen örgütler/Sivil toplum kuruluşları	1)Hırslı liderlik 2)Kıt kaynakların en yaratıcı biçimde kullanılması 3)Müşterilerle uzun dönem ilişkiler geliştiren kapsamlı örgütlerin oluşturulması	Karşılanamayan sosyal ihtiyaçların giderilmesi için atıl kaynakların belirlenerek, bunların kullanımının sağlanması
Cornwall (1998)	Düşük gelirli topluluklarda, girişimcilerin yarattığı sosyal etkinin tanımlanmasıdır.	Kâr amacı gütmeyen örgütler/ Kalkınma ajansları	Yok	Girişimcilerin faaliyet gösterdikleri toplumu geliştirmek için sosyal sorumluluğa sahip olması
Dees (1998a)	Sosyal girişimcilerin sosyal sektörde değişim ajanları olarak tanımlanmasıdır.	Kamu kuruluşları/ Kâr amacı gütmeyen örgütler	1)Sosyal misyon 2)Yeni fırsatların peşinde olma 3)Sürekli yenilik 4)Cesaretle hareket etme 5)Sorumluluk duygusu	Yok
Dees (1998b)	Kâr amacı gütmeyen örgütlerin fon elde etmek için strateji geliştirmeleridir.	Kâr amacı gütmeyen örgütler	Yok	Kâr amacı gütmeyen örgütlerin, yeni fon kaynakları ve strateji keşfetmeleri

	<b>Çalışmanın Odak Noktası veya Amaç(ları)</b>	<b>Alan</b>	<b>Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Yapısı(Anahtar Boyutlar)</b>	<b>Sosyal Girişimciliğin Tanımı</b>
Prabhu (1998)	Sosyal girişimsel liderlik kavramının araştırılmasıdır.	Kâr amacı gütmeyen örgütler/sosyal eylem	Yok	Girişimci örgütlerin, birincil görevinin sosyal değişimi ve kendi müşteri grubunun gelişimini sağlaması
Ryan (1999)	Kâr amacı güden büyük firmaların, kâr amacı gütmeyen örgütlerin operasyonları üzerindeki etkisini incelemektedir.	Kâr amacı gütmeyen örgütler	Yok	Tam anlamıyla tanımlanmamış.
Wallace (1999)	Sosyal amaçlı işletmelerin, toplumun kalkınmasını kolaylaştırmadaki rolünü incelemektedir.	Kâr amacı gütmeyen topluluklar, kalkınma ajansları	Yok	Girişimciler, toplumlarını geliştirmek için sosyal sorumluluğa sahiptirler-toplumdaki sosyal ve politik uyumdan ileri gelir.
Borins (2000)	Çalışmalar, girişimci halk liderlerinin niteliklerini iki kategoride değerlendirirler: onlar olumlu liderler midir yoksa kural bozanlar mıdır?	Kamu kuruluşları	1)Yenilik kaynakları 2)Yenilik türü 3)Yeniliğe yol açan koşullar 4)Yeniliğin destekçileri 5)Yeniliğin önündeki engeller	Kamu kuruluşlarında yenilik yapan liderler olması
Thompson ve diğ. (2000)	Özel sektördeki sosyal girişimciliğin incelenmesi	Kâr amacı güden örgütler	Yok	Özel sektör girişimcileri tarafından sosyal sermaye yaratmak amacıyla katma değeri olan farklı ve yeni bir şey ekleme süreci
Canadian Centre for Social Entrepreneurship (2001)	Sosyal girişimcilik genel olarak incelenir. Özellikle küreselleşmenin ve kâr/zarar hanesi raporlamanın etkilerine bakar.	Kâr amacı gütmeyen örgütler ve kuruluşlar	1)Sosyal odaklı özel sektör faaliyetleri 2)Kâr amacı gütmeyen işletmelerde girişimci eylemler	Yenilikçi girişimlerin özel, kamu ya da gönüllü sektörlerde yükselişe geçmesi . Yatırımın hem ekonomik hem de sosyal anlamda geri dönüşü olduğunu ifade etmesi
Hibbert ve diğ. (2001)	Tüketicilerin sosyal girişimsel inisiyatiflerine yönelik tutumlarını ölçmektedir.	Kâr amacı gütmeyen örgütler/Sosyal eylem	Yok	Girişimci davranışın kâr sonuçlu değil sosyal sonuçlar sağlayacak şekilde kullanılması ya da kâr elde eden bir şirketin, kârını dezavantajlı gruplara aktarması
Smallbone ve diğ. (2001)	Birleşik Krallık'taki sosyal kuruluşlar inceler ve sosyal girişimciliğin gelişmesini sağlayacak politika tanımlarını tasarlamaktadır.	Kâr amacı güden ve gütmeyen örgütler	Sosyal girişimciliğin katkıları; iş yaratma, eğitim sağlama, devletin sağlayamadığı hizmetleri sağlama, finansal kaynak, sosyal sermaye faydasının oluşturulması,	Sosyal işletmelerin, sosyal amaç için sahip olunan ve ticaret yapan rekabetçi kuruluşlar olarak tanımlanması(Sendikalar, kâr amacı gütmeyen örgütler, çalışanların sahip olduğu kuruluşlar vb.)



			fiziki kaynak sağlamak, mahrumiyetle savaşmak	
	<b>Çalışmanın Odak Noktası veya Amaç(ları)</b>	<b>Alan</b>	<b>Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Yapısı(Anahtar Boyutlar)</b>	<b>Sosyal Girişimciliğin Tanımı</b>
Cook, Dodds and Mitchell (2002)	Sosyal girişimciliğin, yanlış yönlendirilen ve tehlikeli refah devleti inisiyatiflerinin yerini alabileceği düşüncesini eleştirmektedir.	Sosyal girişimler	Yok	Kamu, sosyal ve ticari sektörler arasında; piyasa gücünü kamu yararına kullanmak için geliştirilen sosyal ortaklıkları ifade etmesi
Shaw ve diğ. (2002)	Sosyal girişimciliğin kapsamlı bir biçimde incelenmesi-sosyal girişimcileri cesaretlendirecek özelliklere, amaçlara, eylemlere ve tanımlara odaklanmaktadır.	Kâr amacı gütmeyen örgütler	SG birincil özellikleri; 1)Yaratıcılık 2)Girişimcilik 3)Gündem belirtme 4)Etik olma	Ticari girişimlerin refah yaratmada ortaya koydukları işletme ve hayal gücünün aynısının sosyal sorunlara getirilmesi
Thompson (2002)	Sosyal girişimcilikkapsamının ana hatlarını çizer: Sosyal girişimci kimdir, ne yapar, ne tür bir destek onlar için mevcuttur.	Kâr amacı gütmeyen örgütler	Vaka analizleri sonucu 4 ana tema; 1)İstihdam yaratma 2)Binaların etkin kullanımı 3)Gönüllü desteklerin geliştirilmesi 4)Yardıma ihtiyacı olan insanlara odaklanmak	Sosyal sermaye oluşturmak için yeni bir katma değer veya farklı bir şey yaratma sürecidir.
Sullivan Mort ve diğ. (2003)	Sosyal girişimcilik kavramını, çok boyutlu bir yapı biçiminde geliştirmektedir.	Kâr amacı gütmeyen örgütler	1)Sosyal misyon odaklıdır. 2)Dengeli bir yapı göstermektedir. 3)Müşterileri için daha iyi bir sosyal değer yaratmak adına, fırsatları tanır ve keşfeder. 4)Yenilikçi, proaktif ve risk alandır.	Yeni sosyal örgütlerin kurulmasına ve mevcutlarda yenilikçiliğin devamlı olmasına önderlik edecek fırsatları arama ve tanıma

**Kaynak:** Weerawerdena J. ve Mort G.S. 2006 :23-2

Tablo 5’de verilen tanımlar incelendiğinde sosyal girişimcilik kavramıyla ilgili ortak bir tanımın olmadığı ve dört farklı yaklaşım üzerinde mutabakat sağlandığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilkinde sosyal girişimcilik, kâr amaçsız örgütlerin sosyal bir amacı gerçekleştirmek ve gelir sağlayabilmek için yaptığı faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda, kâr amacı gütmeyen örgütlerin yönetim stratejisi geleneksel bağış alımından kazanılmış gelire dönük stratejilere yönelmektedir (Güler, 2008:76, Besler, 2010:9) İkinci yaklaşıma göre sosyal girişimcilik, kâr amacı güden sosyal işletmelerin sosyal bir amaca dönük yenilikçi faaliyetlerde bulunmasıdır (Besler, 2010:9). Üçüncü yaklaşıma göre kâr amacı güden ticari işletmelerin sosyal sermaye oluşturmak için toplumun sosyal bir sorununa çözüm getirebilecek yenilikçi faaliyetlerde bulunmasıdır. Bu yaklaşımda ise, ticari işletmelerin finansal amaçlarını gerçekleştirmesinin yanında sosyal amaçları gerçekleştirmeye yönelmesi dikkat çekmektedir (Güler, 2008:76, Besler, 2010:9). Son yaklaşım ise, sosyal girişimciliğin tek bir sektöre bağlı kalarak açıklanamayacağını ve tüm sektörlerde yaratılabileceğini savunmaktadır (Besler, 2010:10).

Sosyal girişimciliğin halen yerleşmiş ortak bir tanımı olmasa literatürde yapılan tanımları da dikkate alarak sosyal girişimciliği; kâr amaçsız örgütlerin, kamu sektörünün ve kâr amacı güden ticari işletmelerin sosyal bir vizyon benimseyerek sürdürülebilirliği de göz önünde bulundurup toplumun sosyal sorunlarına çözüm getirebilecek, sosyal değer yaratan yenilikçi faaliyetlerde bulunmaları şeklinde ifade edebiliriz.

## **2. SOSYAL GİRİŞİM MODELLERİ**

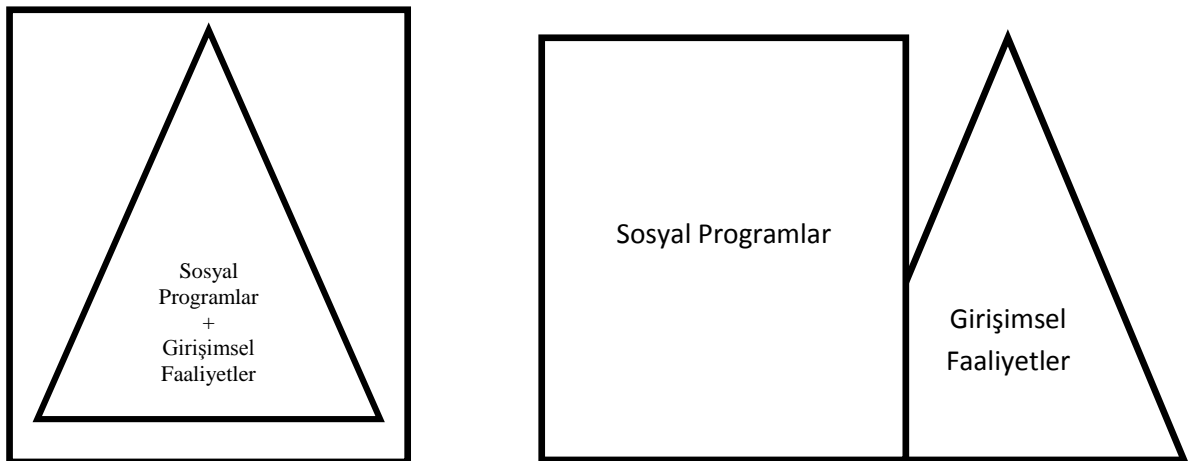
Sosyal girişimler, sosyal ve ekonomik değer oluşturma hedeflerini gerçekleştirmek için tasarlanmıştır. Sosyal girişim süreci kâr amaçsız misyona yönelik bir vizyon ile başlamaktadır. Sosyal girişim modelleri sosyal programları ve iş faaliyetleri arasındaki bütünleşme seviyelerine göre, saklı (embedded), bütünleşik ve dışsal sosyal girişimler olmak üzere üç temel kategoriye ayrılmaktadır

**Saklı Sosyal Girişimler:** Bu girişimlerin iş faaliyetleri ve sosyal programları eş anlamlıdır. Girişimsel faaliyetler, organizasyonun işlemlerinde ve sosyal programlarının içinde gerçekleşmektedir. Sosyal programlar, girişimsel faaliyetlerden elde edilen gelirler aracılığıyla finanse edilmektedir, böylece bu girişimler sürdürülebilir bir strateji programı olabilmektedir. İş faaliyetleri ve sosyal programlar arasındaki ilişki, finansal ve sosyal faydayı eş zamanda başarmayı kapsamaktadır.

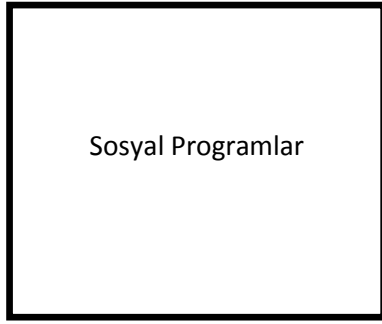
**Bütünleşik Sosyal girişimler:** Bu girişimlerin sosyal programları iş faaliyetlerinden daha geniş kapsamlıdır. Girişim faaliyetleri organizasyonun işlemleriyle bütünleşik olarak gerçekleşmektedir. Bu girişimler, organizasyonun misyonunu başarmak için, finansman mekanizması aracılığıyla sosyal faaliyetlerini ve işlemlerini desteklemektedir. Bu tip sosyal girişimler, uzmanlık, içerik, ilişkiler, marka veya altyapı gibi organizasyonel varlıklarını güçlendirmektedir. İş faaliyetleri ve sosyal programları arasındaki ilişki, sinerjiktir. Diğer bir ifadeyle sosyal veya finansal faydalardan herhangi biri diğerine değer katmaktadır.

**Dış Sosyal Girişimler:** Bu girişimlerde, sosyal programlar iş faaliyetlerinden tamamen farklıdır. Girişimsel faaliyetler, organizasyonun işlemlerinin ve programlarının dışında gerçekleşmektedir. Bu girişimlerde, iş faaliyetlerinin sosyal misyon ile uygunluğu ve sosyal fayda kovalama ön koşul değildir. İş faaliyetleri ve sosyal programlar arasındaki ilişki destekleyicidir, iş faaliyetleri sosyal programlara kısıtlanmayan fon sağlamaktadır. Aşağıda bu üç tip sosyal girişim modeli şekil olarak gösterilmektedir (Alter, 2006: 210-213).

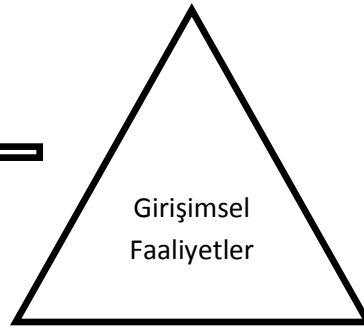
**Şekil 3: Sosyal Girişim Modelleri**



Model 1: Saklı Sosyal Girişimler



Model 2: Bütünleşik Sosyal Girişimler



Model 3: Dış Sosyal Girişimler

---

Kaynak: Alter, 2006:210-213.

Literatürde sosyal girişimcilik kavramını farklı modeller ile tanımlamaya çalışan pek çok çalışma yer almakla birlikte uygulamada yol gösterici ve daha kolay kavranabilen iki model olduğu ifade edilmektedir. Bu modellerden ilki, üçüncü sektördeki sosyal girişimciliktir. Bu modelde, geleneksel yönetim anlayışından vazgeçen üçüncü sektör kuruluşları daha bağımsız ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Sosyal misyona sahip olan bu kuruluşlar aracılığı ile gerçekleştirilen sosyal girişimcilik faaliyetleri ile toplumsal sorunlar derinlemesine ve uzun dönemli bir şekilde çözümlenmektedir (Besler, 2010: 17). Bu modelde, girişimin sürdürülebilirliğini sağlamak için ana misyonu güdüleyen sosyal motifler öne çıkarılmakta, faaliyetlerine fon sağlamak ve sosyal misyonlarını gerçekleştirmek için hibeler ve hükümet yardımlarının yanı sıra ticari faaliyetler gerçekleştirilmekte ve toplumsal sonuçlara vurgu yapılmaktadır (Chell, 2007: 11, Tracey ve Philips, 2007: 265).

Bu modelin hem sosyal fayda hem de gelir elde etme odaklı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, modeldeki sosyal girişimler kendi varlıklarını koruyacak bir gelir elde etmeye ihtiyaç duyarlar ve bunu girişimci bir yaklaşımla gerçekleştirmektedirler. Günlük hayatımızda bu tür modele örnek olarak, hayvanları koruma derneği gösterilebilir. Bu dernekler, bağışlarla faaliyet göstermekle birlikte ziyaretçilerine hizmet sunmak üzere bazı ticari faaliyetler (perakende mağazalar, kafeterya v.b.) de gerçekleştirmektedirler. Ticari faaliyetler gerçekleştirmenin amacı ise sürdürülebilirliklerini sağlamaktır. Bu modelde, geleneksel ticari bir şirket gibi

yönetilen sosyal girişimi ticari girişimden ayıran nokta, girişim sonucu elde edilen kârın hissedarlar arasında dağıtılmayıp tekrar sosyal amaca dönük faaliyetler için kullanılmasıdır (Besler, 2010: 17).

Bunlarla birlikte, modele getirilen eleştiriler de bulunmaktadır. Eleştirilerden ilki, bu modelin, istihdam sözleşmesine, pragmatist ve araçsal faaliyetlere dayalı kâr amaçlı bir organizasyon için kültür çatışması görünümü sunmasıdır. Çünkü sosyal girişim kültürü, gönüllülük esaslı, etik davranış ve sosyal misyon odaklıdır. Diğer bir eleştiri ise, iş dünyasında özel sektör işletmeleri gibi hareket eden bu kuruluşların benzer sorumluluklara sahip olmamasıdır. Bu kuruluşlar, özel sektör işletmelerinin aksine vergi muafiyetine tabi olabilirler, gönüllü işgücü ve uzmanlardan faydalanabilirler ve sosyal misyonları ile rekabette öne geçebilirler. Fakat bu kuruluşların topluma yaptıkları katkılarla bir anlamda vergilerini doğrudan ödediği ifade edilmektedir (Besler, 2010: 18).

Sosyal girişimciliğin ikinci modeli ise, özel sektör işletmelerinin sosyal misyon odaklı olmalarıdır (Besler, 2010: 18). Bu modelde, sosyal girişimcilik, hem sosyal yönden yapıcı hem de ticari yönden yaşayabilir kapasiteye sahip organizasyonlar oluşturmayı kapsamaktadır. Bu modelde sosyal girişimciler, atıkların yeniden dönüştürülebilmesini sağlamak veya sosyal amaçlı ürün ve hizmetler geliştirmek için pazar fırsatlarını tanımlamakta ve kullanmaktadır (Tracey ve Philips, 2007: 265-266).

Bu modele yönelik eleştiri, temel amacı kâr olan özel sektör işletmelerinin sosyal misyon taşıması ve sosyal girişimcilik faaliyetlerinin sorgulanmasıdır. Bu bakış açısı, özel sektör işletmelerini salt kâr amaçlı olmaya yönlendirdiğinden, bu işletmelerin sosyal girişimciliklerinin desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir. Çünkü işletmelerin yönetim anlayışlarını toplumsal katma değere dönüştürmeleri hem işletmenin kendisine hem de faaliyet gösterdiği topluma sürdürülebilirlik sağlamaktadır (Besler, 2010: 19).

Literatürde Alter (2006) ve Besler (2010) tarafından sınıflandırılan sosyal girişim modelleri incelendiğinde, her iki çalışmadaki modeller arasında benzerlikler olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, Alter(2006) 'in "bütünleşik sosyal girişim modeli" ile Besler (2006)'in "üçüncü sektördeki sosyal girişimcilik modeli" ni ele

aldığımızda, her iki modelin de sosyal misyon odaklı oldukları ve bu sosyal misyonlarını gerçekleştirmek için girişimsel faaliyetler gerçekleştirdiklerini söylemek mümkündür. Girişimsel faaliyetlerden elde edilen gelir sosyal faaliyetlerine finansman sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Diğer benzerlik, Alter(2006)'in “dış sosyal girişimler modeli” ile Besler(2010)'in “sosyal misyon odaklı özel sektör işletmeleri modeli” arasında görülmektedir. Ticari kâr elde etmek temel amacına sahip olan bu modellerin sosyal yönlerini geliştirmek için sosyal misyon odaklı faaliyetler gerçekleştirdiklerini söylemek mümkündür. Ancak bu girişimlerin ticari girişimcilik faaliyetleri ile sosyal misyonları doğrultusunda gerçekleştirdikleri sosyal girişimcilik faaliyetlerinin arasında bir uyum olması şart değildir. Gerçekleştirilen ticari girişimcilik faaliyetlerinden elde edilen gelir sosyal girişimcilik programları için kısıtlanmayan fon yaratmaktadır.

### **3. SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN ARTAN ÖNEMİ**

Dünyadaki gelişme ve değişimlere paralel olarak, ihtiyaçların ve eylemlerin yeniden şekillendiğini, birçok kavramın anlam değişikliğine uğradığı görülmektedir. Girişimcilik kavramı bu değişimlerden etkilenerek sosyal sorumluluk sıfatı yüklenmiş girişimcileri ortaya çıkarmıştır. Girişimciler, günümüzde sürdürülebilir bir yaşam için sadece kârın yeterli olmadığını fark edip, insan, çevre ve toplum merkezli bir anlayışla hareket etmeye başlamışlardır (Capital, 2014: 8). Diğer bir ifadeyle, özel sektör işletmeleri için başarı artık sadece ticari kârla ölçülmemektedir, sosyal sorumluluk bilinciyle topluma ne kadar katkı sağladığı ile ölçülmektedir. Bununla birlikte, günümüzde kâr amaçlı işletmelerin iyi ve kaliteli üretimin yanında, üretirken kullandığı kaynakları korumaları ve sürdürülebilirliği sağlamaları da gerekmektedir (Işık, 2013: 114). Bu bağlamda, özel sektör girişimcilerinin sosyal sorumluluk bilinciyle gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının sosyal girişimciliğin gelişimine katkı sağladığı söylenebilir (Ergüder, 2011: 78, Işık, 2013: 112).

Dünyada yaşanan değişimler ve gelişmeler hızla artan sosyal sorunları da beraberinde getirmektedir. Yoksulluk, işsizlik, salgın hastalıklar, çevresel sorunlar ve

insan hakları gibi alanlarda çözüm bekleyen birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sözü edilen sorunlar ise sadece devletin çözebileceği kadar kolay ve az değildir. Bundan dolayı, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin bu sorunları çözebilmek için devlet ile iş birliği yaptığı bilinmektedir. Bu bağlamda, sivil toplum örgütlerinin ve özel sektörün sosyal sorunların çözülmesine önemli katkılar sağladığı söylenebilir. Ayrıca, özel sektörün ve sivil toplum örgütlerinin sosyal sorunlar için sunduğu yenilikçi çözümler ve faaliyetler sosyal girişimciliği gündeme getirmektedir (Gürel, 2008: 127-128).

Girişimci yaklaşımların sosyal problemlere yönelmeleri için, günümüz koşulları uygun bir zaman oluştursa da bu konuda girişimcilerin, hükümetlerin ve hayırseverlerin birçoğunun çabaları beklentilerin altında kalmaktadır. Sosyal sektördeki temel kurumlarda duyarsızlık artmakta, verimlilik ve etkinlik giderek azalmaktadır. Bu noktada, sosyal girişimcilere yeni yüzyılda yeni bir model geliştirmeleri için ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal girişimciler sosyal misyon tutkusu ile iş disiplini imajını, yeniliği ve yüksek teknoloji ile ilişkili yaygın olan tespitleri kaynaştırarak ortaya çıkan bu olumsuz durumu azaltmaktadır. Dees, sosyal girişimcilik düşüncesinin çözebildiği bu sorunları “akora düzenli vurma” terimine benzeterak ifade etmektedir (Dees, 1998: 1).

21.yüzyıl karşılıklı bağımlılığın günden güne arttığı bir çağdır. Günümüzde kâr amacı gütmeyen örgütler, özel sektör işletmeleri ve hükümetler arası iş birlikleri giderek yoğunlaşmaktadır. Politik, ekonomik ve sosyal baskılar sektörler arası bu yaklaşmayı teşvik etmektedir. Bütçe üzerindeki mali baskılardan dolayı hükümetlerin sosyal hizmet temin etmedeki etkinliği azalmaya başlamıştır. Bu durum, kâr amacı gütmeyen örgütler ve özel sektör işletmelerinin önemini, sorumluluklarını ve yetkilerini arttırmaktadır. Sosyal sorunlar giderek artması ve karmaşık bir hal almasından dolayı bu sorunları ele alan kâr amaçsız örgütler çoğalmaya başlamaktadır. Fakat geleneksel fon kaynakları ve kurumsal kapasiteler yeterli gelmemektedir. Yeni kaynak arayışları ve daha etkin organizasyonel yaklaşımlar kâr amacı gütmeyen örgütler ile özel sektör işletmelerini bir araya getirmektedir. Bu ittifaklar aynı zamanda işletmelerin geleneksel hayırseverlik faaliyetlerini yeniden gözden geçirmelerini ve faaliyette buldukları toplumda daha büyük kurumsal uyum ve daha yüksek sosyal etki yaratacak yeni sözleşme stratejileri

araştırmalarını sağlamaktadır (Austin, 2000: 69:70). Bu durum, girişimcilik kavramının daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmasına ve sosyal etkilere sahip ticari girişimleri ifade eden sosyal girişimcilik kavramının ne çıkmasına ve böylelikle kâr amacı gütmeyen örgütler ile özel sektör işletmelerinin faaliyet alanlarının birbirine yakınlashmasına yol açmaktadır (Sarıkaya, 2010: 41).

Belirli bir grup insanın içinde bulunduğu çevresel koşullardan memnun olmayarak nispeten daha iyi bir durumda bulunmayı ve sosyal değişimi istemesi ile sosyal hareketler ortaya çıkılmaktadır (Breton ve Breton, 1969: 198). Sosyal hareketler belli bir dayanışma ve çatışma özelliği taşımaktadır. Sosyal hareketler aynı zamanda içerisinde yer aldığı sistemin sınırlarını zorlayan, özellikle sosyal kurumlarda değişimi sağlamak için ortaya çıkan kolektif bir davranış biçimidir. Diğer bir ifadeyle, toplumsal hoşnutsuzluğun dışa vurumu ve karşılanması istenilen ihtiyaçların dile getirilmesidir (şentürk, 2006: 33). Bu bağlamda, içinde bulunduğu toplumun gidişatından memnun olmayan, sorunları olduğunu gören ve toplumu dönüştürme çabasına sahip olan sosyal girişimcilerin sosyal hareketlerden etkilenmekte olduğu söylenilebilir (Güler, 2008: 136).

Günümüzde alışma yaşamındaki değişimler, çalışanları maddi kazançlarının yanında topluma olan katkılarını sorgulamaya ve daha anlamlı işler yapmaya yöneltmektedir. Bunun bir yansıması gönüllü çalışma isteği olarak ortaya çıkılmaktadır. Boş zamanın artan etkisiyle birlikte bireyler yaşamlarını daha anlamlı kılan çalışmalar yapmak istemekte ve böylece kâr amacı gütmeyen kurumlarda sosyal sorunları ozmek ve toplumsal dönüşümü sağlamak için gönüllü çalışmaya başlamaktadırlar (Güler, 2008: 137). Bu çalışmaların da sosyal girişimciliğin gelişmesinde ve öneminin artmasında etkili olduğu söyleyebiliriz.

Son olarak, yapılan bir çalışmada sosyal girişimciliğin öneminin artıran, iki temel makro dinamik olduğu söylenmektedir. Bunlardan ilki, yerel ekonomilerde yaşanan düşüş ve artan işsizliktir. Bu etkenler, devletin sosyal alanları kapsayan faaliyetlerini yeniden düzenlemesine yol amıştır. zelleştirmeyle beraber sosyal refah sistemi yerini neo-liberal politikalara bırakmış, bundan dolayı bir çok sosyal sorunla ilgili sorular cevapsız ve ozmsz kalmıştır. Diğer dinamik ise, sivil toplum kuruluşlarının finansal konularda yaşadığı sıkıntılardır. Bu sıkıntılar sivil toplum



kuruluşları arasında rekabeti getirmiştir. Devlet veya özel sektör tarafından sivil toplum kuruluşlarına sağlanan finansal desteğin azalması, sivil toplum kuruluşlarını sosyal misyonlarını gerçekleştirmek için yaptıkları faaliyetlerde farklı yollar aramaya itmiştir (Besler, Özdemir ve Sarıkaya, 2009: 525).

#### **4. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE TİCARİ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

Sosyal girişimcilik ve ticari girişimcilik arasında benzer özellikler olmasına karşın, bunlar arasında temel amaçlar bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Kâr amaçlı sektörlerdeki girişimciliğin temel amacını ekonomik değer yaratarak elde ettiği getirideki başarı oluştururken, sosyal girişimlerin asıl ilgi alanı, sosyal misyon ve hizmeti vurgulayarak sosyal değer yaratmak ve toplumsal katkı sağlamaktır (Sharir ve Lerner, 2006: 7). Ekonomik değer yaratma sosyal girişimciler için ekonomik yeterlilik ve finansal sürdürülebilirliği başarmak için gerekli olan ikincil bir unsurdur (Seelos ve Mair, 2005: 244). Ayrıca sosyal girişimciler "çevrelerini değiştirme" görevini üstlenmekte ve hedefledikleri sosyal değeri yaratmak için bir değişim ajanı olarak davranmaktadırlar (Prabhu, 1999: 142, Sharir ve Lerner, 2006: 7). Bazı ekonomik-ticari girişimler sosyal değişime katkıda bulunmalarına rağmen, bu onların temel amacını değil ikincil amaçlarını oluşturmaktadır. (Prabhu, 1999: 142).

Genel olarak, girişimcilik süreci; bir fırsatı harekete geçirme, kaynakları edinme ve bir takım kurma adımlarından oluşur ve bu süreçteki amaç ekonomik değer yaratacak bir şeyler ortaya çıkarmaktır (Neck, Brushand ve Allen, 2009: 14). Sosyal girişimcilik süreci ise dört aşamadan oluşmaktadır: Planlama: Bir ihtiyacı, boşluğu ve fırsatı açıklığa kavuşturma, Meşgul olma(bir işle): Zihinde merak uyandıran bir fırsatla ilgili bir şeyler yapma, Olanak sağlama: Mülk, para ve insan gibi gereken kaynakları elde etme, Harekete geçirme: Tatmin edici bir sonuç için bir projeyi yönetme ve projeye destek olma (Thompson, 2002: 416). Sosyal bir girişim, girişimcilik sürecinden kuruluş misyonu ve piyasa etkisi noktasında farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma da performans ölçümünde, fırsatların kaynağında

ve paydaşların dikkati üzerinde etkisini göstermektedir (Neck, Brushand ve Allen, 2009: 14).

Sosyal girişimcilik ile ticari girişimcilik arasında sermaye temini bakımından da farklılık bulunmaktadır. Sosyal girişimciliğin, ticari girişimciliğinin tersi olarak, başlangıç aşaması boyunca sermayeye erişim sağlanmasında halen eksiklikleri bulunmaktadır. Hükümet temsilcileri ve vakıfların çoğunluğu sosyal girişimlere sadece kuruluş aşamasında finansal destek sağlamaktadır. Sosyal girişimler işletme girişimleri ile karşılaştırıldığı zaman, fon ve personel bulma konusunda dışsal kaynaklara fazlasıyla bağımlılık sergilemektedirler (Sharir ve Lerner, 2006: 16).

Her iki girişimci tipini motive eden ortak faktörler olmasına rağmen farklılıklar da gözlenmektedir. İşletme girişimcilerini motive eden faktörler içinde, kendini gerçekleştirme, mesleki bağımsızlık ve fırsat yaratma yer almaktadır. Bu faktörler sosyal girişimcileri de motive etmekle birlikte, sosyal girişimcileri motive eden başka faktörler de bulunmaktadır. Sosyal girişimcilere özgü olan bu faktörler, kişiye özel rehabilitasyon, bireysel sıkıntıya çözüm arama, kişisel problemlerin paylaşıldığı bir topluluğa bağlanma yükümlülüğü olarak ifade edilmektedir (Sharir ve Lerner, 2006: 16).

Sosyal girişimler ile ticari girişimler arasındaki bir diğer farklılık iç veya dış merkezli olmaktan kaynaklanmaktadır. Sosyal girişimlerde, kaynak tahsisi, karar verme yetkisi, sahiplik, örgütsel varlıklar ve fon sağlama dışarıdan olabilir. Sosyal girişimlerde müşteri gruplarının tercihine göre örgütün rotası değişebilmektedir. Fakat ticari girişimlerde fon sağlama dışardan olmasına rağmen, yönetim ve sahiplik içeriden gerçekleştirilmekte diğer bir ifadeyle karar verme yetkisi içeriden olmakta ve ilk olarak içsel ihtiyaçlar karşılanmakta, daha sonra müşteri gruplarının istekleri gerçekleştirilmelidir (Prabhu, 1999: 142).

Diğer bir farklılık, başarı değerlendirme ölçütüdür. Ticari girişimlerde başarı niceliksel olarak ölçülmektedir. Sosyal girişimcilerin başarısı, şartlardaki nicelik olarak büyümelerden ziyade niteliksel değişimlerle ölçülmektedir. Sosyal girişimciler misyonlarını başardığı ölçüde, yaşamlarını devam ettirebilmek için yeni misyonlar bulmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Prabhu, 1999: 142).

Ticari girişimciliğin misyonunu kişisel çıkar oluştururken, sosyal girişimciliğin misyonu kamusal çikardır (Reyhanoğlu ve Akın, 2012: 12). Sosyal girişimciler kendilerini temel insan ihtiyaçlarını karşılamaya adayan ve toplumun yaşam kalitesinin en etkili şekilde gelişmesine yardım eden kişilerdir (Koe Hwee Nga ve Shamuganathan, 2010: 263).

Yenilik hem sosyal girişimciliğin hem de ticari girişimciliğin temel boyutları arasında yer almakla birlikte gerçekleştirilen yeniliklerin alanları farklıdır. Ticari girişim örgütleri ilk olarak ürün, piyasa ve işlem alanlarında yenilik yapmaktadır. Buna karşın sosyal girişim örgütlerinin birincil olarak yenilik yaptığı alanlar; yeni, daha etkili sosyal değişim stratejileri ve çevre değişim stratejileri geliştirmektir (Prabhu, 1999: 144).

Ekonomik fırsat, ticari girişimciliğin merkezinde yer alırken, sosyal çevresel problemler sosyal girişimciliğin merkezindedir. Ticari girişimciler, yeni işler, ihtiyaçlar ve istekler yaratmakta ve bunları karşılamak için fırsat aramaktadır. Sosyal girişimciler, sosyal problemlere girişimci ruhu ve iş zekası ile yaklaşan kişiler olarak sosyo çevresel ihtiyaçları uzun dönemde karşılamaya odaklanmaktadırlar (Trivedi ve Stokols, 2011:9, Barendsen ve Gardner, 2004: 43).

Sosyal ve ticari girişimciler sahip oldukları hayat tecrübeleri açısından da birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Sosyal girişimcilerin yaklaşık yarısı, geçmiş yaşamlarında zorluk çekmiş, çocukluk dönemlerinde travmatik ve derin bir şekilde hayatlarını değiştirecek bir tecrübe yaşamış, toplumsal eylemlere katılmış, topluma karşı duyarlılıkları daha fazla olan kişilerdir. Ticari girişimciler, geçmişinde ticari işlere girişip deneyim kazanan kişilerdir. Diğer bir ifadeyle, ticari girişimcilerin hayatlarını değiştiren tecrübeler, bir şirket kurmak veya yeni işe başlamaktır. Ticari girişimciler, girişimci bir aile yapısından gelen ve bağımsız iş yapmaya eğilimli kişilerdir (Barendsen ve Gardner, 2004: 45).

Ayrıca, sosyal girişimcilik ve ticari girişimcilik arasındaki farklar literatürde Güler (2008: 80) tarafından yapılan bir çalışmada da ele alınmıştır. Bu çalışmadaki farklılıklar Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6: Sosyal Girişimcilik ve Ticari Girişimcilik Arasındaki Farklar**

	<b>Sosyal Girişimcilik</b>	<b>Ticari Girişimcilik</b>
Risk ve Karar	Toplum düzeyinde risk alınır. Sosyal ihtiyaçlar için karar vermek.	Risk asıl olarak bireye aittir. Kâr elde etmek üzere karar alınmaktadır.
Yapılan İş	Kamu kurum ve kuruluşları ile iletişim ağı içinde iş birliği yapmak.	Sanayi ağı içinde iş birliği yapmak ve finansal kısıtların üstesinden gelmek.
Kâr Özellikleri	Sosyal sermaye yaratmak ve sosyal sorunları çözmek.	Kişisel kâr yaratmak. Piyasa odaklı sorunları çözmek.
Yenilikçilik	Daha az kaynak ile daha çok şey elde etmek. Toplumun kaynaklarını birleştirmek.	Yeni fikirler bulmak. Yeni yöntemler keşfetmek.
Fırsat Kollama	Piyasaya girişi kısıtlar. Sosyal ihtiyaçlardaki boşlukları belirlemek.	Boşlukları ve uygun işlerin yerini doldurur. Yeni piyasalara girer.
Temel Değerler	Ekonomik ve sosyal kaygının birbirinden ayrılamaması, ekonomik kaygıları sosyal misyon ve hedeflerle dengede tutma. Yerel, toplulukçu ve tüketici katılımı Sosyal birliktelik ve katılımın teşvik edilmesi Farklılık, yenilikçilik ve yaratıcılık Fırsatları ve kaynakları iyi kollama ve kullanmak	Ekonomik endişeler yüksek boyuttadır. Verimlilik, etkinlik, çıktılar, üretkenlik ve kârlılık ağır basmaktadır. Müşterilere ve hissedarlara karşı sorumluluk bulunmaktadır. Tüketicinin gücü tanınmakta ve kabul edilmektedir. Sosyal amaçlı projelere bağlılık bulunma ve hayırseverlik yaklaşımı söz konusu olmaktadır.
Örgütsel Çevre	Kurallar çerçevesi dışında işlemektedir.	Farklı ölçülerde bürokratik prosedür ve kurallara bağlıdır.

Kaynak: Güler, 2008: 80.

## **5. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ**

1980 sonrası neo-liberal küreselleşme dönemiyle beraber ortaya çıkan değişim sürecinde devletin sosyal sorunlara müdahalesi azalmış, bu durum sivil toplum örgütlerinin yanında işletmelerin de sosyal sorunlara karşı çözüm bulma

faaliyetlerine girişmelerine bir zemin hazırlamıştır. Bundan sonraki dönemde, sosyal sorumluluk faaliyetleri özel işletmeler tarafından dikkate alınıp gerçekleştirilmeye başlandığında, kurumsal sosyal sorumluluk adı altında yeni bir kavramı gündeme getirmiştir (Işık, 2013: 112).

Hem tüketicilerin hem de çalışanların bilincinin artış göstermeye başladığı dönem içinde, işletmelerden beklentiler sadece ekonomik kâr elde etmesi ve verimlilik artışı göstermesiyle sınırlı kalmayıp içinde bulunduğu çevreye karşı daha duyarlı olmasını ve toplum için sosyal bir değer yaratmasını da gerektirmiştir (Betil, 2007: 22). Yeni dönemdeki özel sektör girişimcilerinin bu konudaki farkındalıkları, onları sosyal sorumluluk faaliyetlerine yöneltmiştir. Bu durum da kurumsal sosyal sorumluluğun ortaya çıkmasında önemli bir etken olarak düşünülebilir.

Son 10 yılda oluşan ekonomik adaletsizliklerden dolayı, dünyanın zenginliği ve kaynaklarının dağıtımında rol oynayan, büyük ve güçlü çok uluslu şirketlerin rolleri dikkat çekmektedir. Bunun üzerine, bu şirketlerdeki en iyi bilgili paydaşlar ve sosyal aktivistler, küresel şirketlerin sosyal sorumluluklarını tamamıyla dikkate almalarını ve sosyal sorumluluk konusuna odaklanmaları gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bu durum, kurumsal sosyal sorumluluk(KSS) araştırmalarına neden olmuştur. KSS, kâr elde etme ve paydaşların kârını maksimuma çıkarmaktan ziyade, şirketlerin yasal, ekonomik, etik ve hayırsever boyutlarını ön plana çıkarmayı amaçlayan politikalar (Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum ve Hayton, 2008: 118). “Corporate Citizenship 2005” raporuna göre bir şirketin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri aracılığı ile sosyal ve ekonomik faydalarını maksimize edip, risklerini ve olumsuz etkilerini minimize etmesi amaçlanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, etiksel ilkeler ve ahlaki değerlere uygun olan gelişmeleri teşvik etmek için güvene dayalı ilişkiler kurmayı sağlamaktadır (Mitra Crisan ve Borza, 2012: 107).

Güler (2008: 134) kurumsal sosyal sorumluluğu, “kurumun kâr ederek sürdürülebilirliğini devam ettirmenin yanında, kurum içi ve dışında olmak üzere tüm paydaşlarına, yaşam standardını yükseltmek adına, etik ya da sorumlu davranması” olarak açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri, sosyal olaylara bağlılığı yerine getirmek ve bu bağlılığı devam ettirmek için bir

işletme tarafından üstlenilen başlıca faaliyetlerdir (Mitra Crisan ve Borza, 2012: 106).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler için hayırseverlik davranışlar içermesinin yanında bir iş yatırımı olarak da değerlendirilebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun ihtiyaçlarını karşılamayı, sosyal sorunları olanları bir pazar gibi düşünüp sorunlara çözüm getirecek faaliyetlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Güler, 2008: 135). Tracey, hayırsever katılım, içsel yatırım projeleri, işbirliği ve ortaklık gibi dört belirgin konuda ticari girişimler ve sosyal misyona sahip örgütler arasında işbirliği olduğundan bahsetmektedir (Tracey, akt. Mitra ve Borza, 2011: 245). Kurumsal sosyal sorumluluk, hem sosyal amaçlı örgütlerin hem de kâr amacı güden işletmelerin sosyal değer yaratmasında önemli bir rol oynamaktadır (Mitra Crisan ve Borza, 2012: 106). Kâr amacı güden işletmeler açısından düşünüldüğünde, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin zarar görmüş ya da yardıma muhtaç olan gruplara karşı sorumluluğa sahip olmasını içermektedir (Zahra ve diğerleri, 2008:119).

Sosyal bir amacı gerçekleştirmek için kurulan sosyal girişimler, işletmelerdeki kurumsal sosyal sorumluluk ve etik tüketim kavramlarıyla yakından ilgilidir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin kâr elde etmesinin yanında faaliyetlerinde çevreyi ve toplumu da dikkate almalarını sağlamaktadır. Etik tüketim ise, mal üretirken veya hizmet satın alırken canlılara ve doğaya zarar vermeyi minimuma düşürmektir (TÜSEV, 2012: 3).

Günden güne hızla artan rekabet ortamında, işletmelerin karşılaştırmasını yapan araştırmacılar, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yaptıkları projelerin etkilerini ve sonuçlarını dikkate almaktadır (Okandan ve Görgülü, 2012: 13). Kurumsal sosyal sorumluluk politikaları, firmalara sosyal refah sağlamak için sosyal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirmelerine yardım etmektedir (Mitra ve Borza, 2011: 245). Bununla birlikte, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelere rekabetçi bir avantaj da sağlamaktadır (Mitra Crisan ve Borza, 2012: 111). Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal girişimcilik sürecine katkı sağladığı söylenebilir.

Sosyal girişimcilik ve kurumsal sosyal sorumluluk arasında büyük farklılıklar olsa bile her ikisi de sosyal değer yaratma süreçlerinde önemli rol oynamaktadır. Austine'e göre kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal girişimciliği destekleyen ve bu konuda birçok fayda sağlayan önemli bir araç olarak düşünülebilir (Mitra ve Borza, 2011: 244). Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerde sosyal girişimciliği teşvik etmekte ve bu sayede işletmelere sosyal bir misyon kazandırarak kayda değer bir avantaj elde etmelerini sağlamaktadır (Mitra Crisan ve Borza, 2012: 111). Ancak, işletmelerin sosyal girişimciliği desteklemek için bazı kriterleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu kriterler: sosyal problemler ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda şeffaflık, sosyal bir misyonu izleme, sosyal olayların tanıtıcıları tarafından ihtiyaç duyulan becerileri sağlama, yenilik ihtiyacı, sosyal etki ve kendi kendini sürdürülebilir etkinlikte performans elde etme şeklinde sıralanmaktadır (Mitra ve Borza, 2010: 74).

Sivil toplum örgütleri, sosyal bir misyona sahip olmalarından dolayı sosyal girişimciliğin tanıtımını yapma konusunda daha şanslılardır. Bununla birlikte sosyal girişimcilik, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluklarıyla da desteklenebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal girişimcilik, sosyal fırsatların gelişme alanında, kavramsal olarak belirgin bir şekilde benzer yaklaşımlardır (Mitra ve Borza, 2011: 253).

Sosyal sorumluluk programları sayesinde işletmelerde yavaş yavaş elde edilen toplumsal bağlılık, çok fazla kaynak içermemekle birlikte sosyal olayları ve kuruluşların etkin çalışmasını desteklemek yoluyla zaman içinde sosyal girişimciliğin devam etmesine öncülük etmektedir (Mitra Crisan ve Borza, 2012: 111).

Girişimler, işletme sahiplerinin yararı için bir değer elde etme temel amacına sahiptir. Çoğu işletme, sosyal ve çevresel sorunların farkında olup, kurumsal sosyal sorumluluğun toplum üzerinde sahip olduğu olumlu etkiyi bilmesine rağmen, sosyal sorumluluk uygulamalarında eylem aşamasına geçememektedir. Bununla birlikte, çevresinde olup biten değişimlere uyumlu, tutarlı, düzenli ve maddi açıdan güçlü bir örgüt yapısına sahip olan işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini desteklemektedir (İnal ve Biçkes, 2006: 54, Mitra ve Borza, 2010: 67). Rekabetin

şiddetinin giderek arttığı ortamda işletmelerin birbirlerinden farklılaştığı noktalardan biri kurumsal sosyal sorumluluğa sahip olmalarıdır.

Küreselleşme ile hızla artan sosyal sorunlar olarak ifade edebileceğimiz yoksulluk, açlık, temel eğitime ulaşamama, cinsiyet eşitsizliği, çocuk ölümler, yüksek anne ölüm oranları, bulaşıcı hastalıklar ve çevresel sorunlar (Güler, 2008: 100) işletmelerin temel vizyonlarında değişikliğe gitmelerine neden olmuştur. Önceki dönemlerde sadece kâr elde etme odaklı düşünen işletmeler, günümüzde bu ticari görüşleri ile başarı elde edemeyeceklerini ve çevrelerinde oluşan sosyal sorunlara duyarlı olmaları gerektiğini fark etmişlerdir. Günden güne artan rekabet ortamında rekabet avantajı kazanmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen her işletme, ekonomik sorumluluklarının yanında sosyal sorumluluklarını da yerine getirmelidir. Kurumsal sosyal sorumluluklarının bir sonucu olarak gerçekleştirdikleri sosyal girişimcilik faaliyetleri ile yardıma muhtaç grupların ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler hem sosyal değer yaratacak hem de toplumsal refaha katkı sağlamış olacaktır.

## **6. SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN FAALİYET ALANI**

Sosyal girişimcilik, bünyesinde farklı anlamları barındıran bir kavram olduğundan dolayı kendi içinde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalar sosyal girişimcilik kavramının faaliyet alanının birçok değişkene (sektörlere, yetki alanına, amaçlarına ve eylemlerine) göre farklılaştığını göstermektedir (Güler, 2008: 113).

### **6.1.SEKTÖRLERE GÖRE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK**

Sosyal girişimciliğin, farklı kitleler tarafından farklı anlamlarda kullanılması beraberinde faaliyet alanının sektörel bazda nerede olduğu konusunda tartışmaları gündeme getirmektedir. 2001 yılında Babson College'da bir grup araştırmacı tarafından yapılan detaylı doküman taraması sonucu sosyal girişimciliğin kâr amacı gütmeyen sektörde rastlanan bir olgu olduğu ortaya konulmuştur (Gentile, 2002: 4).



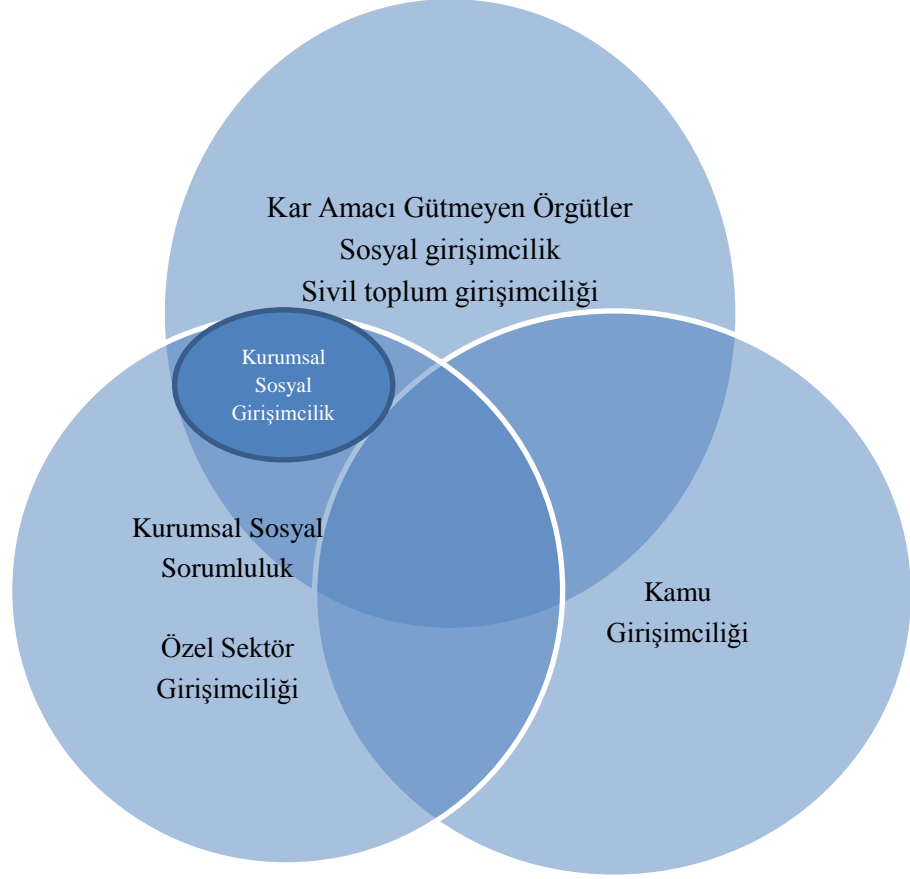
Buna rağmen, sosyal girişimciliği daha geniş bir bakış açısıyla ele alan bazı araştırmacılar, özel sektör işletmelerinin sosyal bir amaç için gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk projeleriyle sosyal girişimcilik sınıflandırılmasına dahil olması gerektiğini ifade etmektedir (Dees, 1998: 1)

Literatürde yapılan bir çalışmada, sosyal girişimcilerin faaliyet göstereceği alanlar; topluma ve faaliyet gösterdiği çevreye karşı finansal yardımda bulunarak iyi bir şeyler yapma stratejisi geliştiren kâr amacı güden işletmeler, sosyal bir amaç için kurulan ancak yine de işletme olarak ifade edilen sosyal girişimler ve gönüllü sektör olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, sosyal girişimciler çok geniş bir sektör yelpazesinde faaliyetlerini sürdüren bireyler olarak değerlendirilmektedir (Thompson, 2002: 413).

Girişimcilik çeşitlerini sektörel açıdan konumlandıran bir çalışmada sosyal girişimcilik kâr amacı gütmeyen sektöre dahil edilmekte ve Şekil 4'te gösterilmektedir (Güler, 2008: 116)

**Şekil 4: Sosyal Girişimcilik ve Diğer Girişimcilik Uygulamalarının Sektörlere Göre Konumlandırılması**

Sosyal Sektör (Kâr amacı gütmeyen sektör)



Özel Sektör

Kamu Sektörü

Kaynak: Güler, 2008: 116

Bu şekilden anlaşıldığı üzere, sosyal girişimcilik çoğunlukla kâr amacı gütmeyen sektöre eğilim göstermekle birlikte, kamu sektörü içinde değerlendirilebilen, bazen de performans değerlendirmede finansal ölçütlerle sosyal ölçütleri birleştiren kâr amacı güden ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde de ortaya çıkabilmektedir (Gentile, 2002 : 4-5).

## 6.2.YETKİ ALANLARINA GÖRE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Sosyal girişimciliğin sektöre göre sınıflandırılmasının yanında yetki alanlarına göre de sınıflandıran çalışmalar yer almaktadır. Mair ve Noboa (2003: 10-11) yaptıkları çalışmada sosyal girişimleri ekonomik, siyasi ve sosyal yetki alanlarına göre sınıflandırmaktadır. Bu çalışmaya göre, ekonomik ve sosyal yetki birbirinin karşısı olan kavramlardır. Ekonomik yetki kişisel çıkar ve kârın paylaşılması olarak nitelendirilirken, sosyal yetki güven ve saygı odaklı olup kârın paylaşılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Ekonomik yetki ve siyasi yetki arasında da benzer şekilde zıt bir ilişki vardır. Kâr amacı güden organizasyonlar ticari özelliklerini kaybettikçe, daha çok kamusallaşır ve siyasi yetkileri artmaya başlar. Siyasi ve sosyal yetki arasında ise derin ve güçlü bir ilişki vardır. Sosyal ve siyasi yetki, adalet, yeniden bölüşüm, güvenilirlik, kamu mallarının tedarik edilmesi, eğitim, değerlerin korunması ve sosyal yenilikçilik konularında aynı amaçları izleyerek toplumun refahını sağlamaya çalışmaktadır. Tablo 7'ye göre, sosyal girişimin her bir yetki düzeyinin orta derecede olması, sosyal girişimin tüm sektörlerin kesiştiği alana yerleştiğini göstermektedir (Mair ve Noboa, 2003: 9, Güler, 2008: 118).

**Tablo 7: Örgütlerin Yetki Düzeyleri**

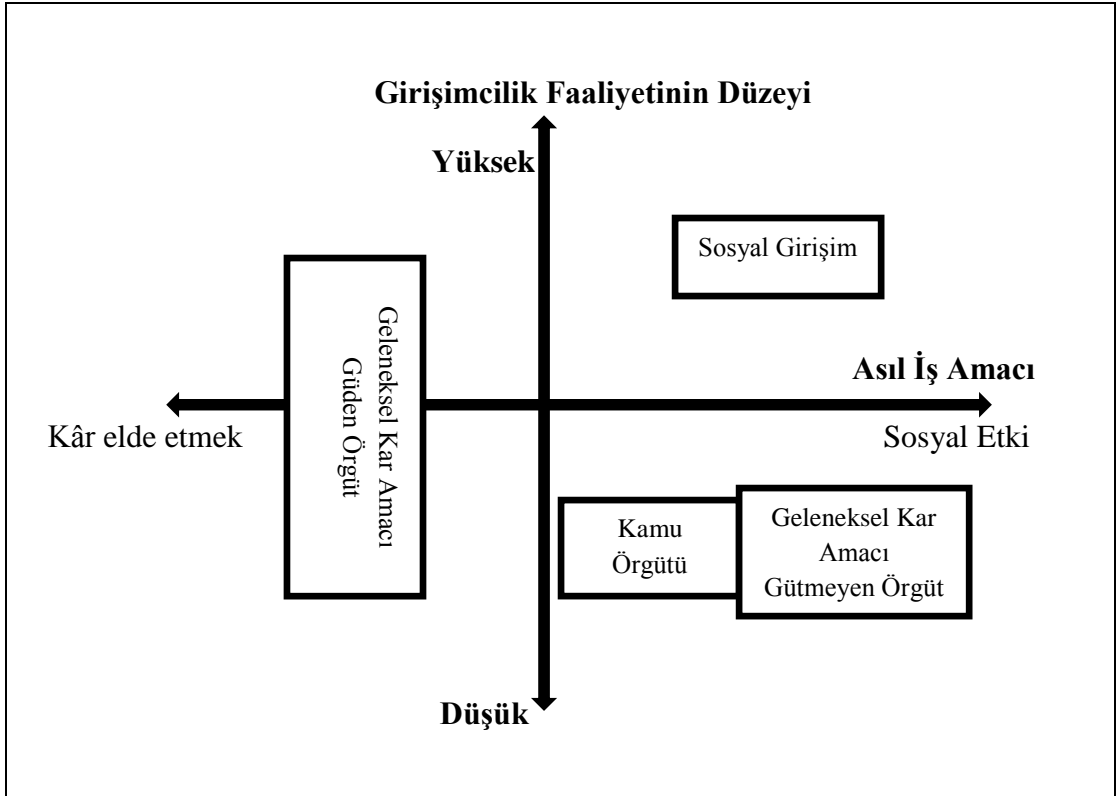
Örgütler	Ekonomik Yetki	Siyasi Yetki	Sosyal Yetki
Küçük Gönüllü Örgüt/Profesyonel Örgüt	Düşük	Düşük	Yüksek
Kâr Amacı Gütmeyen Örgüt	Düşük	Düşük	Yüksek
Sahibi Tarafından Yönetilen İşletme	Yüksek	Düşük	Düşük
Ticari Birlik	Yüksek	Düşük	Orta
Sosyal Girişim	Orta	Orta	Orta
Geleneksel Kamu Örgütü	Düşük	Yüksek	Yüksek
Devlet Tarafından Desteklenen İşletme	Orta	Yüksek	Orta
Profesyonel Olarak Yönetilen Özel İşletme	Yüksek	Yüksek	Düşük

Kaynak: Mair ve Noboa, 2003: 9

### 6.3.AMAÇLARINA GÖRE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Sektöre ve sahip olduğu yetkiye göre sınıflandırılan sosyal girişimler, yapılan bir çalışmada iş amaçları ve girişimcilik düzeylerine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada, sosyal girişimler, hem girişimcilik düzeyi yüksek hem de asıl iş amacı sosyal etki yaratmak olan örgütler olarak konumlandırılmaktadır (Güler, 2008: 118).

*Şekil 5: Örgütlerin Asıl İş amacı ve Girişimcilik Düzeyine Göre Sınıflandırılması*



Kaynak: Güler, 2008, 118

Şekil 5’de görüldüğü gibi, sosyal girişimler, geleneksel kâr amacı gütmeyen örgütlerden farklı bir konumda yer almaktadır. Bunun nedeni, sosyal girişimlerin sosyal etki yaratmasının yanında girişimcilik düzeylerinin de yüksek olmasıdır. Geleneksel kâr amacı güden örgütlerin ise asıl iş amacı kâr elde etmek olduğundan sosyal girişimlerden farklı bir konumdadır. Bu örgütlerdeki girişimcilik

faaliyetlerinin düzeyinin örgütün doğasına bir etkisi bulunmamaktadır (Güler, 2008: 118-119).

Literatürde sosyal girişimleri sahip oldukları amaca göre sınıflandıran bir diğer çalışma Peredo ve McLean (2006: 63) tarafından yapılmıştır. Tablo 8’de belirtilen bu çalışmaya göre, sosyal girişimler, kısmi ticari yapılanmaya sahiptir ve sivil toplum örgütlerinin bir alt kısmında yer almaktadır (Güler, 2008: 122).

**Tablo 8: Sahip Olunan Sosyal Amaç ve Ticari Yapılanmaya Göre Örnek Sosyal Girişimler**

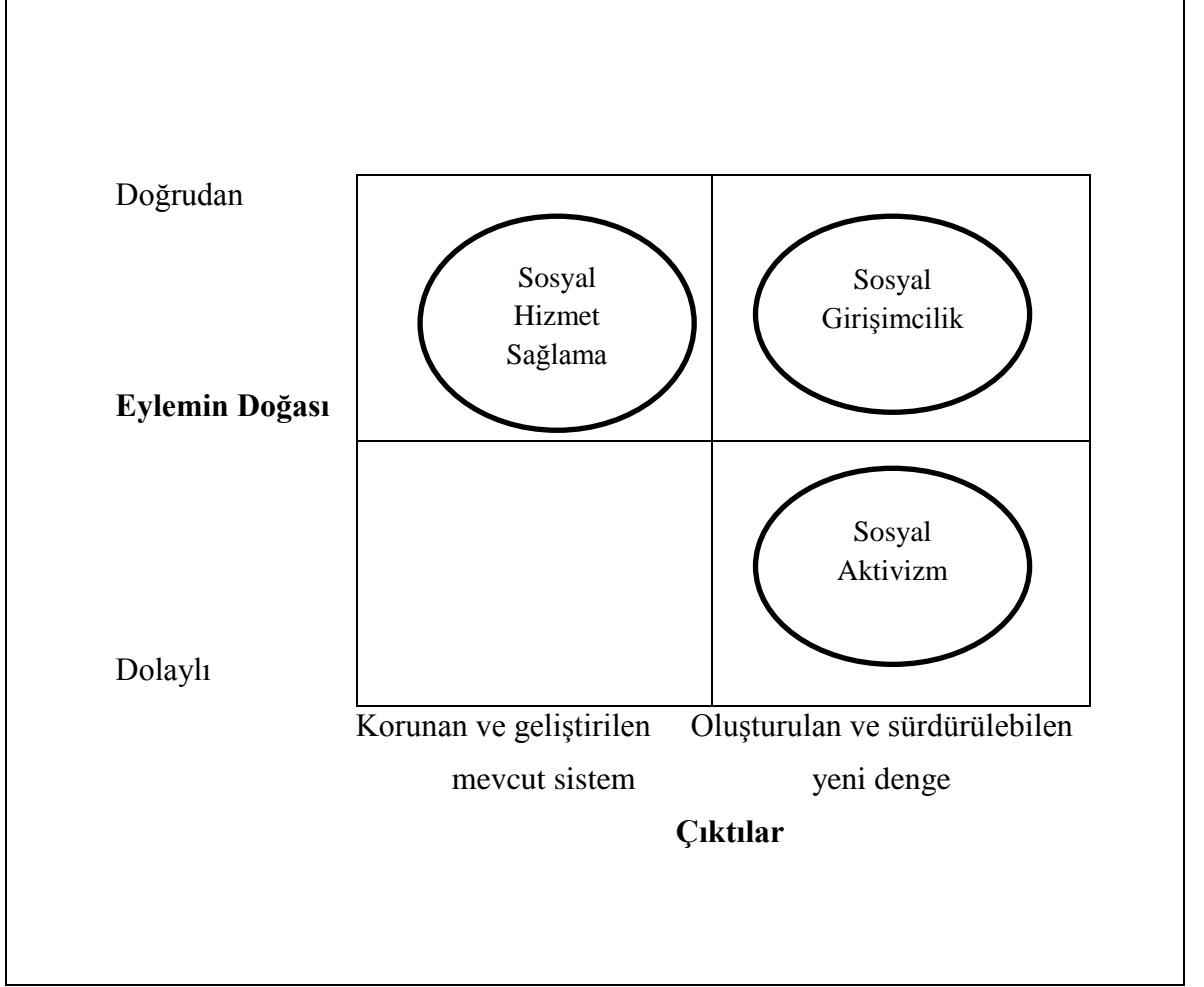
Sosyal Amaçların Yeri	Ticari Yapılanma	Örnek
Örgütün amaçları tamamen sosyal	Ticari yapılanma yok	Sivil Toplum Örgütleri
Örgütün amaçları tamamen sosyal	Kısmi ticari yapılanma, kâr sosyal yarar ya da örgütün desteklenmesi için kullanılmakta	Grameen Bankası, Baskı, soğuk depo faaliyetleri olan Bangladeş Kırsal Gelişim Komitesi
Örgütün başlıca amacı sosyal	Kârın bir bölümü girişimci ve destekçilere verilmekte	Missouri Ev Bakım Vakfı, Ciudad Salud
Örgütün sosyal amacı diğer amaçlara göre daha belirgin	Girişimci için kâr elde etmek önemli bir amaç	Ben & Jerry Dondurmaları
Örgütün sosyal amacı diğer amaçların arasında bulunmakta ancak ikincil öneme sahip	Girişimci için asıl amaç kâr elde etmek	Sosyal pazarlama, banka gibi büyük kuruluşlar tarafından sosyal amaçlar üstlenir

Kaynak: Peredo ve McLean, 2006: 63

#### 6.4.EYLEMLERİNE GÖRE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Sosyal girişimcilik, sosyal aktivizm ve sosyal hizmet olgularını içeren bir kavram olmakla birlikte, bu kavramlardan farklı olan özellikleri de bulunmaktadır. Literatürde yapılan bir çalışma, bu kavramları eylemlerin doğasına ve çıktılara göre konumlandırmaktadır (Martin ve Osberg, 2007: 38).

**Şekil 6: Sosyal Yükümlülüğün Şekilleri**



Kaynak: Martin ve Osberg, 2007: 38

Şekil 6'ya göre, başarılı sosyal girişimciler, doğrudan yenilikçi faaliyetlerde bulunmakta, sistemi değişime zorlamakta, yeni ve sürdürülebilir bir denge oluşturmaktadır. Sosyal aktivistler, dolaylı yoldan diğer grupları etkileyerek sosyal sorunlara çözüm getirmekte ve yeni bir denge oluşturmaktadır. Sosyal hizmet sağlayıcıları ise, mevcut sistem içinde sosyal girişimciler gibi yenilik yapmayıp, sosyal sorunları çözmek için girişimciler gibi doğrudan harekete geçmektedir (Martin ve Osberg, 2007: 38).

## 7. SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

Sosyal girişimcilik literatürde çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu boyutlar, yenilik, risk yönetimi ve proaktif davranmadır (Weerawardena ve Mort, 2006: 31). Bu boyutların önemini gösteren bir tanıma göre sosyal girişimcilik, karmaşık sosyal ihtiyaçlarla baş etmede ortaya çıkan yenilikçi bir yaklaşımdır. Yenilikçi olan, riski yönetebilen ve proaktif davranış sergileyen sosyal girişimciler, sosyal misyonlarına ulaşmada daha etkindirler (Johnson, 2002: 1). Sosyal girişimciler, riski yöneterek, yenilikçi ve proaktif davranışlar sergileyerek sosyal değer yaratmak için mücadele etmektedirler. Sosyal girişimcilerin kısıtlandığı nokta ise, bir yandan kurumlarının sürdürülebilirliğini sağlamak, bir yandan da sosyal misyonlarını başarmaya çalışmaktadır. Bundan dolayı, çevresel dinamiklere göre kaynaklarını akılcı bir şekilde yönetmek zorundadırlar (Weerawardena ve Mort, 2006: 32).

Sosyal girişimciliğin temeli, toplumsal hizmet verme gibi bir misyonu gerçekleştirmek için işletmeciliğe benzer şekilde yenilikçi yaklaşımı benimsemeyi içermektedir. Yeni sosyal girişimler oluşturmak ve geliştirmek sosyal girişimciliğin sadece bir yönünü oluşturmaktadır. Sosyal girişimciliğin diğer yönü, öz misyonunu ihmal etmeden, kâr amacı güden işletmelerin ilkelerini uygulayarak kârını maksimize etmesidir (Pomerantz, 2003: 26). Bu bağlamda, yenilik yaratma, risk yönetme ve proaktif davranma boyutları sosyal girişimciliğin girişimcilik özelliğinin altını çizmektedir (Mort, Weerawardena ve Carnegie, 2003: 82).

Sosyal girişimciler sosyal değer yaratmayı başarmak için yenilikçilik, ileri görüşlülük, risk yönetimi, çevresel dinamikler, sosyal misyon, sürdürülebilirlik ve fırsatları tanıma boyutları tarafından etkilenmekte ve elde edilebilir kaynaklardaki limitleri reddederek faaliyetlerine devam etmektedirler (Peredo ve McLean, 2006: 56, Weerawardena ve Mort, 2006: 27). Sosyal girişimciler, sosyal sektörlerdeki sosyal misyona sahip, yeni fırsatların peşinde koşan, sürekli yenilik yapan, cesaretle hareket eden ve sorumluluk duygusuna sahip olan değişim ajanları rolünü üstlenmektedir. Bu bağlamda, sosyal girişimcilik boyutları sosyal misyon, yeni fırsatların peşinde olma, sürekli yenilik, cesaretle hareket etme ve sorumluluk

duygusu olarak beş boyut olarak ortaya çıkmaktadır (Dees, 1998: 4). Sosyal girişimciliği kapsamlı bir biçimde inceleyen bir çalışmada sosyal girişimciler yaratıcı, girişimci, gündem belirten ve etik olan kişiler olarak ifade edilmekte ve sosyal girişimcilik boyutları bu özellikler doğrultusunda şekillenmektedir (Shaw, Shaw ve Wilson, 2002: 13).

Mort Weerawardena ve Carnegie, (2002: 83) yaptıkları çalışmada sosyal girişimciliğin çok boyutlu yapısındaki unsurları; sosyal fırsatları tanıma, yenilikçi, proaktif ve risk alma eğilimi, kapasite değerlendirme ve girişimci erdem olarak açıklamışlardır. Literatürde yapılan bir diğer çalışmada sosyal girişimcilikle ilgili beş boyuta odaklanıldığı ifade edilmektedir: sosyal vizyon, sürdürülebilirlik, sosyal ağlar, yenilikçilik ve finansal getiri (Koe Hwee Nga ve Shamuganathan, 2010: 263).

Besler (2010: 11) sosyal girişimciliğin boyutlarını; sosyal değer yaratma, sosyal değer yaratacak fırsatları görme, kaynak yaratma ve sürdürülebilir olma, yenilikçi olma şeklinde ifade etmektedir. Literatürde yapılan benzer bir çalışmada sosyal girişimcilik boyutları, sosyal içerikli misyon sahibi olma, sosyal değer yaratma, kaynak yaratma ve sürdürülebilirliği sağlama, sosyal girişim fırsatlarını görme ve sosyal ağlardan faydalanma olarak ifade edilmektedir (Kırılmaz, 2013: 108).

## 7.1.SOSYAL MİSYON VE VİZYON SAHİBİ OLMA

Sosyal girişimci, sosyal değer yaratmak amacıyla fırsatları keşfeden, canlandıran, değerlendiren ve fırsatlardan istifa eden kişilerdir. Bu tanım sosyal girişimciliğin temel elemanlarını yansıtmaktadır ve sosyal girişimcinin temel özellikleri betimlenmektedir. Bu tanıma göre sosyal misyon yani sosyal değer yaratmak diğer amaçlara göre öncelikli olarak yer almaktadır (Marshall, 2010: 185).

Sosyal misyon, sosyal organizasyonun merkezidir (Mort, Weerawardena ve Carnegie, 2002: 84, Weerawardena ve Mort, 2006: 30) çünkü sosyal misyon; hangi işletmeler ve hizmetler başlatılmalı, hangi hizmetler yetiştirilmeli, bu hizmetler ne kadar hızla yetiştirilmeli, üyeler arasında hangi bağlantılar takip edilmeli gibi tüm stratejilere yol göstermektedir (Weerawardena ve Mort, 2006: 30). Sosyal misyon,



sosyal girişimcilerin fırsatları nasıl algıladığını ve değerlendirdiğini açıkça etkilemektedir. Sosyal girişimciler için zenginlik yaratımı değil, misyonun yarattığı etki esas kriter olmaktadır. Zenginlik sadece bir son anlamına gelmektedir (Dees, 1998: 2). Bundan dolayı, sosyal gelişim misyonu, bireyler için özel bir faydaya indirgenemez (Dees, 1998: 4).

Koe Hwee Nga ve Shamuganathan(2010: 263) yaptıkları çalışmada sosyal girişimcilikle ilgili beş boyuttan birini sosyal vizyon olarak ifade etmektedirler. Sosyal vizyon, kader duygusunu kapsamaktadır. Bu nedenle, sosyal girişimcilik, temel insan ihtiyaçlarını yerine getirme yönünde bir mecburiyet ve kader duygusunu içeren ikna edici bir sosyal vizyon ile yürütülmektedir. Sosyal vizyon, sosyal değişim ajanı olmak için mevcut yönetim kolunu genişletme hedefinin ötesinde fırsatları görme yeteneğini yönlendirmektedir (Barendsen ve Gardner, 2004: 45-47).

## 7.2.SOSYAL DEĞER YARATMA

Sosyal girişimcilik tanımlarının çoğunda sosyal girişimciliğin temelinde kişilerin ya da paydaşların servetini arttırmak yerine sosyal değer yaratma güdüsü olduğu ifade edilmektedir (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006: 2). Sosyal girişimciliğin birincil misyonu ve çıktısı, sosyal problemlere çözüm sağlayarak sosyal değer yaratmayı içermektedir (Dacin, Dacin ve Matear, 2010: 42). Sosyal değer yaratma, ekonomik çıktılarla da yakından ilgili olup, sosyal girişimler, sosyal değer yarattığı sürece, finansal kaynaklara erişim sağlamaktadır (Weerawardena ve Mort, 2006: 25, Dacin, Dacin ve Matear, 2010: 42). Bundan dolayı sosyal girişimciler finansman kaynaklarını temin edebilmek için sosyal değer yaratacak yenilikçi yollar aramaktadırlar (Weerawardena ve Mort, 2006: 25).

Sosyal değer yaratma misyonuna sahip işletmelerin hepsi sosyal girişimcidir. Kâr amaçsız sektörün özünü oluşturan sosyal değer yaratma, aynı zamanda kâr amacı güden sektör tarafından da gerçekleştirilmektedir. Kâr amacı güden sektörün ekonomik bir amacı gerçekleştirmek için yaptığı faaliyetler çoğu zaman sosyal değer de yaratmaktadır. Örneğin, ticari işletmelerin sağladığı istihdam, üretilen ürün ya da

hizmetlerin türü ya da işletmenin tüketiciler gözündeki değeri dolaylı olarak sosyal bir etki meydana getirebilmektedir (Besler, 2010: 11).

İnsanların ihtiyaçlarının sürekli artması ve giderek karmaşık bir hal alması kamu kurumları, sivil toplum örgütleri ve kâr amacı güden örgütlerdeki sosyal girişimcileri sosyal değer yaratmak için harekete geçirmektedir (Doğan, 2010: 607, Şeker, 2012: 38). Bu noktada dikkat çeken konu sosyal değer kavramındaki “sosyal” olgusunun ne anlam ifade ettiğinin net bir şekilde ifade edilmesi gerekliliğidir. Çünkü sosyal ihtiyaçlar kişilere ve kurumlara göre değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda, bir faaliyetin “sosyal” olarak kabul görmesi için sürdürülebilir gelişim ihtiyacını karşılaması gerekmektedir (Besler, 2010: 11).

Amerikalı sosyal girişimci, aktivist ve akademisyen Tara Hopkins ile Sabancı Üniversitesi Siyasal ve Toplumsal Bilimler mezunu ve AB Uzmanı Melih Özsoz tarafından 2008 Ağustos'ta Balıkesir'in Ayvalık ilçesinde kurulan Çöp (M)Adam, atık malzemelerden yaratıcı ve sürdürülebilir ürünler üretmekte ve yörede yaşayan kadınlara iş imkanı sunmaktadır. Ana sponsoru Unilever, yerel halk ve belediyelerden toplanan ambalaj, plastik ve cam gibi atıkları eğlenceli ürünlerin üretiminde değerlendiren Çöp (M)Adam, kadınlara istihdam yaratması ve atık yönetime katkıda bulunması bakımından sosyal değer yaratan bir sosyal girişim örneği olarak ön plana çıkmaktadır (Okandan ve Görgülü, 2012: 22).

AYDER ve Düşler Akademisi, toplumsal farkındalık yaratma amacı ile engelli bireylerin toplumsal hayata entegre olma sürecini hızlandırmayı amaçlayarak, engelli bireylere yönelik sosyal politika geliştirme ve bunları hayata geçirme konusunda aktif bir rol üstlenmektedir. AYDER ve Düşler Akademisi, engelsiz bir toplum yaratma hedefiyle engelli bireyler için sosyal değer yaratan çözümler üretmektedir (Okandan ve Görgülü, 2012: 21).

Chicago'lu bir ayakkabı firması olan Bucket Feet, tanınmamış sanatçıların tasarımlarını kullanarak desenli ayakkabılar tasarlamakta ve bu ayakkabıların satışından elde ettiği gelirin %5'ini sanat, spor ve müzik alanlarında eğitim görmeleri amacıyla yardıma muhtaç çocuklara bağışlamaktadır. Sosyal sorumluluk bilinciyle

sergilediği bu davranış sonucu firma hem muhtaç çocuklara yardım etmekte hem de sanatçılara çalışmalarını ayakkabılar üzerinde tanıtma imkanı sağlamaktadır.<sup>1</sup>

### 7.3.SOSYAL GİRİŞİM FIRSATLARINI GÖRME

Fırsat, bugünden farklı olan ve gelecekte olması istenilen duruma ilişkin inanç olarak ifade edilmektedir (Besler, 2010: 12). Sosyal girişim fırsatları, yeni ortaya çıkan ihtiyaçlardan ya da eskiden beri devam eden verimsizliklerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Karmaşık çevresel değişimler de sosyal girişim fırsatlarının oluşmasına neden olmaktadır ( Murphy ve Coombes, 2009: 326). Bu çevresel değişimler olumsuz bile olsa, sosyal girişimciler fırsatları görebilme yetenekleri sayesinde durumun üstesinden gelmekte ve sosyal değişim sağlamaktadır. Örneğin, ekonomik kriz dönemlerinde, sosyal beklentiler ve ihtiyaçlar yoğunlaşma eğilimine girmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan olumsuz finansman ortamında bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamak için yeni birçok sosyal girişim kurulabilir. Son yıllarda özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan sosyal girişimler bunun en açık göstergesi olmaktadır (Besler, 2010: 12).

Sosyal girişimciler, toplum için daha iyi sosyal değer yaratmak adına fırsatların farkına varmakta ve fırsatları keşfetmektedir (Mort, Weerawardena ve Carnegie, 2002: 82). Sosyal girişimcilerin ilk örneklerinden Grameen Bankasının kurucusu olan Profesör Muhammed Yunus, Bangladeş'te birçok sosyal girişim fırsatı görerek bu fırsatları özel sektör işletmeleriyle iş birliği yaparak uygulamaya koymuştur. Örneğin, Bangladeş'teki köylerde yoksul çocuklar için bir sağlık sorunu olan beslenmeyi bir fırsat olarak gören Muhammed Yunus, Danone firması ile ortaklık kurarak bu sorunu ortadan kaldırmak için sosyal girişimde bulunmuştur. Yine Bangladeş'te ayakkabı eksikliği milyonlarca insanı parazitler tarafından yayılan risklere maruz bırakmaktadır. Muhammed Yunus, Adidas firması ile işbirliği yaparak mümkün olabilecek en ucuz fiyata ayakkabı sunacak bir sosyal girişim oluşturmuştur (Yunus ve Weber, 2012: 81).

---

<sup>1</sup> <http://isfikirlerivefirsatlari.com/girisimcilik/sanatsal-ayakkabilar-ile-sosyal-girisimcilik/#more-9467>, 14.01.2015

#### 7.4.YENİLİKÇİLİK

Bir firmanın yeni fikirleri, yeni ürünleri, yeni tecrübeleri, yeni ürün ve hizmet ile sonuçlanan yaratıcı süreçleri ve teknolojik süreçleri destekleme eğilimini gösteren yenilik, girişimcilik sürecinde ilk olarak Schumpeter tarafından kullanılmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996: 142). Schumpeter (1936) ve Drucker (1985)' a göre yenilikçilik girişimciliğin temelini oluşturmaktadır (Haugh, 2005: 5). Girişimciler, olası fırsatları fark ederek kâr sağlamak için sürekli yenilikçi faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Sosyal girişimciler de, faaliyetlerini gerçekleştirmek için önemli kararlar verme noktasında yenilikçi, proaktif ve risk alma eğilimli davranışlar sergilemektedir (Mort, Weerawardena ve Carnegie, 2002: 82). Bu bağlamda, yenilikçilik nasıl ki girişimciliğin temel yapı taşı oluşturuyorsa, sosyal yeniliğin de sosyal girişimciliğin temelini oluşturduğu söylenilebilir.

Sosyal girişimcilik, toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için geliştirilen yenilikçi faaliyetlerden oluşan bir yaklaşımdır. Bu noktada dikkat çekilmek istenen konu, var olan girişim ve faaliyetler üzerinde bir takım değişiklikler gerçekleştirmek yoluyla değil de yenilikler yaratarak sosyal değer ortaya çıkarılmasıdır. Sosyal değer ortaya çıkarılırken gerçekleştirilen faaliyetlerin organize edilmesinde kaynakların yenilikçi bir şekilde bir araya getirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Toplumsal alanlarda yeniliğin nasıl üretileceği, mevcut sosyal problemlere ne tür çözümler getirileceği sosyal girişimciliğin özünü oluşturan konulardır (Besler, 2010: 13). İlk kez Kanter (1999) tarafından kullanılan sosyal yenilik kavramı, uzun dönemli sosyal sorunlara ve toplumun ihtiyaçları için yeni çözüm yolları geliştirme olarak ifade edilmektedir.<sup>2</sup>

Sosyal yenilik kavramının literatürde farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. “Stanford Social Innovation Review” e göre sosyal yenilik, sosyal ihtiyaçlara ve problemlere orjinal çözümler uygulama, destek sağlama ve bu ihtiyaç ve problemler için bir şeyler icat etme sürecidir (Minks, 2011: 3). Sosyal yenilik, toplumdan dışlanmış ve zarar görmüş kişilere yeni hizmetler sağlama bakımından, değer meydana getirmek için fırsatlardan faydalanmaktır (Haugh, 2005: 5).

---

<sup>2</sup> <https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>, Erişim Tarihi: 04/01/2015

Sosyal yenilik, toplumsal sorunlara çözüm sunmak amacıyla geliştirilmiş yenilikçi yaklaşımları, uygulamaları, iş modellerini, süreçlerini ve örgütlenmeleri içermektedir (Koç, 2010: 206). Sosyal yenilik, kâr elde etme güdüsüyle hareket eden özel sektör işletmeleri tarafından gerçekleştirilen ticari yeniliklerden farklı değerlendirilmesi gereken bir kavram olmasının yanında ticari yenilikle birçok ortak noktası da bulunmaktadır. Örneğin, uzaktan öğrenme modeli kâr amacı gütmeyen kuruluşlarca geliştirilmiştir. Bu modelin aynı zamanda özel sektör işletmelerinde engelli çalışanların dışarıdan çalıştırılmasına olanak sağlayacak şekilde kullanılabilmesi, bu iki yenilik türünün ortak bir noktasını göstermektedir (Güler, 2008: 104).

Çevrede rekabetin artması, sosyal değer yaratma faaliyetlerinde yeniliğin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı, sosyal girişimciler, işletmelerinin yönetim yapısı ve stratejileri dahilinde piyasada değişen trendleri, hükümetleri etkileyen yenilikçi politikaları, topluma hizmet sağlamada ortaya çıkan yeni yolları takip etmektedirler (Weerawardena ve Mort, 2006: 28, Haugh, 2005: 6). Ayrıca, sosyal girişimler, yaptıkları yenilikler sayesinde faaliyet gösterdikleri piyasaları da güçlendirmektedir. Bunun sonucunda, sürdürülebilir bir sosyo ekonomik gelişime katkı sağlamış olmaktadır (Koe Hwee Nga ve Shamuganathan, 2010: 265).

UNICEF ve MEB işbirliği ile ilk defa 2003 yılında uygulanmaya başlanılan “Haydi Kızlar Okula” kampanyası, okula gönderilemeyen kız çocuklarının eğitim-öğretim sürecine kazandırılması açısından önemli bir sosyal yenilik uygulaması olarak ifade edilmektedir. Kampanyanın sonuçları olarak, okula gitmediği tespit edilen kız öğrencilerin %81’i okula başlamıştır. Sosyal yeniliğe diğer bir örnek, sokak çocuklarının yeniden topluma kazandırılması için Yusuf Kulca adlı sosyal girişimci tarafından kurulan “Umut Çocukları Vakfı”dır (Koç, 2010: 207-209).

Sosyal yenilik örneklerini hayatımızın her alanında görebilmek mümkündür. Mikro kredi uygulamalarından, telefon yardım ağlarına, tüketici kooperatiflerine ve adil ticaret hareketlerine kadar birçok uygulama sosyal yenilik kavramı altında değerlendirilmektedir. Sosyal yenilik uygulamasına verilebilecek bir örnek, ofis mobilyalarını yenileme ve geri dönüşümü sağlama ile ilgilenen bir işletme olan Green-Works’dur. Ofis mobilyalarından kurtulmak isteyen kurumsal işletmeler ile

toplumsal amaçlı dernekleri bir araya getiren Green-Works, senede 3000 ton mobilyanın geri dönüşümünü sağlamakta ve 600'den fazla dernek, okul ve vakfa düşük fiyatla mobilya kazandırmaktadır. Bunlara ek olarak, uzun süredir işsiz olan, evsiz ve dezavantajlı konumda bulunan bireylere istihdam olanağı sağlamaktadır. Böylelikle işletme önemli bir sosyal sorun olarak görülen işsizliğe de çözüm getirmiş olmaktadır (Güler, 2008: 105).

## 7.5.KAYNAK YARATMA

Kaynaklar, toplum ile ilişkili önemli ihtiyaçları etkin bir şekilde karşılamak için elde edilmekte, harekete geçirilmekte ve yönetilmektedir (Thompson, Alvy ve Lees, 2000: 330).

Sosyal girişimciler, sınırlı kaynakların vizyonlarını sürdürmelerine engel olmasına izin vermezler. Sosyal girişimciler kıt kaynakları, gerektiğinde diğer kişilerle iş birliği yaparak etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. Sosyal girişimciler, sosyal misyonlarını sağlamlaştırmak ve desteklemek için kaynak stratejileri geliştirmektedir (Dees, 1998: 5). Sosyal girişimciler, kaynaklarını geliştirme ve kaynak transferleri konusunda karşılaştıkları engelleri ve problemleri çözdükleri sürece uzun dönemde sürdürülebilirliklerini arttırmış olmaktadır (Haugh, 2005: 7).

Sosyal girişimlerin amacı, finansal, fiziksel ve insan kaynaklarını birleştirerek finansal sürdürülebilirlik elde etmektir. Bu kaynaklar, piyasa kaynakları (ürün ve hizmet satışından elde edilen gelir), piyasa dışı kaynaklar (hükümet bağışları, fon sağlama programları, bağımsız bağışlar, hayırseverler ve vakıflar), ve parasal olmayan kaynaklar (gönüllü çalışma, sosyal sermaye) şeklinde sınıflandırılabilir (Haugh, 2005: 6).

Devletin, toplumun ihtiyacı olan kaynakları sağlama ve bu kaynakların dağıtımını konusunda güçlü bir rolü vardır. Bununla birlikte, devlet bu rolünü gerçekleştirirken kontrol sağlayabilmek için katı kurallar ve düzenler içeren politikalar uygulamaktadır. Sosyal girişimcilerin devletten beklentileri de bu noktada şekillenmektedir. Sosyal girişimciler, kaynak elde etme konusunda devletten daha açık ve esnek bir rol üstlenmesini, çeşitliliğe izin vermesini beklemektedirler. Ayrıca,

devlet sürdürülebilir toplum girişimleri ve yenilikçi toplum girişimlerine yatırım yapmalı ve kaynak sağlamalıdır. Böylece sosyal amaca sahip girişimlerin hepsi, ekonomik ve sosyal kazanımlar içeren sürece dahil olacak, topluma hizmet sunacak ve devletin yükünü azaltmış olacaktır (Gray, Healy ve Crofts, 2003: 149-150).

Sosyal girişimcilerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisinin kaynak yaratma olduğu söylenilebilir. Sadece sosyal girişimler değil kâr amacı güden işletmelerin de kaynak bulma konusunda sorun yaşadığı bilinmektedir. Ancak, ticari girişimler sermaye piyasalarından faydalanarak, piyasada ve ürün ya da hizmetlerinde değişikliğe giderek bu sorunu daha kolay çözebilmektedir. Sosyal girişimler ise sermaye piyasalarından yararlanamamaktadır (Besler, 2010: 14). Sosyal girişimler dernek bağışları, bireysel katkılar, üye aidatları, kullanıcı ücretleri ve hükümet ödemeleri gibi finansal kaynakları kullanmaktadırlar (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006: 12).

## 7.6.SÜRDÜRÜLEBİLİR OLMA

Sürdürülebilirlik “işletmelerin veya bireylerin sosyal yaşamlarını daha kaliteli hale getirirken, eko-sistem ve toplumsal değerlerin bozulmamasına yönelik duyulan vicdani kaygıdır”. (Reyhanoğlu ve Akın, 2012: 14).

Sosyal girişimciler, sosyal değer yaratmak için yenilikleri takip etmektedirler. Bunun yanında, fon sağlama ve hizmet dağıtımı da sosyal girişimcilerin özellikle rekabetçi çevrede büyümeleri için gerekli ve önemli kritiklerdir. Sosyal girişimci örgütlerin dinamikliği örgütün sürdürülebilirliğine bağlıdır. Örgütün sürdürülebilir olması ise fon sağlama ile yakından ilişkilidir. Sürdürülebilirlik, örgütlerin uzun dönem yaşaması ve büyümesi için temel bir kriterdir (Weerawardena ve Mort, 2006: 29).

Besler (2010:13)'inyaptığı çalışmada kaynak yaratma ve sürdürülebilir olma birbiriyle iç içe olan kavramlar olarak ifade edilmektedir. Sosyal girişimler, sürdürülebilir olduğu sürece kaynak yaratabilmelerinin yanı sıra, kaynak yarattıkları sürece sürdürülebilir olmaktadır. Sosyal girişimciler, var olan kaynakları ile yetinmeyip sürekli yeni kaynaklar sağladıkça sürdürülebilir olacaklardır.

Finansal sürdürülebilirlik, finansal olmayan kaynaklardan yani gönüllülerden gelen bağış ile elde edilen, sosyal girişimcilerin devamını sağlayan bir kombinasyondur (Noruzi, Westover ve Rahimi, 2010: 5). Sosyal girişimciler, organizasyon bünyesinde gelişen her teklifin finansal sürdürülebilirliğini sistematik bir şekilde değerlendirerek, sosyal girişim projelerine uygunluğunu kontrol etmektedir (Weerawardena ve Mort, 2006: 30).

Zorluk içeren çevre kısıtlamaları, sosyal misyon ve sürdürülebilirlik ihtiyacı, sosyal girişimciliği kavramsallaştıran girişimsel davranışın şeklini oluşturmaktadır. Sosyal misyonun sosyal girişimciler için merkezi bir rolü olduğu onaylanırken, sürdürülebilirlik için sarfedilen çabanın rolü de eşit derecede önemlidir. Bu iki faktör, birbirine karşılıklı bağımlıdır ve dengeli dinamik çevrede, bir sosyal girişimde bunlardan birisi olmadan diğerinin olamayacağı ifade edilmektedir (Weerawardena ve Mort, 2006: 32).

## 7.7.SOSYAL AĞLARI KULLANMA

Thompson (2002: 429) yaptığı çalışmada sosyal girişimcilerin kaynak yaratma, insanları yönetme becerisine sahip olmasının yanında sosyal ağlardan yararlanma ihtiyaçlarının da olduğunu vurgulamaktadır. Bununla beraber, kaynakları sağlamak, etkin bir şekilde dağıtmak için yönetim kontrolünün önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca, insanların tecrübelerini, problemlerini veya herhangi bir konuyu paylaşabildikleri, birbirlerine yardım edebildikleri bir sosyal ağa ihtiyaç olduğu ve bu ağın desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Sosyal ağlar, girişimcilerin yerleşmiş misyonu üzerinden kurdukları bir sistemdir. Ağlar, toplumun geniş bir kısmına fayda sunmak amacıyla daha yenilikçi ve uygun çözümler yaratmak için bilgi ve enformasyonun paylaşımına olanak vermektedir (Koe Hwee Nga ve Shamuganathan, 2010: 264).

Sosyal ağlara ilişkisel bir perspektifle yaklaşırsa, ağlar içindeki aktif katılım, toplu öğrenmeyi ve toplumun sosyal standartlarını çok iyi anlayabilmeyi sağlamaktadır. Sosyal ağlar, bilgi paylaşımını, kaynak koordinasyonunu ve yerel



yetenekleri geliştirmektedir. Böylece, işletmelerin ekonomik kalkınma ve yaşam kalitesini arttırma üzerindeki etkisi uzun vadede maksimize edilmiş olur (Koe Hwee Nga ve Shamuganathan, 2010: 265).

Girişimciler, girişimciliğin evrelerine göre sistematik bir şekilde değişen, iş kurma, geliştirme ve yönetmenin tüm yönlerini tartışabildikleri, paydaşlarının harcadığı zamanı görüp analiz edebildikleri ağlarını kendileri kurmaktadırlar (Greve ve Salaff, 2003: 1). Buna benzer bir şekilde, sosyal girişimciler de, sosyal projelerinde amaçlarına ulaşabilmek için proaktif bir şekilde kendi sosyal ağlarını kurmakta ve bu sosyal ağlarını kullanmaktadır (Kırılmaz, 2012: 38).

## **8. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE İ GİRİŞİMCİLİK İLİŐİSİ**

İ 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 tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, i girişimcilik süreçleri işletmelerin büyüklükleri ne olursa olsun srekliği olan süreçlerdir. İ girişimcilik sadece yeni girişimlerin başlatılması anlamına gelmemektedir, aynı zamanda yenilikçi faaliyetleri ve eğilimleri de içermektedir. (Ağca ve Kurt, 2007: 89).

Sosyal girişimcilik, toplumsal dönüşüm sağlamak ve sosyal değer yaratmak için kr amaçlı ya da kr amaçsız örgütlerde gerçekleştirilen yenilikçi, sosyal misyon odaklı, iş yaratıcı ve gelir getirici faaliyetlerdir (Pomerantz, 2003: 25, Massetti, 2008: 3). Sosyal girişimcilik faaliyetleri, kr amaçlı ya da kr amaçsız örgütlerde uzun dönem sürdürülebilirliği desteklemekte ve örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 84). Sosyal girişimcilik, yeni sosyal organizasyonların veya kr amaçsız organizasyonların kurulmasına öncülük etmektedir (Mort, Weerawardena ve Carnegie, 2002: 79). Ayrıca, sosyal girişimcilik yeni organizasyonlar içerisinde gerçekleşeceği gibi mevcut olan organizasyonlar içerisinde de gerçekleşmektedir. Kurulu bir organizasyon içerisinde gerçekleşen sosyal girişimcilik “sosyal i girişimcilik” olarak da ifade edilmektedir (Mair ve

Marti, 2006: 37). Bu bağlamda, kâr amacı güden organizasyonlarda gerçekleşen iç girişimcilik faaliyetleri gibi, sosyal girişimcilik faaliyetlerinin de yenilikçi girişimsel süreçlere ve yeni girişimler yaratmaya işaret ettiğini söylemek mümkündür (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 85).

Girişimcilik, çağdaş iş dünyası dinamikleri içerisinde kendine önemli bir misyon edinerek ekonomilerin yaşadığı dönüşüm sürecine canlılık katmakta ve yaşam standartlarının yükselmesini sağlamaktadır. Günümüzde girişimcilik, ürünlerin yaratım sürecini yenilikle destekleyen bir kavram olmasıyla birlikte iş dünyasının dinamikleri çerçevesinde, yönetsel ve kişisel bakış açılarının ve prensiplerin yeniden değerlendirilmesi ile bir dönüşüm süreci yaşamaktadır. Girişimciliğin, bu dönüşüm süreci içerisinde değişen ve gelişen hedefleri arasına sosyal sorumluluğu da dahil etmesiyle, sosyal girişimcilik kavramının ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Böylelikle, girişimcilik serüveninde, tespit edilen toplumsal engellerin ortadan kaldırılması, fırsatların kovalanması ve paydaşlar nezdinde farkındalık yaratılması ön plana çıkan aşamalar haline gelmiştir (Okandan ve Görgülü, 2012: 9-14).

Girişimcilik, özel sektörün büyümesinde etkili olan unsur olmasının yanı sıra sosyal sektörün hızla yayılmasının arkasındaki itici güç olarak da görülmektedir. Sosyal girişimcilik, ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerin eş zamanlı olarak peşinden giden girişimci teşebbüsler tarafından gerçekleştirilmektedir. Sosyal girişimcilik, bireylerin ve işletmelerin sosyal ve çevresel sorunlara karşı bir cevabı olarak dünya sahnesinde kendine bir yer bulmaktadır (Noruzi, Westover ve Rahimi, 2010: 3). Literatürde yapılan bir çalışmada, sosyal girişimcilik, girişimcilik olgusunun bir çalışma alanı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada girişimcilik boyutları; geleneksel, kurumsal (iç), kültürel ve sosyal girişimcilik olarak ortaya çıkarılmaktadır. Sosyal girişimciliğin, diğer girişimcilik türleri ile yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, sosyal girişimciliğin kendine özgü boyutları, sosyal girişimciliği, girişimsel faaliyetleri ortaya çıkarmak için değerli bir içerik haline getirmektedir (Dacin, Dacin ve Matear, 2010: 43-48). Bu bağlamda, sosyal girişimciliğin ticari girişimciliğin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ifade edebiliriz.

Toplumda artan girişimcilik faaliyetleri, topluma değer katmayı açıkça isteyen başarılı ve tecrübeli ticari işletme girişimcileri ve yöneticilerini sosyal girişimci bireyler olmaya yönlendirmektedir (Thomson, 2002: 414). İş dünyasının yüzünü değiştiren girişimciler, aynı zamanda sosyal girişimci bir rol üstlenerek toplumsal dönüşüm sağlayabilmektedirler. Özel sektör işletmelerinde, yaratıcı, cesur ve girişimci bir ruhla hareket eden iç girişimciler ya da daha genel anlamda girişimciler, ticari faaliyetlerde olduğu gibi toplumsal sorunlarda da engelleri fırsata dönüştürmekte, çözüm odaklı ve deneysel faaliyetler sergileyerek yenilikçi, yaratıcı çözümler ortaya çıkarmakta ve bu çözümleri geniş bir ölçekte uygulamaktadırlar (Ersen, Kaya ve Meydanoglu, 2010: 10).

Sosyal girişimcilik faaliyetleri, ekonomik ve sosyal alanın kesiştiği noktalarda gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, sosyal girişimcilik, hem girişimciliğin gelişmesine hem de sosyal ve çevresel konularda farkındalığın artmasına paralel olarak gelişme gösterecektir (British Council ve TÜSEV, 2012: 4). Dünyada girişimcilikle ilgili en önemli araştırma projesi olan ve 1997 yılından bu yana her yıl tekrarlanan Küresel Girişimcilik Raporu (Global Entrepreneurship Monitor) 2013'e göre, Türkiye'de her 100 kişiden 32'si önümüzdeki üç yıl içerisinde girişimci olmayı hedeflemektedir. Diğer bir ifadeyle, potansiyel girişimcilik oranı %32'dir. Bu oran, gelişmekte olan ülkelerde %29,09, gelişmiş ülkelerde ise %14,27 olup, bu değerler Türkiye ortalamasının altında kalmaktadır. 18-24 yaş arası genç girişimcilerin oranı, 2012 yılına göre 6.58 puan yükselerek %15.51 olmuştur. Eğitimli kişilerin, girişimcilik faaliyetine katılma oranı 2006 yılında %15.3 iken, 2013 yılında bu oran %44'e yükselmiştir. Bu durum, gençlerin girişimciliğe olan ilgisinin arttığını ve girişimciliği alternatif bir kariyer olarak görmeye başladığının kanıtıdır. Kadın girişimcilerin oranı da 2006 yılında %28,6 iken 2013'te bu oran %31,3'e yükselmiştir.<sup>3</sup> Diğer taraftan, Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarına olan ilginin arttığı da görülmektedir. 2000 yılında ortalama 61.000 olan dernek sayısı %40 gibi oran artışı ile 2010 yılı itibariyle 86.031 olmuştur. Vakıflar, sendikalar, meslek odaları ve kooperatifler de eklendiğinde bu rakam 153.604'ü bulmaktadır (Sivil Toplum Endeksi Projesi, 2011: 61). Bu bağlamda, ülkemiz için, girişimcilik

<sup>3</sup> <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=988>, Erişim Tarihi: 21/01/2015

faaliyetlerindeki artışın sosyal girişimcilik faaliyetlerindeki artışı etkilediğini söylemek mümkündür.

İç girişimcilik ile sosyal girişimcilik arasındaki bir bağlantı kurmak için, iç girişimciyi örgüt içinde çalışan ve girişimsel ruha sahip olan kişi, sosyal girişimciyi ise özel sektördeki bir örgüt içinde sosyal odaklı davranan girişimci olarak ifade edebiliriz. İki terim arasındaki fark ise, odaklanılan konuda kendini göstermektedir. İç girişimci kâr elde etme motivasyonuna sahipken, sosyal girişimciler sosyal konulara çözümler getirmeye yönelmektedir (Güler, 2008: 57). Burada her iki rolün de aynı kişi tarafından yerine getirilebileceğini örneklerle birlikte görmek mümkündür. ABD merkezli ve dünyanın en büyük yarı iletken üreticisi olarak bilinen Intel'in küresel vizyonu, dünya üzerindeki her bireyi birbirine bağlayacak ve hayatlarını kolaylaştıracak bilişim teknolojileri ortaya çıkarmak ve yaygınlaştırmaktır. Intel şirketi bünyesinde girişimci ruha sahip çalışanlar, tüplü devreler kullanılan elektronik sektöründe transistörü icat ederek radikal bir değişim gerçekleştirmiştir. Ayrıca, Intel şirketi bünyesinde sürekli artan yenilikler sayesinde işlemciler geliştirilip daha üst seviyede modeller ortaya çıkarılmaktadır. Bu bağlamda, Intel şirketinde iç girişimcilik faaliyetleri gerçekleştiren çalışanların varlığından söz etmek mümkündür. Diğer taraftan, Intel şirketi toplumsal sorunları çözmek ve sürdürülebilir sosyal işletmeler oluşturmak için bünyesinde çalışan sosyal girişimcileri ortaya çıkarmak ve desteklemek için eğitimler ve yarışmalar düzenlemekte ve bu girişimcilerin teknolojiye erişimlerini sağlamaktadır. Sosyal sorunlara teknolojik tabanlı çözümler bulmak için yenilikçi fikirler geliştiren çalışanlara, bu fikirlerini sürdürülebilir çözümlere dönüştürebilmelerinde danışmanlık sağlamaktadır. Bunlara ek olarak, sosyal girişimcilik ekosisteminin gelişmesine katkı sağlamak için, sistematik bir yaklaşım ile sivil toplum örgütleri, eğitimciler, hükümetler, endüstri ortakları ve kalkınma ajanslarıyla iş birliği gerçekleştirerek, yerel ihtiyaçların daha iyi anlaşılmasını ve etkin çözümler geliştirilmesini sağlamaktadır. Son olarak, Intel dünyanın ilk ve en geniş sosyal girişimci ağı olan Ashoka ile iş birliği anlaşması yapmıştır. Bu anlaşmanın amacı, sosyal yenilik alanındaki bilgi birikimi ve programlarını birleştirerek, kadınların karşılaştıkları sorunlara teknolojiyi kullanarak yaratıcı fikirlerle çözümler getirmektir

(Gürtaş, 2013: 12-13). Bu noktada, Intel şirketi çalışanlarının sosyal girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirdiği görülmektedir.

Amacı sosyal sorunları çözme olan sosyal girişimcilik, gelişmekte olan ülkelerde dezavantajlı kesimler için, bu kesimi yetkinleştirecek ve iş sahibi yapacak bir araç olarak görülmektedir (Güven, 2013: 4). Diğer bir ifadeyle, sosyal girişimcilik toplumdaki dezavantajlı gruplara istihdam sağlamaktadır. Organizasyonu yeniden canlandırmak için gerçekleştirilen iç girişimcilik, bir organizasyonun içerisinde oluşan, endüstride rekabetin dengesini değiştiren veya tamamen yeni endüstriler yaratan yenilik çabaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Ferreira, 2002: 2). Yeni endüstrilerin doğmasına yol açan iç girişimcilik bu yönüyle, işsiz olan çoğu kişiye istihdam imkanı sağlayarak sosyal girişimcilik fonksiyonunu yerine getirmiş olmaktadır.

Sosyal girişimciler, sosyal değer yaratma misyonlarını tamamlamak için yeni kaynak geliştirir, öğrenmeyi sürekli kılar, fırsat yaratır ve risk alarak fikirlerini gerçekleştirir. Yani, sosyal girişimciler de, tıpkı iç girişimciler gibi risk alarak yenilik veya geliştirme yapan kişilerdir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, hem iç girişimcilerin hem de sosyal girişimcilerin hedeflerine ulaşabilmek için kabul edilebilir derecede risk almasıdır. Çünkü bir iç girişimci başarılı olamadığı zaman işletmesi, kendi ve yakın çevresi zarar görürken, bir sosyal girişimci başarısız olduğunda ise sadece kendisi değil aynı zamanda toplum da zarar görecektir (Güven, 2013: 4, Denizalp, 2009: 8).

Sosyal girişimciler ve iç girişimcilerin en önemli ortak özellikleri her iki girişimci tipinin de yenilikçi ve yaratıcı olmalarıdır. İç girişimciler, çalıştıkları organizasyon içinde her türden yenilik yaratan kişilerdir (Ağca ve Yörük, 2006: 162). Sosyal girişimciler ise, yaratıcılık özellikleri sayesinde toplumsal sorunlara yeni çözüm yolları üreten kişilerdir (Denizalp, 2009: 8). Diğer bir ifadeyle, iç girişimcilerin yeni iş alanları kurması gibi, sosyal girişimciler de toplumsal sorunlara yenilikçi çözümlerle yaklaşmakta ve bu çözümleri geniş ölçekte uygulamaktadır (Güven, 2013: 4).

İç girişimciler, çevreyi iyice anlayıp analiz edebilme, esnek ve geniş bir vizyona sahip olma, yönetimde opsiyonlar yaratma, takım çalışmasını teşvik etme,

kararları tartışmaya açma, destekçileriyle bir güç birliği oluşturma, ısrarcı olma özelliklerine sahip kişilerdir (Hisrich ve Peters, 2002: 52). Sosyal girişimciler de, sosyal dönüşüm sağlayana kadar çalışmayı sürdürebilecek vizyon ve kararlılığa sahip, değişimin önünü açmak için girişimde bulunan, sorunları çözmek için fikir yaratan, çözüm yollarını çevresindekilerle paylaşıp onlarla birlikte de hareket eden, toplumu yeni adımlar atmaya ikna etmede ısrarcı olan kişilerdir (Denizalp, 2009: 8, Betil, 2010: 24, Sarıkaya, 2010: 39). Bu bağlamda, her iki girişimci tipinin ortak birçok özelliği olduğu söylenebilir.

İç girişimcilik, firmaları kârlılık ve ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırmakta ve performanslarını iyileştirmektedir. İç girişimcilik, sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlara yönelik değildir, aynı zamanda ekonomiyi bir bütün olarak ele almakta ve sektörler arası her türlü işletme organizasyonlarına yönelik gerçekleşebilmektedir. İç girişimcilik, firmalarda yarattığı verimlilik artışları, yeni organizasyonlar ortaya çıkarması, yeni endüstri alanları yaratması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmesi bakımından ekonomiyi önemli derecede etkilemektedir (Ağca ve Yörük, 2006: 163). Sosyal girişimcilik, hem yerel hem de bölgesel anlamda toplumlardaki ekonomik ve sosyal sorunları ele alan sektörler arası girişimleri geliştirme yönünde gittikçe önemli bir role sahip olmaktadır. Uzun dönemli ekonomik ve sosyal sorunları tespit eden sosyal girişimciler, bu sorunların çözümü için gerektiğinde girişimci yaklaşımlar, ilkeler ve metodlar kullanan organizasyonlarla iş birliği oluşturmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, sosyal girişimcilik, toplumsal sorunların çözümü için sektörler arası sınırları ortadan kaldırmaktadır (Sarıkaya, 2010: 39). Ayrıca sosyal girişimler, istihdam imkanları yaratarak, birer piyasa aktörü olarak ekonomik büyümeye de katkı sağlamaktadırlar (Ersen ve Ekmekçi, 2013: 6).

Firmalar performanslarını iyileştirmek ve karlılıklarını arttırmak için gerçekleştirdikleri iç girişimcilik faaliyetleri ile birlikte sosyal sorunlara çözüm getirecek ve toplumsal dönüşüm sağlayacak sosyal girişimcilik faaliyetleri de gerçekleştirmektedirler. Günümüzde hem iç girişimcilik hem de sosyal girişimcilik faaliyetlerini bir arada sürdüren birçok işletme olduğu bilinmektedir. Örneğin, Koç Holding, Fortune Global 500 sıralamasındaki tek Türk şirketi olarak dünyanın en büyük 217.şirketidir. Aynı zamanda, dünyada en fazla AR-GE yatırımı yapan

614.şirket olan Koç Holding, Boston Consulting Group'un (BCG), "2013 BCG 100:Yükselen Yıldızlar" listesindeki 3 Türk şirketinden birisidir. Enerji, otomotiv, dayanıklı tüketim, finans ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren Koç Holding, cirosu ve ihracatının yanı sıra, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'ndan aldığı pay ve yarattığı istihdamla Türkiye'nin en büyük şirketler topluluğudur. Bunlarla birlikte Koç Holding, birçok sosyal sorumluluk projesi de gerçekleştirmektedir. Koç Holding'in 2006 yılında eğitim alanında Milli Eğitim Bakanlığı ile imzaladığı sosyal sorumluluk projesi "Meslek Lisesi Memleket Meselesi", ülkedeki işsizlik ve nitelikli iş gücü ihtiyacı sorunlarının çözümü için kurulmuştur. Vehbi Koç Vakfı tarafından da desteklenen bu proje kapsamında, mesleki teknik eğitimin önemi konusunda toplumun her kesiminde farkındalık yaratmak ve bu konuda liderlik yaparak, devletle iş dünyası arasında işbirliği geliştirmek amaçlanmıştır. Mesleki eğitimin özendirilmesi için 8 bin meslek lisesi öğrencisine staj destekli eğitim bursu sağlanması taahhüdü ile başlayan proje, hedefinin üzerine çıkarak 8118 öğrenciye burs desteği sağlamıştır. Proje kapsamında, şirketler ile alanlarında eğitim veren mesleki liseler arasında iş birliği sağlanarak, bir yandan gençlerin istihdam edilebilirliğinin ve mesleki eğitim kalitesinin artırılması hedeflenirken, diğer yandan da işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesine katkıda bulunulmuştur.<sup>4</sup> (Koç Topluluğu Sosyal Sorumluluk Raporu, 2013: 4-5).

Koç Holding bünyesinde olan ve dayanıklı tüketim sektöründe faaliyet gösteren Arçelik A.Ş. yaklaşık 24.000 çalışanı ile üretim, pazarlama, satış sonrası ve destek hizmetleri vermektedir. Ar-Ge çalışmalarını stratejisinin bir parçası olarak gören Arçelik A.Ş. kendi yenilikçi teknolojilerini geliştirmekte ve böylece sektöründe uluslararası rekabette öne çıkmaktadır. Ar-Ge çalışmaları, Arçelik A.Ş.'nin strateji ve büyüme hedeflerine paralel olarak şekillenmektedir. Bu çerçevede hedef pazarlara uygun ürünler, rekabetçi teknolojiler, optimize edilmiş tasarım, çevreci yaklaşımlarla (enerji ve su tüketimi, ses gücü düzeyi) desteklenmektedir. Ar-Ge gündemi, "Şirket vizyonu" doğrultusunda; çevreye saygılı, tüketicinin konforunu destekleyen, bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayan, standartlara uyumlu, rekabette fark yaratan, kolay satın alınabilir ürünler tasarlamak ve üretmek olarak özetlenmektedir. Şirketin,

---

<sup>4</sup> <http://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/projeler/meslek-lisesi-memleket-meselesi> , Erişim Tarihi: 21/01/2015

araştırma, teknoloji ve ürün geliştirme faaliyetlerine yatırımları, 1980'li yılların sonlarına kadar uzanmaktadır. 20 yılı aşkın Ar-Ge deneyimine ve güncel teknoloji ile donatılmış Ar-Ge laboratuvarlarına sahip olan Arçelik A.Ş., gerek Türkiye'de gerekse sektöründe birçok ilki başararak; tüketicilerine çevreci, yeni ve gelişmiş özelliklere sahip ürünler sunmaktadır.<sup>5</sup>

Bunlarla birlikte, Arçelik A.Ş. toplumsal sorumluluk anlayışıyla, faaliyet gösterdiği ülkelerde istihdam, büyüme ve katma değer yaratarak ekonomik fayda sağlamanın yanı sıra toplumsal ve çevresel konularda da öncü faaliyetleriyle “sürdürülebilir gelişim” için çalışmaktadır. Sosyal standartları iyileştirmek ve sürdürülebilir gelişim önündeki engelleri kaldırabilmek için projeler geliştirmekte ve uygulamaktadır. Arçelik A.Ş. eğitim alanında, bireysel gelişimi yapılabilecek katkıların küçük yaşlarda başlaması gerektiğinin bilinciyle ilköğretim çağındaki çocuklara ulaşabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı ile birlikte, 2004 yılında “Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği” programını başlatmıştır. Program sonunda, yaklaşık 300 yatılı ilköğretim bölge okulunda eğitim gören ve maddi olanakları kısıtlı ailelerden gelen 200 bin çocuğun eğitim ve gelişim standartları yükseltilmiş ve örnek bireyler olarak topluma kazandırılmaları desteklenmiştir.<sup>6</sup> Yine Arçelik A.Ş. tarafından, kanserli çocukların moral ve motivasyonlarını yükseltmek için hastanelerde özel oyun odalarının kurulması amacıyla hayata geçirilen “Beyaz Balık Oyun Oda” projesi kapsamında çalışmaları devam etmektedir. Şirket tarafından 2013 yılında, hastaneler ziyaret edilerek 2 oyun odası ve 1 kütüphane için çeşitli oyuncalar ve kitaplar temin edilmiştir (Koç Topluluğu Sosyal Sorumluluk Raporu, 2013: 21).

Ülkemizden verdiğimiz bu örneklerle paralel çerçevede örnekleri çoğaltabilmek mümkündür. Bu bağlamda, ülkemizde faaliyet gösteren ve yenilikler ve teknolojiler geliştirerek iç girişimcilik seviyelerini arttıran aile işletmelerinin, aynı zamanda sosyal girişimcilik faaliyetleri de gerçekleştirdikleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, aile işletmeleri sadece kâr odaklı düşünüp büyüme ve ekonomik gelişmeye fayda sağlamakla kalmayıp toplumsal sorunlara karşı farkındalık gösterip çözüm getirebilmek amacıyla birçok sosyal girişimcilik projeleri geliştirmektedirler.

<sup>5</sup> [http://www.arcelikas.com/sayfa/15/AR\\_GE](http://www.arcelikas.com/sayfa/15/AR_GE) , Erişim Tarihi: 21/01/2015

<sup>6</sup> [http://www.arcelikas.com/sayfa/183/Egitimde\\_Gonul\\_Birligi\\_Programi](http://www.arcelikas.com/sayfa/183/Egitimde_Gonul_Birligi_Programi) , <http://www.egitimdegonulbirligi.org/default.aspx> , Erişim Tarihi: 21/01/2015



İç girişimcilerin ve sosyal girişimcilerin benzer özellikleri yanında farklılıkları da olduğu bilinmektedir. Bu iki girişimci tipinin farklılaştığı konulardan biri, kendilerini motive eden faktörlerdir. Motivasyon, kişilerin yaptığı işi etkileyen önemli bir faktördür. Sosyal girişimciler, kâr elde etme gibi bireyci bir güdüleyici yerine, toplum için bir şeyler yapma adına bir örgüt kurma ve işletme, kendini sosyal amaçlara adanma motivasyonların sahiptir. Sosyal davranış gösterme motivasyonuna sahip olan sosyal girişimciler, toplumda yardıma ihtiyacı olan insanlara destek olmaktadır (Güler, 2008: 186-187). İç girişimcileri motive eden faktörler ise, kendileri için çalışma isteği, kaderi kontrol etme ihtiyacı, terfi, primler, yüksek bir ücret, gelir artışı olarak sıralanabilir (Arıkan, 2002: 195). Bu bağlamda, motivasyon faktörlerinin her iki girişimciyi hedeflediği davranışlar açısından etkilediği söylenebilir.

Kaynakları yönünden incelendiğinde, sosyal girişimler mali ve insan kaynağı sıkıntısı çekmektedir. İnsan kaynakları yetersiz olan sosyal girişimler yeterince gelir elde edemediklerinden hibe ve bağışlara bağımlılıkları devam etmektedir. Bununla birlikte, mali kaynak yetersizliği, sosyal girişimlerin nitelikli ve uzman eleman almalarına engel olmakta ve faaliyetlerinin sürdürülebilirliği konusunda sıkıntı yaratmaktadır (Ersen, Kaya ve Meydanoğlu, 2010: 24-25). İç girişimcilerin ise finansal kaynağı, sponsor firmalar, çalıştıkları örgütler ve yeni girişimleri sonunda elde ettikleri gelirlerdir. Ayrıca fon sağlamanın dışında, iç girişimciler, örgütün marka ismini, ticaret ünvanını ve diğer görünmeyen kaynaklarını kullanma avantajına da sahiptirler (Şeker, 2012: 36, Ergüder, 2011: 87).

Literatürde yapılan iç girişimcilerin ve sosyal girişimcilerin farklı yönlerini ele alan bir çalışma Tablo 9'da gösterilmektedir (Ergüder, 2011: 88).

**Tablo 9: İç Girişimcilerin ve Sosyal Girişimcilerin Farklı Yönleri**

<b>Özellikler</b>	<b>İç Girişimci</b>	<b>Sosyal Girişimci</b>
<b>Motive Olunan Faktörler</b>	Özgürlük, terfi, prim, kariyer (kâr amaçlı)	Toplumsal sorunlara çözüm bulma, insanlara fayda sağlama(kâr amacı gütmeyen)
<b>Risk Tercih</b>	Kariyere ve işe yöneliktir.	Sivil toplum ihtiyaçları için risk alırlar.
<b>Yapılan İş</b>	Örgüt adına faaliyetlerde bulunur.	Kamu kurum ve kuruluşlarıyla birlikte işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdürür.
<b>Yenilikçilik</b>	Kurulu bir örgütte başkaları adına yenilik yapar.	Toplumun kaynaklarını birleştirerek toplum adına yenilikler yapar.
<b>Fırsat Kollama</b>	Örgütte rekabet avantajı sağlayabilmek için fırsat kollar.	Amaçladığı sosyal değeri yaratmak için fırsat kollar.
<b>Kaynak Bulma, Kullanma</b>	Bağlı olduğu işletmeden ve sponsor firmalardan sağlar. İşletmenin kaynakları yetersiz kaldığında performansı arttırmak adına örgüt dışında kendi imkanlarıyla da kaynak arayışı içerisine girebilir.	Mali ve insan kaynağı sıkıntısı çekerler. Hibe ve bağışlarla faaliyetlerini sürdürürler. Elde olan kaynaklarla kendilerini sınırlamadan sürekli yeni kaynak arayışı içindedirler.
<b>Hata ve Başarısızlıklarının Sonucu</b>	Kendini ve işletmeyi olumsuz etkiler.	Toplumu olumsuz etkiler.
<b>Ödüllendirme</b>	İşletmeye avantaj kazandıracak faaliyetlerde bulduklarında, genellikle işletme tarafından maddi olarak ödüllendirilirler.	Yarattıkları sosyal değer için çok nadir ödüllendirilirler.

Kaynak: Ergüder, 2011: 88

Sosyal girişimcilik ve iç girişimcilik, küreselleşmeyle birlikte günden güne önemi artan kavramlardır. Her iki girişimcilik türünün ortaya çıkış sebebi amaçları farklı da olsa değer yaratmaktır. Yenilik ve yaratıcılık, sürdürülebilirlik, kararlı, sağlam bir vizyona sahip olma, fırsat kovalama ve risk alma hem sosyal girişimcilikte hem de iç girişimcilikte ortak olarak yer alan temel boyutlardır. Sosyal girişimciler, sosyal sorunlara yenilikçi çözümler getirebildikleri ölçüde, iç

girişimciler ise firma içinde yeni ürünler, süreçler veya girişimler yarattıkları ölçüde başarı sağlamaktadır. Ayrıca, her iki girişimcilik türü, istihdam yaratarak ekonomik gelişmeye katkı sağlamaktadır.

## **9. SOSYAL GİRİŞİMCİLER, DÜNYADAN VE TÜRKİYE' DEN ÖRNEKLER**

Sosyal girişimciler, eğitimi sağlık, çevre, insan hakları, kalkınma girişimleri vb. alanlarda katma değere sahip yenilikler ortaya çıkararak sosyal dönüşümü sağlayan kişilerdir (Sobhani ve Gasnier, 2012: 1). Ekonomik ve sosyal değer yaratma kavramlarını bir araya getiren bir uygulama olan sosyal girişimcilik, uzun bir miras ve küresel bir yapıya sahiptir. 1980 yılında Bill Drayton tarafından sosyal vizyona sahip girişimcilere fon sağlamak amacıyla kurulan Ashoka (şuanda global güce sahip küresel bir yapıdır), Profesör Muhammed Yunus tarafından 1976' da yoksulluğu yok etmek ve kadınları güçlendirmek için Bangladeş' te kurulan Grameen Bankası ve 1968' de Bill Strickland tarafından sanatı kullanarak toplumsal programlar geliştirmek için Pittsburgh' da kurulan Manchester Sanatkarlar Derneği, sosyal girişimcilik fenomeninin tarihi modern göstergelerini oluşturmaktadır (Mair ve Marti, 2006: 36).

1833 yılında William L.Garrison tarafından köleliğe karşı yayın yapan ilk gazete kuruluşu olan American Anti-Salavary Society, 1889 yılında sosyal reformcu olarak bilinen Jane Adams tarafından yoksul insanlara yardım etmek amacıyla kurulan Hull House organizasyonları, sosyal girişimciliğin tarihinin ne kadar eskiye dayandığına örnek teşkil etmektedir (Kayalar ve Arslan, 2009: 58).

ABD' de kadın hakları için mücadele edip anayasa değişikliğine öncülük eden Susan B. Anthony, Hindistan' da toprakları olmayan köylülere yaklaşık 3 milyon dönüm toprağın bağışlanmasını sağlayan ve Toprak Bağış Hareketi' nin kurucusu olan Vinoba Bhave, İngiltere' de ilk hemşirelik okulunu kuran ve modern hemşireliğin kurucusu olarak tanınan Florence Nightingale, erken çocuk eğitiminin önemini vurgulayarak Montessori yaklaşımını geliştiren Mary Montessori, Ulusal Doğa Parkları sistemini kuran doğasever ve korumacısı John Muir, 2. Dünya Savaşı

sonrası Fransa ekonomisini yeniden yapılandırırken Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu' nu kuran Jean Monnet gibi isimler tarihteki en önemli sosyal girişimciler olarak bilinmektedirler.<sup>7</sup>

Ashoka üyesi olan, çevre konusunda faaliyetlerini sürdüren Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi öğretim üyesi Prof.Dr. Mustafa Sarı, Türkiye'deki ilk sosyal girişimcilerden birisidir. Amacı toplumda ekoloji bilincinin oluşmasını sağlayarak doğal kaynakların tüketilmeden, korunarak kullanılması ve bu yolla dünya zenginliklerinin gelecek nesillere devrinin sağlanması olan Doğa Gözcüleri Derneği'nin kurucusudur (Güler, 2008:147).

Nebahat Akkoç, 1997 yılında Kadın Merkezini kuran diğer bir sosyal girişimcidir. KA-MER, kadınların aile içi şiddet konusunda ihtiyaçların acil cevap verme, kadınların birer vatandaş, eş ve anne olarak haklarının farkındalıklarının artması amacını taşımaktadır. Nasuh Mahruki, Arama Kurtarma Derneği (AKUT)'un kurucusu ve halen yönetim kurulu başkanıdır. AKUT, özellikle 1999 depremi sırasında çok önemli işler yapmıştır ve çalışmaları diğer illerde benzer yönde organizasyonların kurulmasına model olmuştur. Ticari girişimcilikteki birikimlerini sivil inisiyatif geliştirmek için kullanan İbrahim Betil, sosyal girişimci gençler yetiştiren ve bu gençleri hayata hazırlayan Toplum Gönüllüleri Vakfı'nı kurmuştur. Betil, gençlerin yönetimde olduğu bir yapının olması gerektiğini düşünmektedir. Bununla birlikte, gençlerin ebeveynleri yaşındaki bireylerle birlikte çözüm üretmesinin bilgi ve tecrübe alışverişi açısından önemli olduğunu da düşünmektedir. Ercan Tural, 1997 yılından itibaren gönüllü olarak engellilerin toplumsal yaşama daha eşit katılmalarını hedefleyen projeler uygulamaktadır. Alternatif Kamp adı altında yürüttüğü program "Engelsiz yaşam" sloganı ile engellilere ve farklı ihtiyaç gruplarına alternatif sosyal-kültürel-sportif yaşam alanları açmayı hedeflemektedir. Program sayesinde 500'den fazla değişik engel grubundan kişileri sualtı dünyası ile tanıştırmıştır. Doğu Anadolu Besiciler Birliği'ni kuran emekli öğretmen Nazmi Ilıcalı, Erzurum çevresinde hem yoksulluk hem de sert kış koşullarından dolayı tarım gelişmemesi durumunu tersine çevirmeye çalışmaktadır. El değmemiş toprakların organik tarım için elverişli bir ortam oluşturduğunu ifade eden Ilıcalı, şuan 3000'den

---

<sup>7</sup> (<http://turkey.ashoka.org/node/1697>, 30.12.2013).

fazla çiftçi ile birlikte çalışmaktadır. Ayrıca birlik, hayvancılık konusunda da organik çözümler kullanmayı hedeflemektedir (Denizalp, 2009:24-28).

Özel sektör bağlamında sosyal girişimcilik örneklerine baktığımızda, dünyada modern perakendeciğin temelini oluşturan, ilk mağazasını Fransa’da 1963 yılında açan ve 1996 yılında Sabancı Holding ile iş ortaklığı yapan CarrefourSA , bugün 33 ülkede, yaklaşık 16 bin mağaza ve toplamda 470 binden fazla çalışana sahiptir.<sup>8</sup> CarrefourSa, “Temiz Çevre Engelsiz Hayat” projesi ile, çevreye zararlı bitkisel atık yağları geri dönüşüme tabi tutarak, elde edilen gelirden engelli vatandaşların ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Şirket bu proje kapsamında Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve Türkiye Çevre Koruma Vakfı ile iş birliği gerçekleştirmektedir (MediaCat Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri, 2013:24).

Merkezi İngiltere’de kayıtlı olan HSBC grubu, dünyanın en büyük bankacılık ve finansal hizmet kuruluşlarından birisidir. HSBC Türkiye, sürdürülebilir bir ekonomi için öncelikle sürdürülebilir bir yaşam ortamının gerekliliğinin bilinciyle, uluslararası platformdaki deneyimlerinin ülkemizde topluma değer katması amacıyla “Geleceğe Gönüllüyük” adlı sosyal sorumluluk projesini yürütmektedir. Eğitim için daha iyi bir gelecek sunmak amacıyla Anne Çocuk Eğitim Vakfı ile proje kapsamında iş birliği gerçekleştiren HSBC, Diyarbakır ve Mardin’de okul öncesi eğitime erişimi olmayan 4-5 yaş grubu çocukları bilişsel, sosyal ve dilbilgisi açısından okul hayatına hazırlarken, anneleri de çocuk eğitimi ve bakımı konusunda bilinçlendirmektedir. Program, 2013’ten bu yana 810 çocuk ve ailesine ulaşmıştır. HSBC Türkiye’nin WWF-Türkiye ile birlikte gerçekleştirdiği “Su Varsa Gelecek Var” projesi kapsamında hazırladıkları Türkiye’nin Su riskleri Raporu sayesinde ülkemizdeki su kıtlığına ve potansiyel risklere dikkat çekilmesi hedeflenmiştir. Suyun ekonomideki rolünü vurgulaması ve su yönetiminde yeni araçların kullanılmasına katkıda bulunması açısından proje oldukça önemli görülmektedir (MediaCat Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri, 2013:42-43).

Dünyanın en büyük yiyecek içecek şirketlerinden olan PepsiCo’nun, Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı’nın inisiyatifiyle hayata geçen

---

<sup>8</sup> <https://www.carrefoursa.com/tarihce> , Erişim Tarihi: 21/01/2015

“Cheetos Gelişim Merkezleri” projesi kapsamında, Batman, Nusaybin, Gölbaşı, Ömerli, Silvan, Siirt, Suadiye, Hilvan, Kilis ve Kızıltepe olmak üzere 8 ilde 11 gelişim merkezi ile 4-14 yaşları arasındaki çocuklara eğitim, sanat, kültür ve spor faaliyetleri gibi aktif yaşamı destekleyen farklı programlar ve etkinlikler düzenlemektedir. Bugüne kadar toplam 22 bin çocuğun yararlandığı proje, çocukların bilişsel, duygusal, kişisel ve sosyal gelişimlerini desteklerken ailelerin bilinçlendirilmesine de katkıda bulunmaktadır (MediaCat Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri, 2013:64).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AFYONKARAHİSAR'DA FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİNİN SOSYAL GİRİŞİMCİLİK SEVİYELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

En basit tanımıyla faaliyet halindeki organizasyonlar içerisindeki girişimcilik anlamına gelen iç girişimcilik, organizasyonel ve ekonomik gelişme için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacılar ve uygulamacılar, 1980'lerin başından itibaren iç girişimcilik olgusuna firmaların performansı ve yeniden canlanması üzerindeki olumlu etkisinden dolayı ilgi göstermektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2001:496). Mevcut firmalar içinde gerçekleştirilen iç girişimcilik faaliyetleri, firmaların örgütsel kârlılığını iyileştirmekte, rekabet gücünü arttırmakta, stratejik yenilenme sağlamakta ve uluslararası başarı elde edebilmesine katkıda bulunmaktadır (Zahra, 1991.akt. Ferreira, 2002:2, Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002:254). Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerden dolayı ani ve sürekli değişimlerin yaşandığı, yoğun rekabet ortamının hakim sürdüğü bir çevrede, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin tek yolu risk alarak, proaktif bir şekilde yenilik yapmaları diğer bir ifadeyle iç girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirmeleridir.

En genel anlamıyla sosyal girişimcilik, kâr amaçsız, kâr amaçlı ve kamu sektörü bünyesinde ortaya çıkan yenilikçi, sosyal değer yaratma faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006:2). Günümüzde yaşanan değişimler, firmaların sadece kâr odaklı düşünüp kendi çıkarlarına yönelik hareket etmelerinden ziyade çevre ve insan faktörlerini önemseyen sosyal ilişkileri güçlü bir örgüt yapısı geliştirmelerini ön plana çıkarmaktadır. Dünyadaki gelişmeler ve değişimler doğrultusunda özel sektör işletmelerinin başarısı, elde ettikleri ticari kârın

yanında sosyal sorumluluk bilinciyle toplumsal sorunlara ne kadar fayda sağladığı ile ölçülmektedir. Bununla birlikte, kâr amacı güden bir işletme gerçekleştireceği sosyal girişimcilik faaliyetleri ile toplumsal dönüşüme katkı sağlamanın yanında toplum tarafından bilinen bir işletme olma özelliği de kazanacak, bu durumda işletme, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edecek ve dolayısıyla uzun dönemde kârlılığını korumuş olacaktır. Bu bağlamda, uzun dönemde sürdürülebilirlik sağlamak isteyen bir işletmenin gerçekleştireceği iç girişimcilik faaliyetlerinin yanında sosyal girişimcilik faaliyetlerinin de önemini arttığını söyleyebiliriz.

Aile işletmesi, “sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmeler” şeklinde tanımlanmaktadır. Genel özelliklerine bakıldığında KOBİ niteliğinde kabul edilen aile işletmeleri faaliyetlerini kurucu girişimcinin kontrolünde sürdürmektedir (Erdoğmuş, 2007: 67-68). Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılımını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümünde aile üyelerinin yer aldığı veya kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve en az iki nesilin işletmede çalıştığı işletmelerdir (Ateş, 2003: 4). Aile işletmelerinin tüm dünyadaki işletmelerin %65-80 arasında olduğu varsayılmaktadır. Bu işletmelerin büyük bir bölümü ise çok küçük ölçekli işletmeler niteliğinde olup bir nesilden diğer bir nesile geçemediği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, dünyadaki büyük ölçekli işletmelerin ve başarılı işletmelerin %40’ını aile işletmelerinin oluşturduğu da bilinmektedir (Ateş, 2003: 1). Diğer işletmelerle karşılaştırıldığında, aile işletmelerinin aşağıdaki dört şarttan en az üçünü karşılaması gerekmektedir (Erdoğmuş, 2007: 68):

- Kuşaklararası geçişin gerçekleşmesi
- Hisse sahipliğinin %50’sinden fazlasının ailenin elinde olması
- Aile üyelerinin %50’sinden fazlasının günlük yönetim işlerinin içinde olması
- İşletmenin kendisini aile işletmesi olarak ifade etmesi

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, iç girişimcilik ile ilgili yapılan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Sosyal girişimcilik kavramı ise uzun bir küresel mirasa sahip olmasına karşın, kar amaçlı işletmeler bağlamında sosyal sorumluluk



olgusunun gelişmeye başlamasıyla birlikte son yıllarda ortaya çıkmış yeni bir kavram olup, konuyla ilgili yapılan çalışmaların yeterli olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca, literatürde iç girişimcilik faaliyetleri ve sosyal girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışma sayısı yok denebilecek kadar azdır. Dünyadaki ve ülkemizdeki işletmelerin çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturduğu halde literatürde yapılan çalışmaların genelinde bu faktör göz ardı edilmektedir. Yapılan çalışmalar daha kurumsal olan, sosyal alanlarda bilinirliği sağlanmış aile işletmesi olmayan işletmeleri kapsamaktadır. Ancak uzun dönemde sürdürülebilirlik sağlamak için yerelden küresel pazarlara çıkmak zorunda olan aile işletmelerinin gerek iç girişimcilik gerekse sosyal girişimcilik faaliyetleri ile ilgili ne düşündükleri ve neler yapabileceklerinin öğrenilmek istenmesi bu çalışmanın aile işletmelerine yönelik olarak yapılmasının bir nedenidir. Ayrıca çalışmanın evrenini Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren işletmelerin oluşturması ve Erdoğan (2007) tarafından sayılan şartlardan en az üçünü taşıdığı dikkate alınarak bu işletmelerin yaklaşık %99’unun aile işletmesi olması bu çalışmanın aile işletmelerine yönelik yapılmasının diğer nedenidir. Bu bağlamda bu tezin amacı, Afyonkarahisar’ da faaliyet gösteren aile işletmelerinin iç girişimcilik seviyelerinin belirlenmesi ve bu işletmelerin iç girişimcilik faaliyetlerinin sosyal girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Yapılacak olan bu çalışmanın sonucunda, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin çevrelerinde olup biten değişimlere karşı ne kadar yenilikçi faaliyette bulunarak uyum sağladıkları, diğer bir ifadeyle bu işletmelerin iç girişimcilik seviyelerinin sosyal girişimcilik algıları, görüşleri ve yaklaşımları üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmış olacaktır. Bu bağlamda, bu tez çalışmasının, bu konu ile ilgili çalışmalarda literatüre katkı sağlayacağı ve uygulamacılara sosyal girişimcilik konusunda yol göstereceği düşünülmektedir.

## **2. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ**

Bu araştırma, aile işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetlerinin sosyal girişimcilik eğilimlerini belirleyeceği temel varsayımına dayanmaktadır. Bu

varsayım doğrultusunda gerek yapılan literatür incelemesi gerekse elde edilen ampirik bulgularla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- İç girişimcilik nedir?
- İç girişimciliğin temel boyutları nelerdir?
- Sosyal girişimcilik nedir?
- Sosyal girişimciliğin temel boyutları nelerdir?
- Firmaların iç girişimcilik seviyeleri sosyal girişimcilik faaliyetleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip midir?
- Sosyal girişimcilik iç girişimciliğin sonucunda mı ortaya çıkmaktadır?

Sosyal girişimcilik, kavram olarak yerleşmiş ve geniş ölçüde kullanılıyor olsa da, üzerinde anlaşma sağlanan bir tanımla yapılmamıştır. Bir görüşe göre, kâr amaçsız örgütlerin gelir getirici faaliyetlerde bulunması olarak tanımlanan sosyal girişimcilik, bir başka görüşe göre kâr amaçsız bir organizasyon kurulmasıdır. Diğer bir tanıma göre ise, kâr amaçlı organizasyonların gerçekleştirdikleri faaliyetlerinde sosyal sorumluluklarını birlikte kullanmalarıdır. Bu çalışma kapsamında, sosyal girişimcilik, kâr amaçlı işletmelerin sosyal sorumluluk bilinciyle gerçekleştirdiği faaliyetler bağlamında değerlendirilmektedir.

Literatürde, iç girişimciliğin, faaliyet halindeki organizasyonları harekete geçirdiği, kârlılık ve ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırdığı ve performanslarını iyileştirdiği ifade edilmektedir. Organizasyonlar içerisinde yaratıcı, yenilikçi ve girişimci ruhla hareket eden iç girişimciler, bir taraftan ticari faaliyetler gerçekleştirirken, diğer taraftan topluma değer katmak için sosyal sorunların çözümünde etkin olabilmektedir. Örneğin, Sabancı Holding bünyesinde faaliyet gösteren güncel ve dinamik bir marka kimliğine sahip olan Aksigorta, yenilikçi ve müşteri odaklı ürünler veya hizmetler yaratmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki alt yapısı ve insan kaynakları alanında yatırımlar gerçekleştiren Aksigorta, kârlı kanallar ve ürünlere odaklanarak, sürdürülebilir kârlılığını sürdürmüş, 2013 yılında pazarda kendini farklılaştırmıştır. Aksigorta'nın gerçekleştirdiği iç girişimcilik faaliyetlerinin yanında sosyal girişimsel faaliyetlerde bulunduğu da bilinmektedir. Şirket, sosyal sorumluluk yaklaşımına paralel bir şekilde, Türkiye'deki ilk Yangın ve Deprem simülasyon Merkezini (YADEM) 1996 yılında geliştirmiştir. Risk ve sigorta

bilincinin artmasına yönelik çalışan Aksigorta, Arama Kurtarma Derneği (AKUT) ile birlikte “Hayata Devam Türkiye” olarak bilinen bir sosyal girişimcilik projesi geliştirmiştir. Bu proje kapsamında, Felaket Eğitimi konvoyunda 55 il ve 174 ilçe ziyaret edilmiş, 5.4 milyon birey, doğal felaketler ve sigorta bilinci hakkında eğitim almıştır (Sabancı Sosyal Sorumluluk Raporu, 2013: 10-13). Bu bağlamda, iç girişimcilik seviyeleri yüksek olan özel sektör işletmeleri, sosyal sorumluluk bilinciyle daha fazla sosyal girişimci faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmanın teori kısmında GEM 2013 raporuna göre, Türkiye’de girişimcilik potansiyelinin önceki dönemlere göre giderek arttığından ve %32 oranında ortaya çıktığından bahsedilmiştir. Bu raporda dikkat çeken bir diğer konu, eğitilmiş genç nüfusun girişimciliği bir kariyer olarak gördüğü ve girişimcilik faaliyetlerine katılma oranının %44 olduğudur. Literatürde ifade edildiği gibi, sosyal girişimciliğin, girişimciliğin gelişmesine paralel olarak arttığı konusu düşünüldüğünde, ülkemizde artan girişimcilik oranlarının sosyal girişimcilik faaliyetlerini de yükselteceği söylenebilir. Bu araştırmanın amacı ve araştırma sorularından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Mevcut organizasyonlarda gerçekleşen girişimcilik, diğer bir ifadeyle iç girişimcilik seviyesi arttıkça, bu organizasyonların gerçekleştireceği sosyal girişimcilik faaliyetlerinin de artacağı, çalışmanın literatür incelemesinde örneklerle desteklenerek açıklanmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın temel hipotezi şudur:

H1: Aile işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetleri sosyal girişimcilik eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Aile işletmelerinde genel olarak iç girişimcilik seviyesinin sosyal girişimcilik faaliyetlerini de olumlu etkilediğinden literatür incelemesinde bahsedilmiştir. Araştırmamda, genel olarak aile işletmelerinin iç girişimcilik seviyesiyle birlikte iç girişimcilik boyutlarının (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik) her birinin sosyal girişimcilik faaliyetlerini etkileyeceği düşüncesine paralel olarak geliştirilen H2, H3 ve H4 hipotezleri şunlardır:

H2: Aile işletmelerinde yenilikçilik faaliyetleri ile sosyal girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Aile işletmelerinde iç girişimciliğin risk alma boyutu ile sosyal girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Aile işletmelerinde proaktiflik davranma ile sosyal girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Literatür incelemesinde daha uzun süredir faaliyet gösteren işletmelerde karmaşık süreçlerin arttığı, katı hiyerarşi ve yavaş bürokrasinin işletmeleri yavaş yavaş tükettiği ifade edilmişti. Girişimsel faaliyetlerini yeniden keşfetmek ve canlandırmak isteyen bu işletmelerin daha fazla iç girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirdiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışmamın 5.hipotezi şudur:

H5: Aile işletmelerinde iç girişimcilik seviyesi işletmelerin faaliyet yılına göre farklılık göstermektedir.

Yine literatür incelemesinde, özellikle büyük ölçekli işletmelerin girişimsel faaliyetlerinde gerileme olduğundan ve bu işletmelerin eskiden sahip olduğu canlılık, yenilik ve risk almayı tekrar istediğinden ifade edilmişti. Bu işletmelerin gerçekleştirecekleri yenilikçi faaliyetleri kapsayan iç girişimciliğin büyük işletmelere eski canlılığını yeniden kazandıracağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışmamın 6.hipotezi şudur:

H6: Aile işletmelerinde iç girişimcilik seviyesi işletmelerin büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir.

İç girişimcilik faaliyetlerinin, imalat veya hizmet işletmelerinde farklı sonuçlar göstereceği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmamın 7.hipotezi şudur:

H7: Aile işletmelerinde iç girişimcilik seviyesi işletmelerin buldukları sektöre göre farklılık göstermektedir.

Yeni kuşaklara devredilen aile işletmelerinde, genç girişimciler tarafından daha fazla girişimsel faaliyetlerde bulunulacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmamın 8.hipotezimiz şudur:

H8: Aile işletmelerinde iç girişimcilik seviyesi işletmelerin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiğine göre farklılık göstermektedir.

Uzun süredir faaliyet gösteren aile işletmelerinde ticari kârı arttıran ve işletmeleri canlı tutan yenilikçi iç girişimcilik faaliyetlerinin yanında toplumsal sorunlara çözüm getirebilecek sosyal girişimcilik faaliyetlerini de gerçekleştirildiği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmamın 9.hipotezi şudur:

H9: Aile işletmelerinde sosyal girişimcilik seviyesi işletmelerin faaliyet yılına göre farklılık göstermektedir.

Literatür incelemesinde, büyük ölçekli aile işletmelerinde sosyal sorumluluk bilinciyle daha fazla sosyal girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirdikleri ifade edilmişti. Bu bağlamda, çalışmamın 10.hipotezi şudur:

H10: Aile işletmelerinde sosyal girişimcilik seviyesi işletmelerin büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir.

Sosyal girişimcilik faaliyetlerinin aile işletmelerinin imalat ya da hizmet işletmesi olmasına göre farklı sonuçlarda ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmamın 11.hipotezi şudur:

H11: Aile işletmelerinde sosyal girişimcilik seviyesi işletmelerin buldukları sektöre göre farklılık göstermektedir.

Sosyal girişimcilik son 20 yılda gelişen bir olgu olması dolayısıyla, kurucu nesildeki yöneticilerin sosyal girişimcilik kavramını bilmediklerini söylemek mümkündür. Diğer kuşaklara aktarılan aile işletmelerindeki genç yöneticilerin daha fazla sosyal sorumluluk bilinci ile sosyal girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirdiklerini ifade edebiliriz. Bu bağlamda çalışmamın son hipotezi şudur:

H12: Aile işletmelerinde sosyal girişimcilik seviyesi işletmelerin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiğine farklılık göstermektedir.

### **3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırmada elde edilen verilerle, araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin iç girişimcilik boyutları ve seviyelerinin, sosyal girişimcilik boyutları ve seviyelerinin belli bir dönemdeki durumları ortaya konulmuştur. Araştırma amacı bakımından hem

tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik olgusu bütün yönleriyle ele alınmış, çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlardan hareketle tanımlanmaya çalışılmıştır.

### 3.1.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evrenini, Afyonkarahisar'daki Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı, en az 10 ve 10 kişiden fazla çalışanı olan aile işletmelerinin sahip ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Sanayi ve Ticaret Odası kayıtlarına göre Aralık 2014 tarihi itibarıyla bu özelliklere sahip 424 işletme tespit edilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın ana kütlesi, Afyonkarahisar Sanayi ve Ticaret odasına bağlı faaliyet gösteren 424 firmadan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise ana kütleyle bağlı olarak tesadüfi seçilen 203 aile işletmesi oluşturmaktadır. Bu örnek büyüklüğünün, 424 firmadan oluşan ana kütleyle temsil gücüne sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Afyonkarahisar' da faaliyet gösteren işletmelerinin yaklaşık %99'unu KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri oluşturmaktadır (Çonkar, Ağca ve Yumuşakipek, 2014: 196). 04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" e göre KOBİ'ler, 10 kişiden az çalışanı olan işletmeler Mikro Ölçekli, 10-49 kişi arası çalışanı olan işletmeler Küçük Ölçekli, 50-249 kişi arası çalışanı olan işletmeler ise Orta Ölçekli olarak sınıflandırılmaktadır.<sup>9</sup> Bu bağlamda, araştırmanın hedef kitlesi seçiminde etkili olan kriterlerden birisini işletmelerdeki çalışan sayısı oluşturmaktadır. Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren aile işletmeleri küçük ve orta boy işletme niteliği göstermesinden dolayı ana kütlelerin daha fazla yansıtılması için çalışan sayısının en az 10 kişi olması tercih edilmiştir. Araştırmanın hedef kitlesi seçiminde etkili olan bir diğer kriter ise, işletmelerin sektör ayırımı olmaksızın değerlendirilmiş olmasıdır. Hedef kitle seçiminde etkili olan bu kriterler dikkate alındığında, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin iç girişimcilik seviyeleri ve sosyal girişimcilik olgusu hakkındaki farkındalık ve

<sup>9</sup><http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>, Erişim Tarihi: 19/01/2015

görüşleri ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmasının mümkün olabileceği düşünülmektedir.

### 3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Geliştirilen anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde aile işletmelerinin demografik özellikleri (işletmelerin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği, kaç yıldır faaliyet gösterdiği, işletmelerin çalışan sayısı bakımından büyüklüğü ve imalat ya da hizmet işletmesi olup olmadıklarını gösteren değişkenler) ile işletmenin sahip ya da üst düzey yöneticisinin eğitim düzeyini tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, aile işletmelerindeki iç girişimcilik boyutlarını belirlemeye yönelik 19 ifadeden oluşan 5-li likert tipi iç girişimcilik ölçeği yer almaktadır. Ankete dahil olan yöneticilerin seçmesi gereken tercihler, “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralanmaktadır. Bu ifadelerden (12)’si iç girişimciliğin “yenilikçilik” boyutu, (4)’ü iç girişimciliğin “risk alma” boyutu, (3)’ü ise iç girişimciliğin “proaktiflik” boyutu ile ilgilidir. İç girişimcilik ölçeğinde, iç girişimcilik literatüründe yaygın olarak kullanılan, güvenilirliği ve geçerliliği farklı araştırmacılar tarafından test edilen, Ağca (2005)’nin iki farklı ölçek temel alarak geliştirdiği ifadeler yer almaktadır. Ağca (2005)’nin temel aldığı ölçeklerden ilki, Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilen, “yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma” boyutlarının yer aldığı Kurum Girişimcilik Eğilimi (Corporate Entrepreneurial Orientation Scale) ölçeğidir. Diğer ölçek ise, Zahra (1993) tarafından geliştirilen, “yenilikçilik, yeni iş girişimi başlatma ve stratejik veya kendini yenileme” boyutlarını içeren İç Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship) ölçeğidir. Her iki ölçekte “yenilikçilik” boyutunun yer aldığı görülmektedir. Ağca (2005)’nin aktardığına göre, literatürde bu ölçeklerin birlikte kullanılabilmesini ileri süren araştırmacılar yer almaktadır. Ayrıca, Antoncic ve Hisrich (2001,2003) yaptıkları çalışmalarda bu ölçekleri birlikte kullanmışlardır. Ağca (2005) ‘ya göre, bu ölçekler beraber kullanıldığında birbirini tamamladığı için iç girişimciliğin bütün yönlerini

ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışmada, “stratejik veya kendini yenileme” ve “yeni iş girişimi başlatma” boyutlarında yer alan ifadeler “yenilikçilik” boyutu içerisinde yer almaktadır.

Anket formunun üçüncü ve son bölümünde, aile işletmelerinin sosyal girişimcilik seviyelerini ortaya çıkarabilmek için geliştirilen yedi boyutlu ve 31 ifadeden oluşan 5-li likert tipi sosyal girişimcilik ölçeği yer almaktadır. Sosyal girişimcilik ölçeğinde yer alan ifadelerden (5)'i "sosyal misyon ve vizyon sahibi olma", (4)'ü “yenilikçilik”, (4)'ü “sosyal ağları kullanma”, (5)'i, “sosyal değer yaratma”, (4)'ü “sosyal girişim fırsatlarını görme”, (4)'ü “kaynak yaratma” ve (5) tanesi de “sürdürülebilirlik” boyutlarıyla ilgilidir. Sosyal girişimcilik ölçeği, Koe Hwee Nga ve Shamuganathan( 2010) tarafından geliştirilen ve Reyhanoğlu ve Özden(2012) tarafından kullanılan ölçek ile Kırılmaz(2013)'ün çeşitli çalışmalardan yararlanarak kullandığı ölçek temel alınarak geliştirilmiştir. Bu ölçek, 6. Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde (International Entrepreneurship Congress) Çonkar, Ağca ve Yumuşakipek (2013) tarafından sunulan “Afyonkarahisar’da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Sosyal Girişimcilik Potansiyeli ve Bilinci” başlıklı bildiriye kullanılmıştır. Dolayısıyla geliştirilen sosyal girişimcilik ölçeğinin, bu pilot çalışma ile genel geçerliliği test edilmiştir.

### 3.3.VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin elde edilmesi amacıyla geliştirilen anket formlarının daha sağlıklı ve objektif bir şekilde dağıtılıp toplanması için Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) birimine proje başvurusu yapılmıştır. BAP tarafından kabul edilen projeye sağlanan maddi destek doğrultusunda, bir araştırma şirketinin aracılığı ile verilerin daha kısa sürede objektif ve güvenilir bir biçimde toplanması gerçekleştirilmiştir. Araştırma şirketi, verileri toplayabilmek için Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren 203 aile işletmesindeki üst düzey yöneticilere telefon aracılığı ulaşmış, yapılan çalışmanın amacını açıklamış ve bu amaca uygun olarak anket sorularını eksiksiz cevaplamalarını istemiştir. Araştırma şirketi yaklaşık olarak bir aylık sürede verileri elde ederek araştırmacılara teslim etmiştir.



### 3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren aile işletmelerinin oluşturması zaman ve maliyet kısıtından dolayıdır. Ayrıca bu durum araştırmada elde edilen verilerin ulusal ve uluslararası düzeyde yapılacak genelleştirme ve yorumlamalarını kısıtlamaktadır. Veri toplama aracı olarak anket formunun kullanılması ve anket çalışmalarında karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olmuş olabilir. Buna ek olarak, anket çalışmasının işletmelere belli bir dönemde uygulanacak olması, iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik olgularının sadece bu dönem içindeki durumunu ortaya koymaya yönelik olması, araştırmanın diğer kısıtını oluşturmaktadır.

Ayrıca bu çalışmada kullanılan ölçekler daha önceki birçok çalışmada kullanıldığından ve bu çalışmalarda faktör analizi yapıldığından ankette yer alan değişkenlere tekrar faktör analizi yapmaya gerek duyulmamıştır.

## 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 4.1.ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Anket çalışması sonucunda toplam 203 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar aşağıda Tablo 10’da yer almaktadır. Araştırmada yer alan firmaların tamamı Afyonkarahisar Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı, en az 10 ve üzerinde çalışanı olan firmalardan oluşmaktadır. Anketi dolduranlar sahip ya da üst düzey yönetici konumundaki bireyler oldukları için, firmalarının iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik seviyesi hakkında fikir yürütebilecek düzeyde bilgiye sahip oldukları kabul edilmektedir.

**Tablo 10: İşletmelere İlişkin Özellikler**

<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik Dağılım (%)</b>
İlköğretim	13	6,4
Lise	54	26,6
Ön Lisans ve Lisans	128	63,1
Yüksek Lisans	8	3,9
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>
<b>Faaliyet Yılı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik Dağılım</b>
1-5 Yıl	24	11,8
6-10 Yıl	35	17,2
11-20 Yıl	54	26,6
21-30 Yıl	44	21,7
31 ve üzeri	46	22,7
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>
<b>Büyükük</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik Dağılım</b>
1 - 10 çalışan	31	15,3
11 - 49 çalışan	103	50,7
50 - 149 çalışan	44	21,7
150 çalışan ve üzeri	25	12,3
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>
<b>Faaliyet Türü</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik Dağılım</b>
İmalat İşletmesi	171	84,2
Hizmet İşletmesi	32	15,8
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>
<b>Nesil Sırası</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzdelerik Dağılım</b>
1.Nesil	82	40,4
2.Nesil	89	43,8
3.Nesil	26	12,8
4.Nesil	6	3,0
<b>Toplam</b>	<b>203</b>	<b>100</b>

Araştırma katılımcılarının eğitim düzeylerine baktığımızda, %6,4'ü ilköğretim mezunu, %26,6'sı lise mezunu, %63,1'i ön lisans ve lisans mezunu ve son olarak %3,9'u yüksek lisans mezunudur. Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmaya

katılan firma sahip ya da üst düzey yöneticilerinin ağırlıklı olarak ön lisans ve lisans mezunu olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmada yer alan firmaların %11,8'i 1 ile 5 yıldır, %17,2'si 6 ile 10 yıldır, %26,6'sı 11 ile 20 yıldır, %21,7'si 21 ile 30 yıldır ve son olarak %22,7'si 31 yılı aşkın bir süredir faaliyet göstermektedir. Araştırmada yer alan firmaların %15,3'ü 1-10 kişi arasında çalışana, %50,7'si 11-49 kişi arasında çalışana, %21,7'si 50-149 kişi arasında çalışana ve %12,3'ü 150 ve üzeri çalışana sahip olarak belirlenmiştir. KOSGEB'in KOBİ sınıflandırmasına göre, araştırmaya katılan firmaların %66'sının küçük ölçekli işletmeler, %34'ünün ise orta ölçekli işletmeler olduğunu söylemek mümkündür. Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren işletmelerin %99'u KOBİ niteliğinde aile işletmeleri olduğundan, araştırmaya katılan firmaların ölçek büyüklükleri sonuçlarının bu ifade doğrultusunda ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırma kapsamındaki firmaların %84,2'si imalat işletmesi, %15,8'i ise hizmet işletmedir. Bu işletmelerin, %40,4'ü birinci nesil, %43,8'i ikinci nesil, %12,8'i üçüncü nesil ve %3'ü dördüncü nesil tarafından yönetilen aile işletmeleridir.

#### 4.2. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Bilimsel bir araştırmada, kullanılan ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için, ölçeklere güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Güvenilirlik, "bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi"dir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlardan içsel tutarlılık analizi, Likert ölçeği gibi çok sayıda maddeden oluşan kavramı ölçmek için kullanılmaktadır. İçsel tutarlığın ölçümünde ise en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alfa güvenilirlik testidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007:114-115). Benzer birçok araştırmada olduğu gibi, bu araştırmadaki ölçeklerin güvenilirliğini ölçmede Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. Cronbach Alfa değerinin 0 ile 1 arası değer alması ve kabul edilebilir değer en az 0,7 olması istenmektedir (Altunışık vd., 2007:116). Anket formumuz içerisinde yer alan iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik ölçeklerinden anlamlı sonuçlar elde edebilmek için her iki ölçeğe ayrı ayrı sosyal

bilimlerde kullanılan bir istatistik paket programı uygulanmıştır. Bu ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır.

**Tablo 11: İç Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

İç Girişimcilik Boyutları				Sosyal Girişimcilik Boyutları			
Alpha Katsayısı ( $\alpha$ ): 0,913				Alpha Katsayısı ( $\alpha$ ): 0,954			
Soru No	$\alpha$	Soru No	$\alpha$	Soru No	$\alpha$	Soru No	$\alpha$
İÇGİR1	0.905	İÇGİR17	0.902	SOSGİR1	0.949	SOSGİR17	0.949
İÇGİR2	0.904	İÇGİR18	0.903	SOSGİR2	0.950	SOSGİR18	0.950
İÇGİR3	0.904	İÇGİR19	0.905	SOSGİR3	0.949	SOSGİR19	0.948
İÇGİR4	0.904			SOSGİR4	0.949	SOSGİR20	0.949
İÇGİR5	0.905			SOSGİR5	0.949	SOSGİR21	0.949
İÇGİR6	0.905			SOSGİR6	0.949	SOSGİR22	0.948
İÇGİR7	0.905			SOSGİR7	0.949	SOSGİR23	0.948
İÇGİR8	0.904			SOSGİR8	0.948	SOSGİR24	0.949
İÇGİR9	0.906			SOSGİR9	0.948	SOSGİR25	0.950
İÇGİR10	0.909			SOSGİR10	0.949	SOSGİR26	0.951
İÇGİR11	0.904			SOSGİR11	0.948	SOSGİR27	0.950
İÇGİR12	0.906			SOSGİR12	0.949	SOSGİR28	0.950
İÇGİR13	0.904			SOSGİR13	0.948	SOSGİR29	0.950
İÇGİR14	0.906			SOSGİR14	0.954	SOSGİR30	0.949
İÇGİR15	0.913			SOSGİR15	0.948	SOSGİR31	0.950
İÇGİR16	0.905			SOSGİR16	0.949		

Yapılan analiz sonucunda, iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik boyutlarına ilişkin herhangi bir soru, ölçeklerin güvenilirliğini olumsuz etkilemediği için ankette çıkarılmamıştır. İç girişimcilik boyutlarıyla ilişkilendirilen iç girişimcilik ölçeğinin alpha katsayısı 0,913, sosyal girişimcilik boyutlarıyla ilişkilendirilen sosyal girişimcilik ölçeğinin alpha katsayısı ise 0,954 olarak bulunmuştur. Bu değerler, Nunnally’nin 0,70 olarak belirlediği kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2007:116).

Ayrıca bir ölçeğin hangi kavram ve özellikleri ölçtüğünün belirlenmesi için yapısal geçerliliğinin olması gerekmektedir. Bu amaçla yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayırt edici geçerlilik (discriminant validity) kavramlarının uygulanması gerekmektedir. Yakınsak geçerlilik, söz konusu ölçeğin aynı yapıyı ölçen diğer ölçütlerle ne derece örtüştüğünün göstergesidir. Aynı yapıyı ölçtüğü

düşünülen ölçekler arasında yüksek korelasyonun olması beklenmektedir. Ayırt edici geçerlilik ise bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında düşük korelasyonun olması anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2007: 113). Bu çalışmada geliştirilen ölçeklerde yer alan faktörlere ilişkin değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması ölçeklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Bakınız Tablo 24).

#### 4.3. İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya konu olan aile işletmelerinin iç girişimcilik seviyesinin belirlenmesi için her bir iç girişimcilik boyutuna ilişkin değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo 12’de iç girişimciliğin yenilik boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işletmelerde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önemin 4,12 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ancak, işletmelerin “Ar-Ge harcamaları sektör ortalamalarının üzerinde seyretmektedir” değişkenine verdikleri cevap, yeni ürün ve üretim teknolojisi geliştirmek için “Ar-Ge harcamalarına ayrılan kaynak artmaktadır” değişkenine verdikleri cevap ve “yeni ürün geliştirme ve piyasaya sunma harcamalarında önemli artışlar vardır” değişkenine verdikleri cevaplar bu ortalamayı desteklememektedir. Bununla birlikte, işletmelerin yaklaşık %59’u son beş yılda geliştirdikleri yeni ürün sayısında artış olduğunu ve %68’i son beş yılda ürün hatlarında ve üretim süreçlerinde önemli değişiklikler ve yenilikler gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Ayrıca, işletmelerin %70’inin kendilerine ait teknolojilere yönelik yatırımlarda artış olduğunu ifade etmeleri, diğer iki değişkeni desteklemektedir. Bunlara ek olarak, işletmelerin faaliyet gösterilen sektör dışındaki yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatma değişkeninin 2,92 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. “Faaliyet gösterilen sektörde iş hatlarını genişletme çabalarına girişmek” değişkenine verdikleri cevap ise 3,64 ortalamaya sahiptir. Bu bağlamda, işletmelerin faaliyet gösterilen sektör dışındaki yeni sektörlerde mevcut işle ilgili

yeni girişimler başlatmaktan ziyade faaliyet gösterilen sektörde iş hatlarını genişletme çabalarına giriştiklerini söylemek mümkündür. Son olarak, işletmelerin yaklaşık %68'i misyonlarını ve iş fikirlerini zaman zaman gözden geçirip yeniden tanımladıklarını ifade etmektedirler. Yine işletmelerin yaklaşık %48'inin yenilik çabaları ve faaliyetlerini artırmak için işletme birim ve bölümlerini yeniden organize ettikleri görülmektedir.

**Tablo 12: Yenilikçilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER		$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak	3,56	1,270	9,9	9,9	23,2	28,6	28,6
2	Yeni ürün geliştirme ve piyasaya sunma harcamalarındaki artış	3,63	1,210	8,9	6,9	26,6	32,0	27,6
3	Son beş yılda geliştirilen yeni ürün sayındaki artış	3,64	1,303	9,9	9,4	22,2	24,6	34,0
4	Yeni ürün geliştirme ve teknolojik yeniliklere verilen önem	4,12	1,067	3,9	3,4	17,2	27,1	48,3
5	İşletmenin kendine ait teknolojilere yönelik yatırımlarındaki artış	3,89	1,148	5,4	7,4	17,2	33,0	36,9
6	Ar-Ge harcamalarının sektör ortalamasındaki yeri	3,01	1,152	12,3	17,7	37,4	21,7	10,8
7	Son beş yılda ürün hatlarında ve üretim süreçlerindeki değişiklik	3,88	1,090	2,5	10,8	18,7	32,5	35,5
8	Faaliyet gösterilen sektörde iş hatlarını genişletme çabalarına girişmek	3,64	1,175	5,4	11,8	25,1	28,6	29,1
9	Son üç yılda geliştirilen ürünlerden elde edilen satış gelirlerinin toplam satış hasılatının %50'sinden fazla olması	3,06	1,217	12,8	19,7	29,1	25,6	12,8
10	Faaliyet gösterilen sektör dışında mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatma	2,92	1,256	16,7	20,7	28,1	22,7	11,8
11	Yenilik çabalarını artırmak için işletme birim ve bölümlerinin re-organize edilmesi	3,36	1,216	9,4	13,8	28,6	28,1	20,2
12	İşletmenin misyonu ve mevcut iş konseptinin zaman zaman gözden geçirilip yeniden tanımlanması	3,79	0,995	3,9	5,4	22,2	44,8	23,6

Tablo 13'deki iç girişimciliğin risk alma boyutuyla ilgili tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işletmelerin %69'unun amaçlarını gerçekleştirmek için

buldukları çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar attıkları görülmektedir. Ayrıca işletmelerin yaklaşık %66'sının yüksek getiri şansına sahip fırsatları elde etmede çok çabuk davrandıkları anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, işletmelerin yaklaşık %51'inin riskli projeler başlatma konusunda güçlü bir eğilime sahip olduğu görülmektedir. Bunlarla birlikte, işletmelerin büyüme ve yatırım politikalarında kendi öz kaynakları dışındaki kaynakları kullanma oranının 2,67 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmeler aile işletmesi olduğundan dolayı yabancı kaynaklara pek rağbet etmediklerini diğer bir ifadeyle borçlanma eğilimi göstermediklerini söylemek mümkündür.

**Tablo 13: Risk Alma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER		$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Üst yönetim belirlenen amaçları gerçekleştirmek için içinde bulunulan çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.	3,93	1,034	3,4	4,4	23,2	34,0	35,0
2	Üst yönetim yüksek getiri şansına sahip riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir	3,52	1,096	4,4	12,3	32,0	29,6	21,7
3	Bu işletme büyüme ve yeni yatırım politikalarında kendi öz kaynakları yanında yabancı kaynak kullanmaktadır.	2,67	1,454	32,0	17,2	17,2	19,2	14,3
4	Bu işletme yüksek getiri şansına sahip bir fırsatı elde etmede çok hızlı hareket etmektedir.	3,75	1,112	4,9	8,9	20,7	36,9	28,6

Tablo 14'deki iç girişimciliğin proaktiflik boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işletmelerin %63'ünün 3,69 ortalama ile yeni ürün ve iş fikri geliştirmede rakiplerinden önce hareket etme gücüne sahip oldukları, 3,68 ortalama ile da rakiplerle mücadele ederken rakiplerden önce hareket etme eğilime sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, işletmelerin %64'ünün pazara yeni ürün sunma ve yeni üretim teknolojileri kullanma konusunda rakiplerine göre hep ilk oldukları görülmektedir.

**Tablo 14: Proaktiflik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1 Bu işletme pazara yeni ürün sunmada, yeni üretim teknikleri ve teknolojileri kullanmada rakiplerine göre hep ilk olmaktadır	3,66	1,129	6,9	7,9	21,2	40,4	23,6
2 Bu işletme yeni ürün ve iş fikri geliştirmede rakiplerinden önce hareket etme gücüne sahiptir.	3,69	1,101	4,9	9,4	22,7	37,4	25,6
3 Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken rakiplerine tepki vermek yerine rakiplerinin tepki verdiği girişimler başlatmaktadır.	3,68	1,049	3,9	8,4	27,1	36,9	23,6

Tablo 15’de araştırmaya dahil olan işletmelerin iç girişimcilik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve alpha katsayıları yer almaktadır. Tabloda en yüksek ortalamaya sahip iç girişimcilik boyutunun 3,6782 ortalama ve 0,9711 standart sapmayla proaktif olma boyutu olduğu görülmektedir. Diğer taraftan 3,4655 ortalama ve 0,8745 standart sapmayla risk alma boyutunun en düşük değere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 15: İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

BOYUTLAR	$\bar{x}$	SS	$\alpha$
YENİLİKÇİLİK	3,5406	0,7766	0,883
RİSK ALMA	3,4655	0,8745	0,742
PROAKTİFLİK	3,6782	0,9711	0,865
İÇ GİRİŞİMCİLİK	3,5614	0,7370	0,910

#### 4.4.SOSYAL GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya konu olan aile işletmelerinin sosyal girişimcilik seviyesinin belirlenmesi bakımından her bir sosyal girişimcilik boyutuna ilişkin değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo 16’daki sosyal girişimciliğin sosyal misyon ve vizyon sahibi olma boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, 3,99 ortalama ile işletmelerin yaklaşık



%76'sının toplumun vizyon ve değerlerine bağlılığının güçlü olduğu görülmektedir. Ayrıca, işletmelerin yaklaşık %61'inin toplumun vizyonunun oluşmasına katkı sağladığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, toplumun vizyon ve değerlerine güçlü bir şekilde bağlı olan işletmelerin aynı zamanda toplumun vizyonunun oluşmasına katkı sağlaması, bu iki değişkenin birbirini desteklediğini de ortaya koymaktadır. Yine, işletmelerin yaklaşık %53'ünün sosyal alanlarda değişim sağlama misyonuna sahip olduğu, yaklaşık %54'ünün süre gelen toplumsal sorunlara odaklandığı görülmektedir. Sosyal misyon ve vizyon sahibi olma boyutuna ilişkin değişkenler incelendiğinde, 3,32 ortalama ile işletmelerin toplumdaki dezavantajlı gruplara yönelik hizmetler sunma misyonuna sahip olduğu görülmektedir. Bu oranın diğer değişkenlere göre düşük olması oldukça anlamlıdır. Çünkü bu değişken işletmelerin somut olarak birşeyler ortaya koyma bakımından henüz istenilen yerde olmadıklarını göstermektedir.

**Tablo 16: Sosyal Misyon ve Vizyon Sahibi Olma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER		$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Bu işletme sosyal alanlarda değişim sağlama misyonuna sahiptir.	3,52	1,170	5,4	14,8	27,1	28,1	24,6
2	Bu işletme toplumdaki dezavantajlı gruplara yönelik hizmetler sunma misyonuna sahiptir.	3,32	1,448	16,7	14,3	18,7	21,2	29,1
3	Bu işletme süre gelen toplumsal sorunlara odaklanmaktadır.	3,46	1,240	8,4	14,8	23,2	29,6	24,1
4	Bu işletme toplumun vizyonunun oluşmasına katkı sağlamaktadır.	3,61	1,131	5,4	12,3	21,2	37,9	23,2
5	Bu işletme toplumun vizyon ve değerlerine güçlü olarak bağlıdır.	3,99	1,027	3,0	7,4	13,3	40,9	35,5

Tablo 17'deki yenilikçilik boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işletmelerin diğer girişimcilere göre ürün ve hizmetler yoluyla daha iyi toplumsal değer oluşturmaktadır değişkeninin, 4,0 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerin yaklaşık %73'ü yaratıcı fikirlerin olduğu işlerde çalışmayı tercih ederken %70'i de sürdürülebilir bir toplum ve çevre yaratmak için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymaktadır. Son olarak, işletmelerin yaklaşık %61'inin sık sık çevresini şaşırtacak yenilikler yaptığı görülmektedir.

**Tablo 17: Yenilikçilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER		$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Bu işletme sık sık yaptığı yeniliklerle çevresini şaşırtmaktadır.	3,66	1,139	6,4	8,4	24,1	35,5	25,6
2	Bu işletme yaratıcı fikirlerin olduğu işlerde çalışmayı tercih etmektedir	3,91	1,113	4,9	7,4	14,8	37,4	35,5
3	Bu işletme diğer girişimcilere göre ürün ve hizmetler yoluyla daha iyi toplumsal değer oluşturmaktadır.	4,00	1,027	3,0	6,9	14,3	39,4	36,5
4	Bu işletme sürdürülebilir bir toplum ve çevre yaratmak için yenilikçi ürün ve hizmetler sunmaktadır.	3,87	1,092	3,9	8,4	17,7	36,5	33,5

Tablo 18'deki sosyal ağlar boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, 4,16 en yüksek ortalama ile işletmelerin yaklaşık %79'u bilgi paylaşımını teşvik ettiğini ifade etmektedir. İşletmelerin yaklaşık %71'inin sosyal sorunlara çözüm üretmek için kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve STK'lar ile iş birliği yaptığı görülmektedir. Yine, işletmelerin yaklaşık %76'sı herkesin yararına olabilecek toplumsal çabalar için ortam oluşturmaya çalıştığını, %70'i sosyal ilişkilerin yeni sosyal girişim fırsatları yarattığını ifade etmektedir. Sosyal ağlar boyutundaki değişkenleri genel olarak incelediğimizde, araştırmaya katılan aile işletmelerinin toplumsal sorunlara çözüm oluşturmaya çalıştıklarını ve bunu gerçekleştirirken gerektiğinde kamu kurumları, üniversiteler ya da STK'lar ile bilgi paylaşımı ve iş birliği yaptıklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 18: Sosyal Ağlar Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER		$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Bu işletme sosyal sorunlara çözümler üretmek için kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve STK'lar ile iş birliği yapmaktadır.	3,83	1,167	5,9	9,4	14,3	36,9	33,5
2	Bu işletme sosyal ilişkilerin yeni sosyal girişim fırsatları yarattığını düşünmektedir.	3,92	1,026	3,0	5,9	21,2	36,0	34,0
3	Bu işletme bilgi paylaşımını teşvik etmektedir.	4,16	1,033	3,4	3,9	13,8	30,5	48,3
4	Bu işletme herkesin yararına olabilecek toplumsal çabalar için ortam oluşturmaya çalışmaktadır.	4,06	1,044	2,5	7,4	14,3	33,0	42,9

Tablo 19'daki sosyal girişimciliğin temelinde yatan sosyal değer yaratma boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, değişkenlerin oldukça yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerin yaklaşık %82'sinin fakir ve ihtiyacı olan kişilere yardım etmeye verdiği önemin 4,31 en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, 4,29 ortalama ile işletmelerin yine yaklaşık %82'sinin hayır ve yardım kurumlarına katkıda buldukları görülmektedir. 4,13 ortalama ile işletmelerin yaklaşık %82'sinin sahip olduklarını başkalarıyla paylaşmaya verdiği önemin diğer değişkenlerin sonuçlarını destekler nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, işletmelerin toplumun refah düzeyini arttırmak için harcadığı çabanın 4,15 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Yine işletmelerin, yaklaşık %51'i kendi iyiliğinden çok başlarının iyiliği için çalıştığını ifade etmektedir. Sosyal değer yaratma boyutunu genel olarak incelediğimizde, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin paylaşımcı bir yapı ile hayır ve yardım kuruluşlarına, fakir ve ihtiyacı olan kişilere destek vermekten çekinmediğini, sadece kendi çıkarlarına odaklanmak yerine toplumun refahını arttırmayı önemseydiğini söylemek mümkündür.

**Tablo 19: Sosyal Değer Yaratma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER		$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Bu işletme başkalarının iyiliğinden çok, kendi iyiliği için çalışmaktadır.	3,45	1,302	23,6	28,1	22,2	8,9	17,2
2	Bu işletme toplumun refah düzeyini arttırmak için çaba sarf etmektedir.	4,15	0,964	3,0	3,4	11,8	39,4	42,4
3	Bu işletme sahip olduklarını başkalarıyla paylaşmayı önemli bulmaktadır.	4,13	0,948	2,0	5,4	10,8	40,9	40,9
4	Bu işletme hayır ve yardım kurumlarına katkıda bulunmaktadır.	4,29	0,985	2,5	3,9	11,3	26,6	55,7
5	Bu işletme fakir ve ihtiyacı olan kişilere yardım etmeyi önemli bulmaktadır.	4,31	0,958	2,5	2,5	12,8	26,1	56,2

Tablo 20'deki sosyal girişim fırsatlarını görme boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işletmelerin yaklaşık %73'ü sosyal girişim fırsatlarını tanıma başarısına sahip olduğunu ifade etmektedir. Ancak bu işletmelerin sadece yaklaşık %46'sı sosyal problemleri fırsatlara dönüştürebildiğini ifade etmişlerdir. Bu

bağlamda, işletmelerin sosyal girişim fırsatlarını tanıma başarısını, sosyal problemleri fırsata dönüştürmekte kullanamadıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca, işletmelerin yaklaşık %65'inin değerlendirilmesi gerekli sosyal bir fırsatı önemli buldukları görülmektedir. Ancak, işletmelerin yaklaşık %49'unun iyi bir sosyal fırsatı başkalarından önce görebildiğini ifade etmesi, bir önceki değişkeni desteklememektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin iyi bir sosyal fırsatı değerlendirmede çok başarılı olmadıklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 20: Sosyal Girişim Fırsatlarını Görme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER		$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Bu işletme sosyal girişim fırsatlarını tanıma başarısına sahiptir.	3,91	0,986	3,0	5,9	17,7	43,8	29,6
2	Bu işletme sosyal problemleri fırsatlara dönüştürebilmektedir.	3,31	1,158	8,9	13,8	31,0	30,5	15,8
3	Bu işletme iyi bir sosyal fırsatı başkalarından önce görebilmektedir.	3,41	1,041	5,9	10,3	34,5	35,5	13,8
4	Değerlendirilmesi gerekli sosyal bir fırsat bu işletme için önemlidir.	3,78	1,035	2,5	9,4	23,6	36,5	28,1

Tablo 21'deki kaynak yaratma boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işletmelerin yaklaşık %82'si STK'ların devlet tarafından desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca, işletmelerin %64,1'i STK'ların finansman ihtiyaçlarını bağışlar, üye aidatları veya ayni yardımlar vb. ile karşılaması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin STK'lara her hangi bir finansal destek sağlamak istemediğini, bunun yerine STK'ların finansman ihtiyaçlarını devlet, bağışlar veya ayni yardımlarla karşılaması gerektiğini düşündüklerini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, işletmelerin yaklaşık %73'ü sosyal projelerin devamını sağlamak için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiğini ifade etmektedir. Ancak, bu işletmelerin yaklaşık %54'ünün sosyal sorunların çözümü için yeni kaynak oluşturabildiği görülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin sosyal sorunlara çözüm getirebilmek için gerçekleştirilecek olan sosyal projelere yeni kaynak yaratmada sıkıntı yaşadığını söylemek mümkündür.

**Tablo 21: Kaynak Yaratma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER		$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Bu işletme sosyal sorunların çözümü için yeni kaynaklar oluşturabilmektedir.	3,47	1,118	7,4	9,9	28,6	36,5	17,7
2	Bu işletme sosyal projelerin devamını sağlamak için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiğini düşünmektedir.	3,98	0,954	1,5	5,9	19,7	38,9	34,0
3	STK'ların devlet tarafından desteklenmesi gerekmektedir.	4,20	1,086	5,4	3,0	9,4	31,0	51,2
4	STK'ların finansman ihtiyaçlarını bağışlar, üye aidatları, aynı yardımlar vb. ile karşılaması gerekmektedir.	3,77	1,075	4,9	5,4	25,6	35,5	28,6

Son olarak, Tablo 22'deki sürdürülebilirlik boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, tüm sosyal girişimcilik boyutlarındaki değişkenler içerisinde sürdürülebilirlik boyutu değişkenlerinin en yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerin yaklaşık %93'ünün toplumsal ve çevresel sorunlara karşı duyarlı olmaya verdikleri önemin 4,58 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, işletmelerin yaklaşık %90'ı etik olan çözümleri desteklediklerini, yaklaşık %88'i uzun dönemli toplumsal ihtiyaçların giderilmesine önem verdiklerini ve yine işletmelerin yaklaşık %88'i toplumun yaşam kalitesinin artırılmasına önem verdiklerini ifade etmektedir. Toplumsal amaçlar ile toplumsal değer arasındaki dengeyi teşvik eden işletmelerin ise yaklaşık %84 oranında olduğu görülmektedir.

**Tablo 22: Sürdürülebilirlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

DEĞİŞKENLER		$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
1	Bu işletme uzun dönemde toplumun yaşam kalitesinin artırılmasına önem vermektedir.	4,33	0,841	1,5	2,5	7,9	37,9	50,2
2	Bu işletme uzun dönemli toplumsal ihtiyaçların giderilmesine önem vermektedir.	4,35	0,791	1,0	1,5	9,4	37,4	50,7
3	Bu işletme etik olan çözümleri desteklemektedir.	4,51	0,760	0,5	2,0	7,4	26,6	63,5
4	Bu işletme toplumsal amaçlar ile toplumsal değerler arasındaki dengeyi teşvik etmektedir.	4,29	0,826	1,0	1,5	13,3	36,0	48,3
5	Bu işletme toplumsal ve çevresel sorunlara karşı duyarlı olmayı önemli bulmaktadır.	4,58	0,680	0,5	0,5	6,4	25,6	67,0

Tablo 23’de araştırmaya dahil olan şİletmelerin sosyal girişimcilik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve alpha katsayıları yer almaktadır. Tabloda en yüksek ortalamaya sahip sosyal girişimcilik boyutunun 4,4128 ortalama ve 0,6491 standart sapma ile sũrdũrũlebilir olma boyutu olduğunu sũylemek mũmkũndũr. Bununla birlikte, 3,5783 ortalama ve 0,9811 standart sapmayla sosyal misyon ve vizyon sahibi olma boyutunun en dũřũk değere sahip olduğu gũrũlmektedir.

**Tablo 23: Sosyal Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>BOYUTLAR</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>	<b><math>\alpha</math></b>
SOSYAL MİSYON VE VİZYON SAHİBİ OLMA	3,57	0,98	0,87
YENİLİKÇİLİK	3,85	0,95	0,90
SOSYAL AğLAR	3,99	0,89	0,86
SOSYAL DEğER YARATMA	4,06	0,67	0,70
SOSYAL GİRİŞİM FIRSATLARINI GÖRME	3,60	0,88	0,85
KAYNAK YARATMA	3,85	0,78	0,72
SũRDũRũLEBİLİRLİK	4,41	0,64	0,88
SOSYAL GİRİŞİMCİLİK	3,90	0,67	0,95

#### 4.5. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARININ SOSYAL GİRİŞİMCİLİK ŐZERİNDEKİ ETKİLERİ

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçũlmũř iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığının şiddetini belirlemeye y¶nelik bir analiz tekniğidir. Bu testin gũvenilir sonuēlar verebilmesi iēin, verinin metrik 6zellik taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde ölçũlmeye ēalıřılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lieneer) olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  ile g6sterilmektedir ve  $-1$  ile  $+1$  arasında değerler almaktadır. Katsayının  $+1$  olması iki değişken arasında mũkemmek bir doğrusal ilişkinin ( $x$  değişkeni bir birim artarken,  $y$  değişkeninin değer de bir

birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, -1 olması değişkenler arasında yine mükemmel fakat ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında her hangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2007: 199-200). Korelasyon katsayısının yorumlanmasında pearson korelasyon katsayısının gücü ile ilgili, + ve -  $r$  ler için geçerli olan tanımlamalar; 0,00-0,25 arasındaki değerler çok zayıf, 0,26-0,49 arasındaki değerler zayıf, 0,50-0,69 arasındaki değerler orta, 0,70-0,89 arasındaki değerler yüksek, 0,90-1,00 arasındaki değerler çok yüksek düzeyde ilişkinin varlığını göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2003:358). Araştırmanın amacı doğrultusunda, iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutları ile sosyal girişimcilik ve sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin şiddetini belirleyebilmek için korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 24'de araştırmada kullanılan iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenler ve sosyal girişimcilik ve sosyal girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları gösterilmiştir. Tabloda yer alan değerlere göre sosyal girişimcilik değişkeni ile iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik ( $r=,586$ ), risk alma ( $r=,621$ ) ve proaktiflik ( $r=,665$ ) arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu, sosyal girişimcilik değişkeni ile iç girişimcilik değişkeni ( $r=,744$ ) arasında %99 güven aralığında yüksek düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. İç girişimcilik değişkeni ile sosyal girişimcilik boyutlarından sosyal misyon ve vizyon sahibi olma ( $r=,632$ ), sosyal ağlar ( $r=,586$ ), sosyal girişim fırsatlarını görme ( $r=,675$ ), kaynak yaratma ( $r=,552$ ) arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu, iç girişimcilik değişkeni ile yenilikçilik ( $r=,799$ ) arasında %99 güven aralığında yüksek düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu, yine iç girişimcilik değişkeni ile sosyal değer yaratma ( $r=,411$ ), sürdürülebilirlik ( $r=,457$ ) arasında zayıf düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 24: İç Girişimcilik ve İç Girişimcilik Boyutlarının Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik Boyutlarıyla İlişkisi**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.İG Yenilik	1											
2.İG Risk Alma	,541**	1										
3.İG Proaktiflik	,618**	,537**	1									
4.İç Girişimcilik	,836**	,821**	,868**	1								
5.SGMisyon ve Vizyon	,512**	,542**	,541**	,632**	1							
6.SG Yenilikçilik	,612**	,582**	,805**	,799**	,665**	1						
7.SG Sosyal Ağlar	,504**	,444**	,531**	,586**	,668**	,662**	1					
8.SG Sosyal Değer Yaratma	,325**	,371**	,343**	,411**	,456**	,463**	,612**	1				
9.SG Sosyal Girişim Fırsat.	,490**	,559**	,643**	,675**	,651**	,732**	,691**	,572**	1			
10.SG Kaynak Yaratma	,432**	,549**	,418**	,552**	,592**	,554**	,611**	,493**	,670**	1		
11.SG Sürdürülebilirlik	,371**	,420**	,365**	,457**	,414**	,509**	,571**	,590**	,571**	,682**	1	
12.Sosyal Girişimcilik	,586**	,621**	,665**	,744**	,811**	,831**	,859**	,717**	,873**	,806**	,739**	1

\*\*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı



Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için ortaya koyulan bu değişkenlere çoklu doğrusal regresyon analizi modeli uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modelidir. Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenler eş zamanlı olarak (aynı anda) bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır (Altunışık vd., 2007:209). Çoklu regresyon analizinin bir diğer avantajı da, bağımsız değişkenlerin toplu etkisini göstermesi yanında, diğer değişkenler kontrol altında tutularak, her değişkenin etkisi de tek tek görülebilmesidir (Akgl ve evik, 2003:328)

**Tablo 25: İ Girişimcilik Boyutlarının Sosyal Girişimcilik zerindeki Etkisi**

Bağımlı Değişken	SOSYAL GİRİŞİMCİLİK (n=203) β Değerleri
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	
<b>I.ADİM</b>	
Yenilikçilik	0,176**
Risk Alma	0,319**
Proaktiflik	0,385**
R <sup>2</sup>	0,557
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	0,550
Durbin-Watson	1,966
F-Değer	83,457
p-Anlamlılık Düzeyi	0,000
<b>II.ADİM</b>	
Yenilikçilik	0,179**
Risk Alma	0,312**
Proaktiflik	0,375**
Faaliyet Yılı	-0,007
Büyüklük	0,021
Faaliyet Türü	0,048
Nesil	0,021
R <sup>2</sup>	0,560
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	0,544
Durbin-Watson	1,977
F-Değer	35,444
p-Anlamlılık Düzeyi	0,000

\*\*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Regresyon analizinde ilk olarak sosyal girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen iç girişimcilik boyutları (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik) bağımsız değişkenler, sosyal girişimcilik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiler iki adımda tespit edilmiştir. İlk adımda, iç girişimcilik boyutları ile sosyal girişimcilik boyutları arasındaki ilişkiler kontrol değişkenlere yer verilmeden test edilmiştir. İkinci adımda ise, değişkenler arasındaki ilişkiler iç girişimcilik boyutları-sosyal girişimcilik ilişkisi üzerinde etkisi nedeniyle kontrol değişkenleriyle (faaliyet yılı, büyüklük, faaliyet türü ve nesil) birlikte test edilmiştir.

İç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenler ve sosyal girişimcilik değişkeni arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 25’de gösterilmektedir. Bağımlı değişken olan sosyal girişimciliğin ele alındığı 1.adımdaki regresyon analizi sonucunda sosyal girişimcilikle yenilikçilik ( $\beta=0,176$ ), risk alma ( $\beta=0,319$ ) ve proaktiflik ( $\beta=0,385$ ) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. ( $R=0,746$ ,  $R^2=0,557$ , Ayarlanmış  $R^2=0,550$ ,  $F=83,457$ ,  $p<0,01$ ). İç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenler sosyal girişimciliğin toplam varyansının %55’ini açıklamaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, bağımsız değişkenlerin sosyal girişimcilik üzerindeki görece önem sırası; proaktiflik, risk alma ve yenilikçiliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik değişkenlerinin hepsinin sosyal girişimcilik üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucu Durbin-Watson katsayısı 1,966 olarak ortaya çıkmıştır. Durbin-Watson katsayısı otokorelasyonu test etmek için kullanılmaktadır. D-W değeri 0-4 arasında değişir ve 0’a yakın olan değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4’e yakın değerler ise aşırı negatif korelasyonu, 2’ye yakın değerler ise otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Öztürk, 2006:264). Otokorelasyon, hata terimlerinin birbiri ile ilişkisi olması durumudur. Bu durum, regresyonda hata terimlerinin birbirinden bağımsız olduğu varsayımından sapmayı ifade etmektedir (Akgül ve Çevik, 2003:350). Regresyon analizi sonucu 1,966 olarak ortaya çıkan Durbin-Watson katsayısının 2’ye yakın bir değer olması otokorelasyon

olmadığını göstermektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre sosyal girişimciliğin açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmektedir.

$$\text{SOSYAL GİRİŞİMCİLİK} = 1,529 + 0,153\text{YENİLİKÇİLİK} + 0,246\text{RİSK ALMA} + 0,268\text{PROAKTİFLİK}$$

Kontrol değişkenlerin yer aldığı 2.adımda ise, regresyon analizi sonucunda yine sosyal girişimcilikle yenilikçilik ( $\beta=0,179$ ), risk alma ( $\beta=0,312$ ) ve proaktiflik ( $\beta=0,375$ ) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. ( $R=0,748$ ,  $R^2=0,560$ , Ayarlanmış  $R^2=0,544$ ,  $F=35,444$ ). Kontrol değişkenler hesaba katıldığında iç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenler sosyal girişimciliğin toplam varyansının yaklaşık %54'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, bağımsız değişkenlerin sosyal girişimcilik üzerindeki göreceli önem sırası yine; proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik değişkenlerinin hepsinin sosyal girişimcilik üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda kontrol değişkenlerin, iç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenlerin sosyal girişimcilik değişkeni üzerindeki etkisini değiştirmedini söylemek mümkündür. Ayrıca, kontrol değişkenlerden (faaliyet yılı, büyüklük, faaliyet türü ya da nesil) her hangi birisinin sosyal girişimcilik değişkeni ile arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Kontrol değişkenlerin eklendiği regresyon analizi sonucu Durbin-Watson katsayısının 1,977 olarak ortaya çıkması, 2'ye yakın bir değer olduğundan dolayı otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 24'deki bağımsız değişkenler (iç girişimcilik, yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma) ile bağımlı değişken (sosyal girişimcilik) arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, sosyal girişimcilik değişkeni ile iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik ( $r=,586$ ), risk alma ( $r=,621$ ) ve proaktiflik ( $r=,665$ ) arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu, sosyal girişimcilik değişkeni ile iç girişimcilik değişkeni ( $r=,744$ ) arasında %99 güven aralığında yüksek düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmişti. Tablo 25'de iç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenler ve sosyal girişimcilik değişkeni arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçlarına göre

ise, sosyal girişimcilikle yenilikçilik ( $\beta=0,176$ ), risk alma ( $\beta=0,319$ ) ve proaktiflik ( $\beta=0,385$ ) arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu ifade edilmişti. İç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenlerin sosyal girişimciliğin toplam varyansının %55'ini açıklaması (Ayarlanmış  $R^2=0,550$ ), değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Bu analizler sonucunda, iç girişimciliğin sosyal girişimcilik üzerinde önemli derecede belirleyici etkiye sahip olmasından dolayı araştırmamın temel hipotezi H1 “Aile işletmelerinde iç girişimcilik faaliyetleri sosyal girişimcilik eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir” desteklenmektedir. Ayrıca, iç girişimciliğin yenilik boyutu ile sosyal girişimcilik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olması nedeniyle araştırmamın H2 hipotezi, “Aile işletmelerinde yenilikçilik faaliyetleri ile sosyal girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki vardır” desteklenmektedir. İç girişimciliğin risk alma boyutu ile sosyal girişimcilik arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmesi nedeniyle araştırmamın H3 hipotezi “Aile işletmelerinde iç girişimciliğin risk alma boyutu ile sosyal girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki vardır” desteklenmektedir. İç girişimciliğin proaktiflik boyutu ile sosyal girişimcilik arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler olması nedeniyle araştırmamın H4 hipotezi “Aile işletmelerinde proaktiflik davranma ile sosyal girişimcilik eğilimleri arasında pozitif bir ilişki vardır” desteklenmektedir.

İç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenlerin bağımsız değişken, sosyal girişimciliğin her bir boyutu ile ilgili değişkenlerin bağımlı değişken olarak ele alındığı ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 29’da gösterilmektedir. Bağımlı değişken olarak sosyal misyon ve vizyon sahibi olmanın ele alındığı, regresyon analizi sonucunda sosyal misyon ve vizyon sahibi olma ile yenilikçilik ( $\beta=0,187$ ) arasında %95 güven aralığında, risk alma ( $\beta=0,298$ ) ve proaktiflik ( $\beta=0,265$ ) arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olarak sosyal yenilikçiliğin ele alındığı, regresyon analizi sonucunda sosyal yenilikçilik ile yenilikçilik ( $\beta=0,126$ ) arasında %95 güven aralığında, risk alma ( $\beta=0,174$ ) ve proaktiflik ( $\beta=0,634$ ) arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olarak sosyal ağların ele alındığı, regresyon analizi sonucunda sosyal ağlar ile risk alma ( $\beta=0,155$ ) arasında %95 güven

aralığında, yenilikçilik ( $\beta=0,231$ ) ve proaktiflik ( $\beta=0,305$ ) arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olarak sosyal değer yaratmanın ele alındığı regresyon analizi sonucunda, sosyal değer yaratma ile risk alma ( $\beta=0,232$ ) arasında %99 güven aralığında, proaktiflik ( $\beta=0,154$ ) arasında %90 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olarak sosyal girişim fırsatlarını görmenin ele alındığı regresyon analizi sonucunda, sosyal girişim fırsatlarını görme ile risk alma ( $\beta=0,284$ ), proaktiflik ( $\beta=0,457$ ) arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olarak kaynak yaratmanın ele alındığı regresyon analizi sonucunda, kaynak yaratma ile risk alma ( $\beta=0,414$ ) arasında %99 güven aralığında, yenilikçilik ( $\beta=0,142$ ) arasında %90 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olarak sürdürülebilirliğin ele alındığı, regresyon analizi sonucunda sürdürülebilirlik ile risk alma ( $\beta=0,273$ ) arasında %99 güven aralığında, yenilikçilik ( $\beta=0,144$ ) arasında %90 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Yapılan tüm regresyon analizleri sonucu Durbin-Watson katsayısı 2'ye yakın değerler olarak ortaya çıktığı için otokorelasyon olmadığını söylemek mümkündür.

Değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin ortaya çıktığı bu sonuçların yanında, Tablo 26'da bağımlı değişken olarak sosyal değer yaratmanın ele alındığı regresyon analizi sonucunda, sosyal değer yaratma ile yenilikçilik ( $\beta=0,104$ ) arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Bağımlı değişken olarak sosyal girişim fırsatlarını görmenin ele alındığı regresyon analizi sonucunda, sosyal girişim fırsatlarını görme ile yenilikçilik ( $\beta=0,054$ ) ile arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bağımlı değişken olarak kaynak yaratmanın ele alındığı regresyon analizi sonucunda, kaynak yaratma ile proaktiflik ( $\beta=0,109$ ) ile arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bağımlı değişken olarak sürdürülebilirliğin ele alındığı regresyon analizi sonucunda, sürdürülebilirlik ile proaktiflik ( $\beta=0,129$ ) arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

**Tablo 26: İç Girişimcilik Boyutlarının Sosyal Girişimcilik Boyutları Üzerindeki Etkisi**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Misyon ve Vizyon (n=203) β Değerleri</b>	<b>Yenilikçilik (n=203) B Değerleri</b>	<b>Sosyal Ağlar (n=203) β Değerleri</b>	<b>Sosyal Değer Yaratma (n=203) β Değerleri</b>	<b>Sosyal Girişim Fırsatları (n=203) β Değerleri</b>	<b>Kaynak Yaratma (n=203) B Değerleri</b>	<b>Sürdürülebilirlik (n=203) β Değerleri</b>
<b>Bağımsız Değişkenler</b>							
Yenilikçilik	0,187*	0,126*	0,231**	0,104	0,054	0,142***	0,144***
Risk Alma	0,298**	0,174**	0,155*	0,232**	0,284**	0,414**	0,273**
Proaktiflik	0,265**	0,634**	0,305**	0,154***	0,457**	0,109	0,129
R <sup>2</sup>	0,401	0,689	0,348	0,173	0,479	0,334	0,215
Ayarlanmış R <sup>2</sup>	0,392	0,685	0,338	0,160	0,471	0,324	0,203
Durbin-Watson	2,128	1,914	2,006	2,123	1,876	1,928	1,928
F-Değeri	44,366	147,178	35,328	13,839	60,979	33,206	18,200
p-Anlamlılık Düzeyi	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*\*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, \*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, \*\*\*p<0,10 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

#### 4.6.KONTROL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İÇ GİRİŞİMCİLİK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Araştırmamda aile işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet yılı, büyüklüğü ve kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği kontrol değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler bakımından işletmelerdeki iç girişimcilik seviyesine ve iç girişimcilik boyutlarına verilen önem ile sosyal girişimcilik seviyesine ve sosyal girişimcilik boyutlarına verilen önem karşılaştırılmıştır. İşletmelerin iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik seviyelerinin belirlenen kontrol değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadıklarını tespit edebilmek için bağımsız t-testi ve tek yönlü varsans (ANOVA) analizleri yapılmıştır. Bağımsız t-testi, birbirinden bağımsız iki grup arasında karşılaştırma yapmaya olanak veren bir analiz tekniğidir. Bu analiz için, verinin en azından aralık seviyesinde ölçülmüş olması gerekmektedir. Bu analizde karşılaştırılan iki grubun normal dağılım sergileyen iki farklı ana kütleden tesadüfi olarak seçilmiş olması ve gözlemlerin birbirinden bağımsız olması gerekmektedir. Her iki grubun varyanslarının eşit olma zorunluluğu olmamakla birlikte varyansların eşit olmaması durumunda farklı t değerleri hesaplandığı için, sonuçların yorumlanmasında bu farklılığın dikkate alınması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007:175-176). Tek yönlü ANOVA ise, ikiden fazla grup arasında karşılaştırma yapmaya uygun olan analiz tekniğidir. Bu analizin ön şartlarından birisi, bütün grupların normal dağılım sergileyen bir ana kitleden tesadüfi olarak seçilmiş örnekler olmasıdır. Ayrıca, bütün grupların varyanslarının birbirine eşit olması istenmektedir (Altunışık vd., 2007:182-183).

##### 4.6.1. İşletmelerin Buldukları Sektör Bakımından Karşılaştırılması

Faaliyet gösterdikleri sektör bakımından işletmeler imalat ve hizmet işletmeleri olarak gruplandırılmış, bu grupların gerek iç girişimcilik ve boyutları gerekse sosyal girişimcilik ve boyutları bakımından farklı olup olmadıklarını incelemek için "bağımsız iki grup t-testi" analizi uygulanmıştır. Tablo 27'de imalat

ve hizmet işletmelerinin iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik eğilimlerinin t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara genel olarak bakıldığında hizmet işletmelerinin imalat işletmelerine göre risk alma, proaktiflik, iç girişimcilik, sosyal misyon ve vizyon, sosyal yenilikçilik, sosyal ağlar, sosyal değer yaratma, sosyal girişim fırsatları, kaynak yaratma ve sosyal girişimcilik değişkenleri bakımından daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. İmalat işletmelerinin hizmet işletmelerine göre sadece yenilikçilik ve sürdürülebilirlik değişkenleri bakımından daha yüksek ortalamaya sahip olduğu söylenilebilir. Ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiki olarak sadece proaktiflik ve sosyal yenilikçilik bakımından olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerle ilgili ortaya çıkan t-değerlerinin anlamlılık ( p- değerlerinin ) derecelerinin %5 den küçük olması bunu göstermektedir. Bu durumda, imalat ve hizmet işletmelerinin proaktiflik ve sosyal yenilikçilik değişkenleri bakımından anlamlı bir fark gösterdiklerini ifade edilebilir. Ancak, genel olarak iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik değişkenleri için bir değerlendirme yapıldığında, imalat ve hizmet işletmelerinin arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmamın H7 hipotezi “Aile işletmelerinde iç girişimcilik seviyesi işletmelerin buldukları sektöre göre farklılık göstermektedir” proaktiflik boyutu bakımından desteklenmekte, risk alma ve yenilikçilik boyutları bakımından reddedilmektedir. Araştırmamın, H11 hipotezi “Aile işletmelerinde sosyal girişimcilik seviyesi işletmelerin buldukları sektöre göre farklılık göstermektedir” sosyal yenilikçilik boyutu bakımından desteklenmekte, diğer boyutlar bakımından reddedilmektedir.

**Tablo 27: İmalat ve Hizmet İşletmelerinin İç Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik Eğilimlerinin t-Testi Sonuçları**

	İmalat İşletmeleri	Hizmet İşletmeleri	t-Testi sonuçları	
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	t- Değeri	p-Değeri
1.Yenilikçilik	3,55	3,48	0,425	0,671
2.Risk Alma	3,43	3,61	-1,069	0,286
3.Proaktiflik	3,61	4,01	-2,127	0,035*
4.İç Girişimcilik	3,53	3,70	-1,200	0,231
5.Sosyal Misyon ve Vizyon	3,53	3,81	-1,515	0,131
6.Sosyal Yenilikçilik	3,80	4,16	-1,978	0,049*



7.Sosyal Ağlar	3,94	4,25	-1,829	0,069
8.Sosyal Değer Yaratma	4,03	4,25	-1,750	0,082
9.Sosyal Girişim Fırsatları	3,57	3,73	-0,920	0,359
10.Kaynak Yaratma	3,82	4,02	-1,317	0,189
11.Sürdürülebilirlik	4,41	4,40	0,062	0,951
12.Sosyal Girişimcilik	3,87	4,09	-1,694	0,092

\*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

#### 4.6.2. Yaş Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik

Araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri yıl bakımından iç girişimcilik boyutlarına ve seviyelerine ilişkin ortalamalar Tablo 28’de gösterilmektedir.

**Tablo 28: Yaş Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar**

Değişken	Yenilikçilik	Risk Alma	Proaktiflik	İç Girişimcilik
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
<b>1-5 yıl</b>	3,72	3,64	3,83	3,73
<b>6-10 yıl</b>	3,58	3,23	3,68	3,50
<b>11-20 yıl</b>	3,45	3,70	3,77	3,64
<b>21-30 yıl</b>	3,51	3,35	3,40	3,42
<b>31 + yıl</b>	3,53	3,36	3,73	3,54

Tablo 28’e göre, iç girişimciliğin her bir boyutuna ilişkin ortalamalarda yaş grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Yine tabloya göre, 1-5 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak iç girişimcilik seviyelerinin diğer gruplara göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle, “yenilikçilik” ve “proaktiflik” boyutları bakımından 1-5 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin iç girişimcilik seviyelerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmamdaki aile işletmelerinin daha genç olanlarının daha fazla iç girişimcilik özelliklerinin olduğu söylenilebilir. Bununla birlikte, yaş değişkeni bakımından iç girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel

olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

**Tablo 29: Yaş Değişkeni Açısından İç Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
<b>Yenilikçilik</b>	Grup Arası	1,329	4	,332	0,546	0,702
	Grup İçi	120,523	198	,609		
	Toplam	121,852	202			
<b>Risk Alma</b>	Grup Arası	6,800	4	1,700	2,279	0,062***
	Grup İçi	147,708	198	,746		
	Toplam	154,509	202			
<b>Proaktiflik</b>	Grup Arası	4,408	4	1,102	1,172	0,324
	Grup İçi	186,121	198	,940		
	Toplam	190,529	202			
<b>İç Girişimcilik</b>	Grup Arası	2,048	4	,512	0,941	0,441
	Grup İçi	107,689	198	,544		
	Toplam	109,737	202			

\*\*\*p<0,10 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 29’da yaş kontrol değişkeni bakımından, işletmelerin iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, sadece “risk alma” boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %90 güven aralığında (F=2,279) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, ANOVA analizinde bulunan çoklu mukayeseye imkan tanıyan Post Hoc seçeneğinden LSD testi seçilip farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı tespit edilmiştir (Altunışık vd., 2007:183). Bu test sonucunda, risk alma boyutu bakımından farklılığın 1-5 yıl arası faaliyet gösteren gruptan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu analizlerden sonra, H5 hipotezi, “Aile işletmelerinde iç girişimcilik seviyesi işletmelerin faaliyet yılına göre farklılık göstermektedir” risk alma boyutu bakımından desteklenmekte, yenilikçilik ve proaktiflik boyutu bakımından reddedilmektedir.

#### 4.6.3. Yaş Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik

Araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri yıl bakımından sosyal girişimcilik boyutlarına ve seviyelerine ilişkin ortalamalar Tablo 30’da gösterilmektedir.

**Tablo 30: Yaş Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar**

Değişken	Sosyal Misyon ve Vizyon — x	Sosyal Yenilikçilik — x	Sosyal Ağlar — x	Sosyal Değer — x	Sosyal Girişim Fırsatları — x	Kaynak Yaratma — x	Sürdürülebilirlik — x	Sosyal Girişimcilik — x
1-5 yıl	3,78	4,15	4,41	4,28	3,94	4,08	4,53	4,17
6-10 yıl	3,29	3,82	3,72	3,92	3,42	3,83	4,45	3,78
11-20 yıl	3,65	3,91	4,03	4,05	3,62	3,88	4,40	3,94
21-30 yıl	3,56	3,64	3,82	3,86	3,58	3,78	4,27	3,79
31+yıl	3,60	3,86	4,08	4,25	3,54	3,78	4,45	3,94

Tablo 30’a göre, sosyal girişimciliğin “kaynak yaratma” boyutu dışındaki diğer bütün boyutlara ilişkin ortalamalarda yaş grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Yine tabloya göre, 1-5 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak sosyal girişimcilik seviyelerinin diğer gruplara göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, araştırmamızdaki aile işletmelerinin daha genç olanlarının daha fazla sosyal girişimcilik özelliklerinin olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, yaş değişkeni bakımından sosyal girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

**Tablo 31: Yaş Değişkeni Açısından Sosyal Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Sosyal Misyon ve Vizyon	Grup Arası	4,259	4	1,065	1,108	0,354
	Grup İçi Toplam	190,206 194,465	198 202	,961		
Sosyal	Grup	4,381	4	1,095	1,195	0,314

<b>Yenilikçilik</b>	Arası Grup İçi Toplam	181,485 185,866	198 202	,917		
<b>Sosyal Ağlar</b>	Grup Arası Grup İçi Toplam	8,524 153,155 161,680	4 198 202	2,131 ,774	2,755	0,029*
<b>Sosyal Değer Yaratma</b>	Grup Arası Grup İçi Toplam	5,216 86,419 91,635	4 198 202	1,304 ,436	2,988	0,020*
<b>Sosyal Girişim Fırsatları</b>	Grup Arası Grup İçi Toplam	4,184 154,008 158,192	4 198 202	1,046 ,778	1,345	0,255
<b>Kaynak Yaratma</b>	Grup Arası Grup İçi Toplam	1,738 122,860 124,598	4 198 202	,434 ,621	0,700	0,593
<b>Sürdürüle.</b>	Grup Arası Grup İçi Toplam	1,299 83,828 85,127	4 198 202	,728 ,451	0,767	0,548
<b>Sosyal Girişimcilik</b>	Grup Arası Grup İçi Toplam	2,911 89,259 92,170	4 198 202	,728 ,451	1,615	0,172

\*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 31’de yaş kontrol değişkeni bakımından, işletmelerin sosyal girişimcilik ve sosyal girişimcilik boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, “sosyal ağlar” (F=2,755) ve “sosyal değer yaratma” (F=2,988) boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, LSD testine göre, sosyal ağlar boyutu bakımından farklılığın işletmelerin yaş grubu 1-5 yıl arasında olanlardan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu analizlerden sonra, araştırmamın H9 hipotezi, “Aile işletmelerinde sosyal girişimcilik seviyesi işletmelerin faaliyet yılına göre farklılık göstermektedir” sosyal ağlar ve sosyal değer yaratma boyutları açısından desteklenmekte, diğer boyutlar açısından reddedilmektedir.

#### 4.6.4. Büyüklük Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik

Araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin büyüklükleri bakımından iç girişimcilik boyutlarına ve seviyelerine ilişkin ortalamalar Tablo 32’de gösterilmektedir.

**Tablo 32: Büyüklük Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar**

Değişken	Yenilikçilik – $\bar{x}$	Risk Alma – $\bar{x}$	Proaktiflik – $\bar{x}$	İç Girişimcilik – $\bar{x}$
1-10 Kişi	3,23	3,09	3,36	3,23
11-49 Kişi	3,40	3,37	3,59	3,45
50-149 Kişi	3,73	3,65	3,71	3,70
150 + Kişi	4,13	3,96	4,33	4,14

Tablo 32’de iç girişimcilik boyutlarına ilişkin ortalamalarda büyüklük değişkeni bakımında gruplar arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Tablo 32’deki ortalama değerlere baktığımızda, 150 ve üzeri çalışana sahip olan işletmelerin “proaktiflik”, “yenilikçilik” ve “risk alma” boyutlarının ve iç girişimcilik seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, büyüklük değişkeni bakımından iç girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

**Tablo 33: Büyüklük Değişkeni Açısından İç Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Yenilikçilik	Grup Arası	15,251	3	5,084	9,490	0,000**
	Grup İçi	106,601	199	,536		
	Toplam	121,852	202			
Risk Alma	Grup Arası	12,843	3	4,281	6,014	0,001**
	Grup İçi	141,665	199	,712		
	Toplam	154,509	202			
Proaktiflik	Grup	14,461	3	4,281	5,448	0,001**

	Arası Grup İçi Toplam	176,068 190,529	199 202	,885		
<b>İç Girişimcilik</b>	Grup Arası Grup İçi Toplam	13,748 95,989 109,737	3 199 202	4,583 ,482	9,500	0,000**

\*\*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 33’da büyüklük kontrol değişkeni bakımından, işletmelerin iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, “yenilikçilik” (F=9,490), “risk alma” (F=6,014) ve “proaktiflik” (F=5,448) boyutlarına ve genel olarak “iç girişimcilik” (F=9,500) seviyesine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, LSD testine göre, iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutları bakımından farklılığın işletmelerin 150 ve üzeri çalışan grubundan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu analizler sonucu, aile işletmelerinde iç girişimcilik seviyesi büyüklük bakımından anlamlı farklılıklar gösterdiği için, araştırmamın H6 hipotezi, “Aile işletmelerinde iç girişimcilik seviyesi işletmelerin büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir” desteklenmektedir.

#### 4.6.5. Büyüklük Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik

Araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin büyüklükleri bakımından sosyal girişimcilik boyutlarına ve seviyelerine ilişkin ortalamalar Tablo 34’de gösterilmektedir. Tablo 34’de sosyal girişimciliğin boyutlarına ilişkin ortalamalarda büyüklük değişkeni bakımından gruplar arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalama değerlere bakıldığında, 150 ve üzeri çalışana sahip olan işletmelerin sosyal girişimcilik boyutlarının her birinin ve genel olarak sosyal girişimcilik seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, büyüklük değişkeni bakımından sosyal girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır

**Tablo 34: Büyüklük Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar**

Değişken	Sosyal Misyon ve Vizyon	Sosyal Yenilikçilik	Sosyal Ağlar	Sosyal Değer	Sosyal Girişim Fırsatları	Kaynak Yaratma	Sürdürülebilirlik	Sosyal Girişimcilik
	– χ	– χ	– χ	– χ	– χ	– χ	– χ	– χ
<b>1-10 Kişi</b>	3,12	3,63	3,62	3,92	3,20	3,57	4,19	3,61
<b>11-49 Kişi</b>	3,45	3,79	3,97	4,06	3,57	3,84	4,40	3,87
<b>50-149 Kişi</b>	3,70	3,90	4,14	4,08	3,66	3,96	4,50	3,99
<b>150+ Kişi</b>	4,42	4,31	4,28	4,21	4,12	4,07	4,54	4,28

Tablo 35’de büyüklük kontrol değişkeni bakımından, işletmelerin sosyal girişimcilik ve sosyal girişimcilik boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, “sosyal misyon ve vizyon” (F=10,384), “sosyal girişim fırsatları” (F=5,422) boyutları ve genel olarak “sosyal girişimcilik” (F=5,156) seviyesine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların %99 güven aralığında, “sosyal yenilikçilik” (F=2,658) ve “sosyal ağlar” (F=3,089) boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki farkların %95 güven aralığında, “kaynak yaratma” boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %90 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. “Sosyal değer yaratma” ve “sürdürülebilirlik” boyutları açısından ortalamalar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Ayrıca, LSD testine göre, sosyal girişimcilik ve sosyal girişimcilik boyutları bakımından farklılığın işletmelerin 150 ve üzeri çalışan grubundan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu analizler sonucu, araştırmamın H10 hipotezi, “Aile işletmelerinde sosyal girişimcilik seviyesi işletmelerin büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir” sosyal değer yaratma ve sürdürülebilirlik boyutları bakımından reddedilmekte, diğer boyutlar bakımından desteklenmektedir.

**Tablo 35: Büyüklük Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Sosyal Misyon ve Vizyon	Grup Arası	26,322	3	8,774	10,384	0,000**
	Grup İçi	168,143	199	,845		
	Toplam	194,465	202			
Sosyal Yenilikçilik	Grup Arası	7,161	3	2,387	2,658	0,049*
	Grup İçi	178,705	199	,898		
	Toplam	185,866	202			
Sosyal Ağlar	Grup Arası	7,194	3	2,398	3,089	0,028*
	Grup İçi	154,486	199	,776		
	Toplam	161,680	202			
Sosyal Değer Yaratma	Grup Arası	1,164	3	,388	0,853	0,466
	Grup İçi	90,472	199	,455		
	Toplam	91,635	202			
Sosyal Girişim Fırsatları	Grup Arası	11,954	3	3,985	5,422	0,001**
	Grup İçi	146,238	199	,735		
	Toplam	158,192	202			
Kaynak Yaratma	Grup Arası	4,186	3	1,395	2,306	0,078***
	Grup İçi	120,412	199	,605		
	Toplam	124,598	202			
Sürdürüle.	Grup Arası	2,334	3	,778	1,870	0,136
	Grup İçi	82,793	199	,416		
	Toplam	85,127	202			
Sosyal Girişimcilik	Grup Arası	6,648	3	2,216	5,156	0,002**
	Grup İçi	85,522	199	,430		
	Toplam	92,170	202			

\*\*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, \*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı ,  
\*\*\*p<0,10 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

#### 4.6.6. Nesil Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik

Araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin nesil bakımından iç girişimcilik boyutlarına ve seviyelerine ilişkin ortalamalar Tablo 36’da gösterilmektedir.



**Tablo 36: Nesil Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar**

Değişken	Yenilikçilik	Risk Alma	Proaktiflik	İç Girişimcilik
	– $\bar{x}$	– $\bar{x}$	– $\bar{x}$	– $\bar{x}$
<b>1.Nesil</b>	3,52	3,40	3,78	3,55
<b>2.Nesil</b>	3,54	3,52	3,61	3,55
<b>3.Nesil</b>	3,51	3,44	3,67	3,54
<b>4.Nesil</b>	3,87	3,54	3,72	3,71

Tablo 36’deki ortalama değerlere bakıldığında, 4. Nesil tarafından yönetilen aile işletmelerinin “yenilikçilik” ve “risk alma” boyutlarının ve iç girişimcilik seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. “Proaktiflik” boyutunun ise 1.nesil tarafından yönetilen işletmelerde daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, nesil değişkeni bakımından iç girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

**Tablo 37: Nesil Değişkeni Bakımından İç Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
<b>Yenilikçilik</b>	Grup Arası	,708	3	,236	0,388	0,762
	Grup İçi	121,144	199	,609		
	Toplam	121,852	202			
<b>Risk Alma</b>	Grup Arası	,693	3	,231	0,299	0,826
	Grup İçi	153,816	199	,773		
	Toplam	154,509	202			
<b>Proaktiflik</b>	Grup Arası	,819	3	,273	0,286	0,835
	Grup İçi	189,710	199	,953		
	Toplam	190,529	202			
<b>İç Girişimcilik</b>	Grup Arası	,146	3	,049	0,088	0,967
	Grup İçi	109,591	199	,551		
	Toplam	109,737	202			

Tablo 37’de nesil kontrol değişkeni bakımından, işletmelerin iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, iç girişimcilik boyutlarına ve genel olarak iç girişimcilik seviyesine ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bu analizler sonucu, aile işletmelerinde iç girişimcilik seviyesi nesil bakımından anlamlı farklılıklar göstermediği için, araştırmamın H8 hipotezi, “Aile işletmelerinde iç girişimcilik seviyesi işletmelerin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiğine göre farklılık göstermektedir” reddedilmiştir.

#### 4.6.7. Nesil Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik

Araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin nesil bakımından sosyal girişimcilik boyutlarına ve seviyelerine ilişkin ortalamalar Tablo 38’de gösterilmektedir.

**Tablo 38: Nesil Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar**

Değişken	Sosyal Misyon ve Vizyon – $\bar{x}$	Sosyal Yenilikçilik – $\bar{x}$	Sosyal Ağlar – $\bar{x}$	Sosyal Değer – $\bar{x}$	Sosyal Girişim Fırsatları – $\bar{x}$	Kaynak Yaratma – $\bar{x}$	Sürdürülebilirlik – $\bar{x}$	Sosyal Girişimcilik – $\bar{x}$
1.Nesil	3,45	3,92	3,97	4,03	3,57	3,87	4,49	3,90
2.Nesil	3,66	3,80	4,00	4,04	3,67	3,81	4,33	3,90
3.Nesil	3,63	3,81	3,97	4,16	3,36	3,86	4,40	3,88
4.Nesil	3,83	4,00	4,20	4,30	3,95	4,25	4,53	4,15

Tablo 38’deki ortalama değerlere bakıldığında, 4. Nesil tarafından yönetilen aile işletmelerinin sosyal girişimcilik boyutlarının ve sosyal girişimcilik seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, nesil değişkeni bakımından sosyal girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır.

**Tablo 39: Nesil Değişkeni Bakımından Sosyal Girişimciliğin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
<b>Sosyal Misyon ve Vizyon</b>	Grup Arası	2,423	3	,808	0,837	0,475
	Grup İçi	192,041	199	,965		
	Toplam	194,465	202			
<b>Sosyal Yenilikçilik</b>	Grup Arası	0,752	3	,251	0,270	0,847
	Grup İçi	185,113	199	,930		
	Toplam	185,866	202			
<b>Sosyal Ağlar</b>	Grup Arası	0,324	3	,108	0,133	0,940
	Grup İçi	161,356	199	,811		
	Toplam	161,680	202			
<b>Sosyal Değer Yaratma</b>	Grup Arası	0,705	3	,235	0,514	0,673
	Grup İçi	90,931	199	,457		
	Toplam	91,635	202			
<b>Sosyal Girişim Fırsatları</b>	Grup Arası	2,700	3	,900	1,152	0,329
	Grup İçi	155,491	199	,781		
	Toplam	158,192	202			
<b>Kaynak Yaratma</b>	Grup Arası	1,128	3	,376	0,606	0,612
	Grup İçi	123,469	199	,620		
	Toplam	124,598	202			
<b>Sürdürüle.</b>	Grup Arası	1,220	3	,407	0,964	0,411
	Grup İçi	83,907	199	,422		
	Toplam	85,127	202			
<b>Sosyal Girişimcilik</b>	Grup Arası	0,377	3	,126	0,273	0,845
	Grup İçi	91,793	199	,461		
	Toplam	92,170	202			

Tablo 39’da nesil kontrol değişkeni bakımından, işletmelerin sosyal girişimcilik ve sosyal girişimcilik boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, sosyal girişimcilik boyutlarına ve genel olarak sosyal girişimcilik seviyesine ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bu analizler sonucu, aile işletmelerinde sosyal girişimcilik seviyesi nesil bakımından anlamlı farklılıklar göstermediği için, araştırmamın H12 hipotezi, “Aile işletmelerinde sosyal

girişimcilik seviyesi şişletmelerin kaçıncı nesil tarafından yönetildiğine göre farklılık göstermektedir” reddedilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Girişimcilik, fırsatların araştırılması ve değerlendirilmesi, belirsizlik koşulları altında hesaplı riskler alınması, yeni kaynak kombinasyonlarının oluşturulması, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde bir değer yaratılması sürecini kapsamaktadır. Girişimcilik ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişimi açısından önemli roller üstlenmektedir. Yeni işler yaratılarak istihdam sağlanması, yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, rekabetin artması dolayısıyla daha kaliteli ürün ve hizmet sunumu, yeni endüstrilerin kurulması, az gelişmiş bölgelerde yatırımı arttırarak bölgenin geliştirilmesi ve sosyal alanda yaratılan değerlerle toplumsal refahın sağlanması, girişimciliğin ekonomik ve sosyal alanlara katkı yapması için üstlendiği rollerden bazılarıdır. Her yıl yayınlanan Küresel Girişimcilik Raporu (GEM) ile ülkelerde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetlerinin seviyeleri belirlenip, girişimciliğin ekonomik gelişmedeki önemli rolü gösterilmektedir. 2013 Türkiye Küresel Girişimcilik Raporu'na göre ülkemizde potansiyel girişimcilik oranı %32'ye yükselmiştir. Girişimcilik gençler arasında ilgisi artan alternatif bir kariyer aracı olarak görülmeye başlanmıştır.

İç girişimcilik, ekonomik değer yaratmak için mevcut organizasyon içerisinde yeni bir girişim başlatma ve durgunluk yaşayan işletmelerin temel stratejilerinin yenilenmesi yoluyla organizasyonun dönüştürülmesi ve yenilenmesi sürecini kapsamaktadır. Bir organizasyonun yenilik yapma motoru olarak ifade edilen iç girişimcilik, günümüzde küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında işletmelerin çevrelerinde olup biten hızlı değişimlere uyum sağlamanın ve girişimsel faaliyetlerini canlandırmasının bir yoludur. İç girişimcilik bu yönüyle işletmelere rekabet avantajı kazandıran bir değerdir.

İç girişimciliğin literatürde iki ana yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu çalışmada da iç girişimcilik, "girişimcilik eğilimi" ve "kurum girişimciliği" yaklaşımları bir araya getirilerek ele alınmış, böylelikle iç girişimciliğin temel boyutları "yenilikçilik, risk alma, proaktif davranma, stratejik yenilenme ve yeni iş girişimi başlatma" olarak ortaya konmuştur. Yenilikçilik boyutu, yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasını, üretim süreçlerinde yeni teknolojileri

ve Ar-Ge çalışmalarını içermektedir. Risk alma boyutu, yeni bir girişim fırsatı yakalanmak istendiğinde cesurca hareket edilirken kaybetme olasılığının da kabul edilmesini içermektedir. Proaktif davranma boyutu, üst yönetimin bir davranışı olarak yenilik yapma ya da bir girişim başlatma konularında rakiplerinden önce hareket etme yeteneğidir. Stratejik yenilenme, organizasyonların temel stratejilerinde değişikliğe gidilerek yeniden geliştirilmesini ve re-organizasyonu kapsamaktadır. Yeni iş girişimi başlatma boyutu ise, kaynakların yeniden değerlendirilmesi yoluyla yeni özerk ya da yarı özerk birimler yaratılması ve yeni ürünler geliştirilerek yeni pazarlarda sunulmasını içermektedir.

Sosyal girişimcilik son dönemlerde büyüme ve gelişme gösteren bir kavram olmakla birlikte, sosyal girişimcilerin gerçekleştirdikleri faaliyetler çok eski tarihlere kadar uzanmaktadır. Modern hemşireliğin kurucusu olarak bilinen ve İngiltere’de ilk hemşirelik okulunu kuran Florence Nightingale, ABD’de kadın hakları için mücadele ederek anayasanın değiştirilmesine yol açan Susan Anthony ve Hindistan’da Toprak Bağış Hareketi’ni kurarak toprakları olmayan köylülerin toprak kazanmasını sağlayan Vinoba Bhave sosyal girişimcilik tarihinin ne kadar eskiye dayandığını gösteren örneklerdir. Sosyal girişimcilik özellikle kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarının öneminin artması ve kâr amacı güden özel sektör işletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk kavramını benimsemeye başlamasıyla birlikte önem kazanmıştır. Toplumsal dönüşüm sağlamak ve toplumsal değer yaratmak amacıyla kâr amaçsız örgütlerde, kâr amacı güden organizasyonlarda ve kamu sektöründe gerçekleştirilen yenilikçi ve gelir getirici faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, sosyal girişimciliğin sektör ve örgütsel yapı sınırını aşarak tüm sektörlerde işbirlikçi bir şekilde ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Bu çalışma kapsamında, sosyal girişimcilik kâr amacı güden özel sektör işletmelerinin sosyal sorumluluk bilinciyle gerçekleştirdiği faaliyetler bağlamında değerlendirilmiştir. Dünyadaki değişme ve gelişmeler doğrultusunda, özel sektör işletmeleri için başarı kriteri sadece ticari kârla ölçülmemekte, sosyal sorumluluk bilinciyle toplumda yarattığı sosyal değer ile ölçülmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak adına gerçekleştirdiği yenilikçi iç girişimcilik faaliyetlerinin insan ve çevre merkezli olması ve topluma sosyal bir değer katması beklenmektedir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal girişimcilik

faaliyetlerinin, onların halk arasında itibarını ve marka değerini arttıracığı, sosyal sorumluluk ve etik tüketim kavramlarına önem veren müşterilerin kazanılacağı, kurumsal ve kültürel düzeyde değişim yaratmalarına önemli bir katkıda bulunacağı ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, özel sektör işletmeleri gerçekleştirdiği sosyal girişimcilik faaliyetleri ile toplumsal dönüşüme katkı sağlamanın yanında toplum tarafından bilinen bir işletme olma özelliği de kazanacak ve dolayısıyla uzun dönemde kârlılığını garanti etmiş olacaktır. Ayrıca, yoğun rekabet ortamında işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracak ve uzun dönem sürdürülebilirliklerine katkı sağlayacaktır.

Çalışmada öncelikle iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik kavramlarının tanımları yapılarak farklı yaklaşımlar açısından değerlendirilmiş ve temel boyutları açıklanarak iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Çalışmanın amacı, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin iç girişimcilik seviyelerini ve iç girişimcilik faaliyetlerinin sosyal girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu bağlamda aile işletmelerine uygulanan anket verileri sosyal bilimlerde kullanılan bir istatistik programında değerlendirilmiş, frekans, korelasyon, regresyon, t-testi ve anova analizleri analizler yapılmıştır. Bu araştırmanın aile işletmelerinde yapılmasının nedeni ise, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık %99'unun KOBİ niteliğinde aile işletmeleri olmasıdır. Aile işletmeleri, sahiplik ve yönetimin kontrolünün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu ve en az iki jenerasyonun işletmede istihdam edildiği KOBİ niteliğinde işletmelerdir. Ayrıca, ülkemizdeki işletmelerin çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturduğu halde yapılan çalışmalarda bu faktörün göz ardı edilmesi ve aile işletmelerinin iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik faaliyetleri konusunda ne düşündükleri ve neler yapabileceklerinin öğrenilmek istenmesi, bu çalışmanın aile işletmelerinde yapılmasının bir diğer nedenidir. Yapılan bu değerlendirmelerden sonra uygulamada ortaya çıkan sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz:

Araştırma katılımcılarının eğitim düzeylerine bakıldığında ağırlıklı olarak ön lisans ve lisans mezunu oldukları görülmektedir. Araştırmada yer alan işletmeler yaş değişkeni bakımından değerlendirildiğinde, %26,6'sının 11 ile 20 yıldır faaliyet gösterdiği söylenilebilir. Araştırmada yer alan işletmeler büyüklük bakımından

değerlendirildiğinde, yaklaşık olarak yarısının 11-49 kişi arasında çalışana sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin buldukları sektöre göre, %84,2'sinin imalat işletmesi, %15,8'inin ise hizmet işletmesi olduğu söylenilebilir. Ayrıca, bu işletmelerin ağırlıklı olarak birinci nesil ve ikinci nesil tarafından yönetilen aile işletmeleri olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin iç girişimcilik seviyelerini ortaya çıkarmak için sorulan 19 sorunun genel aritmetik ortalamasının 5 üzerinden 3,56 olduğu görülmektedir. Bu ortalamaya göre, işletmelerin genel olarak iç girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirdiklerini fakat bu faaliyetleri yeterli derecede önemsemediklerini söylemek mümkündür. Aile işletmeleri belli bir ailenin kontrolünde olduğu için, bazılarında mevcut durumlarını kaybetme iç güdüsüyle yenilikçi iç girişimcilik faaliyetlerine yatırım yapma konusunda sorunlar yaşadığı bilinmektedir. Araştırmamızda iç girişimcilik faaliyetlerine verilen önemin derecesi bu durumu destekler niteliktedir.

Bu genel sonuçların yanında iç girişimcilik boyutları ile ilgili daha detaylı değerlendirmelerin yapılmasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Girişimcilikte başarı sağlamada anahtar bir faktör olarak değerlendirilen yenilikçilik, iç girişimciliğin temel boyutunu oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin yenilikçilik boyutu ile ilgili değişkenlere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,54 olarak ortaya çıkmıştır. Değişkenler ayrı ayrı incelendiğinde, işletmelerin yaklaşık %75'i yeni ürün geliştirme ve teknolojik yenilikler yapma değişkenine önem verdiğini ifade etmiştir. Bu oran oldukça yüksek olmakla birlikte, işletmelerin Ar-Ge'ye verdikleri önemin ve Ar-Ge harcamalarına ayırdıkları kaynakların yetersizliği bu ifadeyi desteklememektedir. Bununla beraber, işletmelerin son 5 yılda geliştirdikleri yeni ürünlerde artış olduğunu ve üretim süreçlerinde değişiklikler ve yenilikler gerçekleştirdikleri söylenilebilir. Yine işletmelerin %70'inin kendilerine ait teknolojilere yönelik yatırımlarda artış olduğunu ifade etmesi diğer ifadeleri desteklemektedir. Yenilikçilik boyutu ile ilgili dikkat çeken en önemli değişkenin 2,92 en düşük ortalama ile faaliyet gösterilen sektör dışındaki yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatma olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan işletmeler, yeni sektörlerle girmek yerine faaliyet gösterdikleri sektörlerde girişim çabaları gerçekleştirmektedir. Bu durum,



yine aile işletmelerinin tipik bir özelliği olan tek bir ürüne ya da tek bir pazara odaklanma eğiliminde olmalarını destekler nitelikte ortaya çıkmıştır. Ayrıca, işletmelerin zaman zaman misyonlarını ve iş fikirlerini gözden geçirdiklerini fakat yenilik faaliyetlerini arttırmak için işletme birimlerini yeniden organize etmeye önem vermediklerini söylemek mümkündür. Risk alma konusunda, işletmeler içinde buldukları çevrenin doğası gereği cesur adımlar attıklarını ve yüksek getirisi olan bir fırsatı çok hızlı değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak yüksek getiri şansına sahip riskli projeler başlatma konusunda güçlü bir eğilim sergilemedikleri görülmektedir. İşletmelerin büyüme ve yatırım politikalarında öz kaynakları dışındaki kaynakları kullanma oranının çok düşük olması dikkat çeken bir konudur. Bu durum, aile işletmelerinde, dış kaynak kullanımını ya da dışarıdan ortak alma davranışlarının, ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybedeceği düşüncesi ile pek kabul edilmemesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Proaktif davranma boyutunda ise, işletmelerin yeni ürün geliştirme, rakipleriyle mücadelede önde olma, yeni teknolojileri kullanma ve yeni ürünleri pazara sunmada öncü davranışlar sergileme konularına ortalama derecede önem verdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan aile işletmelerinin sosyal girişimcilik seviyelerini ortaya çıkarmak için sorulan 31 sorunun genel aritmetik ortalamasının 5 üzerinden 3,90 olduğu görülmektedir. Bu ortalamaya göre, aile işletmelerinin sosyal girişimcilik faaliyetlerine daha fazla önem verdiklerini söylemek mümkündür. Sosyal girişimcilik boyutları bakımından en yüksek ortalamaya “sürdürülebilirlik” boyutu sahipken, en düşük ortalama “sosyal misyon ve vizyon sahibi olma” boyutudur. Aile işletmeleri sosyal girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülebilirliği konusunda çaba gösterirken, bu çabaları yeterli derecede sosyal misyona ve vizyona sahip bir şekilde gerçekleştirmemektedirler.

Bu genel sonuçlarla birlikte sosyal girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenleri ayrı ayrı değerlendirmek daha faydalı olacaktır. İşletmelerin “sosyal misyon ve vizyon sahibi olma” boyutunu oluşturan değişkenlere verdikleri cevaplardan, sosyal alanlarda değişim sağlama misyonuna sahip, toplumsal sorunlara odaklanan, toplumun vizyon ve değerlerine güçlü olarak bağlı olan işletmeler oldukları anlaşılmaktadır. Ancak, toplumun vizyonun oluşmasına katkı sağlamaya ve dezavantajlı gruplara yönelik hizmetler sunmaya yeterli derecede önem vermedikleri

görülmektedir. Yenilikçilik boyutuna ilişkin değişkenlere verilen cevapların oldukça yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin toplumsal değer yaratmak adına yenilikçi ürünler ve hizmetler sunduğunu ve yaratıcı fikirlerin olduğu işlerde çalıştıkları ifade edilebilir. Sosyal ağlar boyutu değişkenlerine katılma dereceleri, bu işletmelerin sosyal girişimcilik faaliyetlerinde sosyal ilişkiler kurmanın önemini fark ettiklerini göstermektedir. Ayrıca, işletmelerin sosyal sorunları çözmek için diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliği yaptıkları söylenilebilir. Sosyal girişimciliğin merkezinde bulunan ve sosyal girişimciliği ticari girişimcilikten ayıran temel boyut olarak ifade edilen sosyal değer yaratma boyutundaki değişkenlerin ortalamalarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre işletmelerin toplumun refah düzeyini arttırmak için ihtiyacı olanlara, hayır ve yardım kurumlarına yardım ettikleri görülse de, sadece %51'inin "başkalarının iyiliğinden çok kendi iyilikleri için çalışma" değişkenine katılmaması, onların kendi varlıklarının yanında başkaları için de var olmayı çok fazla önemsemediklerini göstermektedir. Bu sonucun, aile işletmelerinin temel işletme politikasının, ailenin varlığını korumak amacıyla kendi çıkarlarını daha fazla önemsemesine paralel bir doğrultuda olduğu söylenilebilir. Sosyal girişim fırsatların görme boyutunda, işletmelerin sosyal girişim fırsatlarını tanıma başarısına sahip olduklarını ifade etmelerine rağmen, sosyal problemleri fırsata dönüştürmekte oldukça yetersiz oldukları görülmektedir. Aslında bu sonuç, aile işletmelerinin yüksek getiri şansına sahip riskli projeler başlatma konusunda da güçlü bir eğilime sahip olmamaları ile örtüşmektedir. Diğer bir ifade ile aile işletmelerinin kâr getiri şansı yüksek olan fırsatları ve sosyal girişim fırsatlarını çok iyi değerlendiremediklerini söylemek mümkündür. İşletmelerin, kaynak yaratma boyutunda yer alan değişkenlere katılma dereceleri yüksek olmakla birlikte, yaklaşık %54'ünün sosyal sorunların çözümü için kaynak ayırdığı görülmektedir. Ayrıca sosyal projelerin devamlılığı için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiği değişkenine verdikleri cevabın yüksek bir ortalama olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, genel olarak sosyal girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülebilir olabilmesi için mutlaka gelir getirmesi gerektiğini ifade edebiliriz. Son olarak sürdürülebilirlik boyutuna ait değişkenleri incelediğimizde, tüm boyutlar içerisinde en yüksek ortalama sahip değişkenler olduklarını söylemek mümkündür. İşletmelerin

toplumsal sorunlara karşı aşırı derecede duyarlı oldukları, uzun dönemli toplumsal ihtiyaçları karşılamaya çalıştıkları ve toplumun yaşam kalitesini arttırmaya önem verdikleri görülmektedir.

İç girişimcilik ve boyutlarının sosyal girişimcilik ve boyutları üzerindeki etkisi ya da diğer bir ifadeyle iç girişimcilik ve boyutları ile sosyal girişimcilik ve boyutları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi incelendiğinde, iç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenler ve sosyal girişimcilik değişkeni arasında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu, iç girişimcilik değişkeni ile sosyal girişimcilik değişkeni arasında yüksek düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Hipotezlerin test edildiği çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, iç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenler ile sosyal girişimcilik değişkeni arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı ilişkiler ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca, iç girişimcilik boyutları ile ilgili değişkenlerin sosyal girişimciliğin toplam varyansının %55'ini açıklaması, değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu da göstermektedir. Bu analizlerin sonuçlarına göre, araştırmamın H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri doğrulanmaktadır. Bu bağlamda, araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin sosyal girişimcilik eğilimlerinin iç girişimcilik faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Kontrol değişkenler açısından, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektöre göre iç girişimcilik ve boyutları ile sosyal girişimcilik ve boyutları bakımından t-testi sonuçlarına göre farklı ortalamalara sahip oldukları, özellikle hizmet işletmelerindeki ortalamaların imalat işletmelerinden fazla olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki bu farklar sadece proaktiflik ve sosyal yenilikçilik bakımından istatistiki olarak anlamlıdır. Bu bağlamda, hizmet ve imalat işletmelerinde genel olarak iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik seviyeleri bakımından anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlara göre, araştırmamdaki H7 hipotezi proaktiflik boyutu bakımından desteklenmekle birlikte, yenilikçilik ve risk alma boyutu ve genel olarak iç girişimcilik bakımından reddedilmektedir. H11 hipotezi ise, sosyal yenilikçilik boyutu tarafından desteklenmekle birlikte diğer sosyal girişimcilik boyutları bakımından reddedilmektedir.

Yaş kontrol değişkeni açısından, iç girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar gruplar arasında farklılık göstermektedir. Özellikle 1-5 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin iç girişimcilik seviyelerinin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Ancak boyutlara ilişkin ortalamalar arasındaki farklar sadece risk alma boyutu bakımından %90 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda, araştırmamın H5 hipotezi risk alma boyutu açısından desteklenmekte, diğer boyutlar açısından reddedilmektedir. Yaş kontrol değişkeni açısından, sosyal girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar “kaynak yaratma” boyutu dışında farklılık göstermektedir. Bu ortalamalar arasındaki farklar sadece sosyal ağlar ve sosyal değer yaratma boyutu bakımından %95 güven aralığında istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, araştırmamın H9 hipotezi sosyal ağlar ve sosyal değer yaratma boyutu açısından desteklenmekte, diğer boyutlar açısından reddedilmektedir.

Büyüklik kontrol değişkeni açısından, 150 ve üzerinde çalışana sahip olan işletmelerin iç girişimcilik ve boyutlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. İç girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki farklar %99 güven aralığında istatistiksel olarak da anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, araştırmamın H6 hipotezi iç girişimciliğin her bir boyutu bakımından desteklenmektedir. Büyüklik kontrol değişkeni açısından, sosyal girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar incelediğinde, gruplar arasında farklılıklar olduğu ve yine 150 ve üzeri çalışana sahip işletmelerde ortalamaların daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise, orta ve büyük ölçekli işletmelerin küçük ölçekli işletmelere göre hem iç girişimcilik faaliyetlerine hem de sosyal girişimcilik faaliyetlerine yeterli derecede kaynak ayırabilmesidir. Sosyal girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki farkların “sosyal misyon ve vizyon sahibi olma, sosyal yenilikçilik, sosyal ağlar, sosyal girişim fırsatları ve kaynak yaratma” boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlara göre, araştırmamın H10 hipotezinin sosyal değer yaratma ve sürdürülebilirlik boyutları açısından reddedildiğini, diğer boyutlar açısından desteklendiğini ifade edebiliriz.

Nesil kontrol değişkeni açısından, iç girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar farklılık göstermekle birlikte bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı

değildir. Bu bağlamda araştırmamın H8 hipotezi iç girişimcilik ve boyutları açısından reddedilmektedir. Yine nesil kontrol değişkeni açısından sosyal girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalarda farklılıklar olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuçlara göre araştırmamın H12 hipotezi sosyal girişimcilik ve boyutları bakımından reddedilmektedir.

Araştırma sonuçlarına genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, araştırmaya dahil olan aile işletmelerinin literatürde ifade edilen özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu işletmeler, basit örgüt yapılarına sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmeler oldukları için genelde tek bir ürün ve pazara odaklanma eğilimindedirler. Değişime daha az açık olan bu aile işletmeleri, mevcut durumlarını korumak için risk alarak yeni sektörlerde yeni iş girişimleri başlatmak ya da yeni ürünler geliştirmek gibi iç girişimsel faaliyetlere yeterince önem vermemektedirler. Ayrıca, işletme politikalarını ailenin çıkarları doğrultusunda belirleyen bu işletmelerin daha kapalı yapıya sahip oldukları görülmektedir. Ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybetme ihtimalinden dolayı bu işletmelerin yabancı kaynak ya da dış kaynak kullanımına gitmedikleri ortaya çıkmıştır. Bunlarla birlikte, bu aile işletmelerinin sosyal girişimcilik seviyelerinin iç girişimcilik seviyelerine göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bunun anlamı, bu işletmelerin daha fazla sosyal sorumluluk bilincine sahip oldukları ve toplum için değer yaratacak hayırseverlik faaliyetlerini önemsediklerini göstermektedir.

Araştırmada aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektör bakımından hem iç girişimcilik hem de sosyal girişimcilik seviyelerinde farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Hizmet işletmelerinin imalat işletmelerine göre daha proaktif oldukları, risk alarak iç girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirdikleri, daha fazla sosyal sorumluluk anlayışına ve sosyal girişimcilik algısına sahip oldukları söylenebilir. Hizmet işletmelerinin hizmetlerini üretip sunarken toplumla daha fazla iletişim ve etkileşim içinde olmaları onların sosyal girişimcilik uygulamalarını daha çok önemsedikleri sonucunu göstermektedir.

Araştırmada büyük ölçekli aile işletmelerinin daha fazla iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda,

büyük ölçekli işletmelerin maddi açıdan güçlü bir örgüt yapısına sahip olmasından dolayı iç girişimcilik ve sosyal girişimcilik faaliyetleri için yeterli derecede kaynak ayırabildiğini ifade edebiliriz.

## KAYNAKÇA

- Acs, J.Z. (2008). Foundations of High Impact Entrepreneurship. Jena Economic Research Papers, 060. (05/11/2014)  
<http://www.econstor.eu/bitstream/10419/31786/1/583817904.PDF>
- Ağca V. ve Kandemir T.(2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, X(3), 209-230.
- Ağca, H. ve Baş, Ü. (2013). İç Girişimcilik, H. Karadal, (Ed.), *Girişimcilik* içinde (299-311). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ağca, V. (2005). *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ağca, V. ve Dündar, S. (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 121-142.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 83-112.
- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Ankara:Emek Ofset Yayıncılık.
- Akolaş, A. (2004). Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.12, 29-43
- Alada, A.D. (2001). İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 24, 47-52.

- Allen, K.R. & Meyer, E.C. (2006). *Entrepreneurship & Small Business Management*. USA: McGraw-Hill
- Alter, K.S. (2006). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationship. A.Nicholls, (Ed.), In *Social Entrepreneurship New Models Sustainable Social Change* (99-118), New York: Oxford University Press.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., ve Yıldırım E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Adapazarı: SakaryaKitabevi.
- Altuntaş, G. (2010). *Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Arıkan, S. (2002). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Arslan, K. (2002). Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı.6, 1-11.
- Arslantaş, C.C. (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik. *Yönetim Dergisi*, Sayı:38, 17-23
- Arslantaş, C.C. (2001). Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik. *Yönetim Dergisi*, Sayı:38, 17-23
- Arthur, L., Keenoy, T., Cato, M.S. & Smith, R. (2006). Where is the “Social” in Social Enterprise?. 3rd Annual Social Enterprise Conference, London South Bank University, London.
- Aslan, G., Araza, A. ve Bulut, Ç. (2012). Sosyal Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7 (2), 69-88.
- Aşkın, A., Nehir, S. ve Vural, S.Ö. (2011). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı ve Gelişimi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (2), 55-72.



- Audretsch, B.D. (2003). *Entrepreneurship A Survey of the Literature*. Belgium: European Communities.
- Austin J.,Stevenson H. &Wei-Skillern J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? . *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 1-22.
- Austin, J.E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 29(1), 69-97.
- Avşar, M. (2007). *Yüksek Öğretimde Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimlerinin Araştırılması, Çukurova Üniversitesinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Bailetti, T. (2012). Technology Entrepreneurship: Overview, Definition, and Distinctive Aspects. *Technology Innovation Management Review*, February, 5-12
- Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2008). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3 (2), 133-147.
- Barbara, S. (2009). *How and to What Extent Does Entrepreneurship Education Make Students More Entrepreneurial?* (Doctor of Philosophy). University of California, California.
- Barendsen L. &Gardner H. (2004). Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?.*Leader to Leader Instute*, 34, 43-50.
- Basu, A. & Virick, M. (2008). Assessing Entrepreneurial Intentions Amongst Students: A Comparative Study. National Collegiate Inventors&Innovators Alliance, January, 79-86
- Başar, M. ve Tosunoğlu, B.T. (2006). Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü. *Girişimcilik ve Kalınma Dergisi*, Haziran, 123-134.

- Bayraç, N.H. (2003). Yeni Ekonomi'nin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 41-62.
- Bayraktaroğlu, S. (2005). Girişimcilik Ders Notları, Sakarya: Sakarya Kitapevi, akt. Ö.Balaban, ve Y.Özdemir. (2008). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3 (2), 133-147.
- Besler S. (2010). Sosyal Girişimcilik. S.Besler, (Ed.), *Sosyal Girişimcilik* içinde (3-28). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Besler, S., Özdemir, A.A. ve Sarıkaya, M. (2009). İşletmecilik Eğitiminin Değişen Yüzü: Sosyal Girişimcilik Eğitimi. VI.Uluslararası STK'lar Kongresi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Betil İ. (2007). Ekonomik ve Sosyal Alanda Girişimcilik. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*,2(2), 21-24.
- Betil, İ. (2010). Sivil Toplum, Sosyal Sermaye, Sosyal Girişimcilik. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 21-25.
- Bikmen, F. Ve Meydanoğlu, Z. (2006). Türkiye'de Vakıflar ve Sosyal Yatırımın Geleceği. *Sivil Toplum Dergisi*, 4 (15), 177-179.
- Bozkurt, Ö.Ç., Kalkan, A. Koyuncu, O. ve Alparslan, A.M. (2012). Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 229-247.
- Bozkurt, R. (1996). Girişimci Profili Üzerine Değerlendirmeler. Dünya Gazatesi, akt. K.Arslan. (2002). Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı.6, 1-11.
- Braunerhjelm, P. (2007). Entrepreneurship, Knowledge and Economic Growth. CESIS Electronic Working Paper Series, Paper.102, 1-78.
- Brazeal, D.V. & Herbert, T.T. (10/07/2014). The Genesis of Entrepreneurship: Change, Innovation and Creativity, from <http://sbaer.uca.edu/research/usasbe/1996/pdf/27.pdf>.

- Bull, M. (2008). Challenging Tensions: Critical, Theoretical and Empirical Perspectives on Social Enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14 (5), 268-275.
- Capital Dergisi Eki (2014). Sosyal Girişim. İstanbul.
- Carland J., Hoy F., Boulton W.R.&Carland J.A.C. (1984). Differentiating Entrepreneurs From A Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, 25 (1), 5-26.
- Churchill, N.C. (1992). Research Issues in Entrepreneurship. Boston: PWS-KENT, akt. V.Ağca. *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Cooper, A.C. (2006). The Development of the Field of Entrepreneurship. A.Lundström & S.Halvarsson, (Eds.), *Entrepreneurship Research: Past Perspectives and Future Prospects* (First Edition) in (5-11). USA: Now Publishers Inc.
- Covin, G.F. & Miles, P.M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 47-63.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 7-25.
- Çonkar, K., Ağca, V. ve Yumuşakipek, H.D. (2014). Afyonkarahisar'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinin Sosyal Girişimcilik Potansiyeli ve Bilinci. 6. Uluslararası Girişimcilik Kongresi. Bişkek/Kırgızistan.
- Dacin P.A.,Dacin M.T. &Matear M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, August, 37-57

- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Dees, G.J. (1998). The Meaning of “Social Entrepreneurship” . *Entrepreneurship in Residence Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Ewing Marion Kauffman Foundation and Miriam and Peter Haas Centennial Professor in Public Service Graduate School of Business Standford University*, 1-6.
- Denizalp, H. (2009). *Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi* (2.Baskı). Ankara: Fersa Matbaacılık.
- Doğan, N. (2013). *Türkiye’de Girişimcilik Eğilimi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, N. (2013). *Türkiye’de Girişimcilik Eğilimi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Dollinger, M.J. (2008). *Entrepreneurship Strategies and Resources*, (Fourth Edition). USA: Marsh Publications.
- Domenico, M.D., Daniel, E. & Nunan, D. (2014). ‘Mental Mobility’ in the Digital Age: Entrepreneurs and the Online Home-Based Business. *New Technology, Work and Employment*, 29 (3), 266-281.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Perfect Bound Harper Collins Publishers.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ede, F.O., Panigrahi, B. & Calcich, S.E. (1998). African American Students’ Attitudes Toward Entrepreneurship Education. *Journal of Education for Business*, 73 (5), 291-296.
- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Dergisi*, Sayı.49, 59-82.

- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.2, 43-61.
- Ergüder, T. (2011). *Girişimcilik, İç Girişimcilik, Sosyal Girişimcilik: Benzer ve Farklı Yönleri*. (Yüksek Lisans Bitirme Tezi). Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Ersen, T.B. ve Ekmekçi, A. (2013). Sosyal Girişimcilik ve Türkiye. *Optimist: Sosyal İnovasyon Makaleleri, Standford Social Innovation Review Dergisi 10.Yıl Özel Sayısından*, 6-8.
- Ersen, T.B., Kaya, D. ve Meydanoğlu, Z. (2010). *Sosyal Girişimler ve Türkiye İhtiyaç Analizi Raporu*. İstanbul: TÜSEV Yayınları.
- Esen A. ve Çonkar K. (1999). *Orta Anadolu (Konya, Kayseri, Sivas ve Tokat) Girişimcilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Anlayışları ve Beklentileri Araştırması*, Konya: Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları.
- Esen A. ve Çonkar K. (1999). *Orta Anadolu (Konya, Kayseri, Sivas ve Tokat) Girişimcilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Anlayışları ve Beklentileri Araştırması*, Konya: Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları
- Ferreira, J. (2002). Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspectives. *International Council For Small Business 47. World Conference*, June, 1-20.
- Fiş, A.M. ve Wasti, S.A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 35, 127-164.
- Gartner, W.B. (1989). "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 1989, 47-67.
- Gentile, M.C. (2002). *Social Impact Management and Social Enterprise*. The Aspen Institute Business and Society Program Discussion Paper Series IV. New York.

- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3). 481-510.
- Gray, M. Healy, K. & Crofts, P. (2003). Social Enterprise: Is it the Business of Social Work?. *Australian Social Work*, 56 (2), 141-154.
- Greve, A. & Salaff, J.W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (1), 1-22.
- Grönross, C. (1990). Service Management and Marketing. Massachusetts: Lexington Books, akt. S.A., Öztürk. (2008). *Hizmet Pazarlaması* (8.Baskı). Eskişehir: Ekin Yayınevi.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Güler, K. B. (2008). *Sosyal Girişimciliği Etkileyen Faktörlerin Analizi*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gümüšoğlu, Ş. ve Karaöz, B. (2014). Tarihsel Süreçte Girişimcilik: Muğla Örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 97-116.
- Gündoğdu, M.Ç. (2013). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Firma İçi Girişimcilik ve Yeniliğe Etkileri. (Doktora Tezi). İstanbul, İstanbul Üniversitesi.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, (3.Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Güney, S. ve Nurmakhmatuly, A. (2007). Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (18), 62-86.
- Gürel, E.B. İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Haziran, 6, 56-75.
- Gürtaş, F. (2013). Teknoloji Destekli Sosyal İnovasyon. *Optimist Girişim İnovasyon Yönetim Dergisi*, Aralık, 12-13.
- Güven, S. (2013). Sosyal Etki Yaratmak. *Optimist: Sosyal İnovasyon Makaleleri, Standford Social Innovation Review Dergisi 10.Yıl Özel Sayısından*, 4-5.

Haugh H. (2005). A Research Agenda for Social Entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1-12.

Hisrich, P. (1995). *Entrepreneurship: Starting , Developing and Managing a New Enterprise* (3rd Edition). USA: Richard D.Irvin Inc, akt. D.Börü. (2006). *Girişimcilik Eğilim Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları

Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (2002). *Entrepreneurship* (Fifth Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F & Zahra, S.A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.

<http://turkey.ashoka.org/node/1697>, (30.12.2013).

<http://isfikirlerivefirsatlari.com/girisimcilik/sanatsal-ayakkabilar-ile-sosyal-girisimcilik/#more-9467>, (14/01/2015).

<http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=988>, (21/01/2015).

[http://www.arcelikas.com/sayfa/15/AR\\_GE](http://www.arcelikas.com/sayfa/15/AR_GE) , (21/01/2015).

[http://www.arcelikas.com/sayfa/183/Egitimde\\_Gonul\\_Birligi\\_Programi](http://www.arcelikas.com/sayfa/183/Egitimde_Gonul_Birligi_Programi). (21/01/2015).

<http://www.egitimdegonulbirligi.org/default.aspx> , (21/01/2015).

<http://www.koc.com.tr/tr-tr/faaliyet-alanlari/projeler/meslek-lisesi-memleket-meselesi> , (21/01/2015).

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>, 19/01/2015

<https://www.carrefoursa.com/tarihce> , (21/01/2015).

Işık V. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Değiştirdiği Çalışma Kavramı ve Yeni Bir Çalışma Alanı Olarak Sosyal Girişimler. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1), 101-131.

İçerli, L. ve Karadal Şahin, M. (2013). Sosyal Girişimcilik. H. Karadal, (Ed.), *Girişimcilik içinde* (299-312). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- İlhan, S. (2004). Girişimcilik ve Sosyo-Ekonomik Süreçteki Rolü. *Doğu Anadolu Bölge Araştırmaları*, 70-75.
- İnal, M.E. ve Biçkes, M. (2006). Kar Amaçsız Kuruluşların Sorunlarının Çözümünde Pazar Yönlülük Teorisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 45-65.
- İrmiş, A. ve Özdemir, L. (2011). Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 139-161.
- Janson, A.M. & Wrycza, S. (1999). Information Technology and Entrepreneurship: Three Cases from Poland. *International Journal of Information Management*, 19 (5), 351-367.
- Kanter, M.R. (04/01/2015). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Sites for Business Innovation, from <https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>.
- Kao, J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity & Organization*. New Jersey: Prentice Hall, akt. İ.Durak. (2011). Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Girişimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 193-213.
- Karadal, H. ve Gülpınar, Ş. (2013). Kurumsal Girişimcilik. H. Karadal, (Ed.), *Girişimcilik içinde* (313-322). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kayalar, M. Ve Arslan, E.T. (2009). Ashoka'ya Üye Sosyal Girişimcilerin Türkiye ve Dünyadaki Faaliyet Alanlarının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1 (1), 56-76.
- Kırılmaz K.S. (2013). Sosyal Girişimcilerin Girişimcilik ve Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 103-128.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.



- Knight, G.A. Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Kocjancic, J. & Bojnec, S. (2011). Intrapreneurship, Competition and Company Efficiency. *Managing Global Transitions*, 11(2), 161-179.
- KOÇ Topluluğu 2013 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu (14/01/2015). <http://www.koc.com.tr/tr-tr/kurumsal-sosyal-sorumluluk/CSRReports/Ko%C3%A7%20Toplulu%C4%9Fu%20KSS%20Raporu%202013.pdf>
- Koç, O. (2010). Toplumsal Sorunlarla Mücadelede Bir Kaldıraç Olarak Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik Açısından Önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 205-212.
- Koçak, O. (2009). Bilgi Teknolojilerini Kullanan Yeni Girişimcilik Modelinin İş Yaratma Etkisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı.57, 381-405.
- Koe Hwee Nga J. & Shamuganathan G.(2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 95, 259-282.
- Koh, H.C. (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics A Study of Hong Kong MBA Students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Korkmaz, O. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XIV (II), 209-226.
- Kozak, M.A. ve Yılmaz, E.G. (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 85-97.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. & Hornsby, J.S.(1991). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument For an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.

- Kuratko, F.D. (2003). Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21st Century. *Small Business & Entrepreneurship*, White Paper Series, 1-39.
- Lambing, P. & Kuehl, C.R. (2000). Entrepreneurship (Second Edition). New Jersey: Prentice Hall, akt. S. Arıkan. (2002). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of Social Entrepreneur*. London: Demos.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6 (6), 295-310.
- Luchsinger, V. & Bagby, D.R. (2001). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *Sam Advanced Management Journal*, Summer, 10-13.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*. 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. & Erdogan B. (10.07.2014) If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation? A Pilot Study, from <http://www.sbaer.uca.edu/research/usasbe/1999/31.pdf>.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Mair, J. & Noboa, E. (2003). The Emergence of Social Enterprises and Their Place in the New Organizational Landscape. *University of Navarra Working Paper*, 523, 1-13.
- Marshall, R.S. (2010). Conceptualizing the International For-profit Social Entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98, 183-198.
- Martin, R.L. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 29-39.

- Masseti, B.L. (2008). The Social Entrepreneurship Matrix as “Tripping Point” for Economic Change. The First International Conference on Social Entrepreneurship, Systems Thinking & Complexity, Adelphi University.
- McDaniel, B.A. (2002). *Entrepreneurship and Innovation An Economic Approach*. New York: M.E.Sharpe, Inc.
- MediaCat (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri. İstanbul.
- Mill, J.S. (1848). *Principles of Political Economy With Some of Their Applications to Social Philosophy*. London: John W.Parker, akt. J. Carland, F. Hoy, W.R. Boulton & J.A.C. Carland. (1984). Differentiating Entrepreneurs From A Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Minks M. (2011). *Social Innovation: New Solutions to Social Problems*. (Master Thesis). George Town University, Washington D.C.
- Mitra C. & Borza A. (2010). The Role of Corporate Social Responsibility in Social Entrepreneurship. *Management & Marketing of Challenges for Knowledge Society*, 5(2), 63-76
- Mitra C. & Borza A. (2012). Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibilities. *International Business Research*, 5(2), 106-113.
- Mitra C.S. & Borza A. (2011). Social Entrepreneurship and Social Responsibility: Comperative Study. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 243-254.
- Morris, M., P. Lewis, & D. Sexton. (1994). Reconceptualizing Entrepreneurship. *SAM Advanced Management Journal*, 59 (1),21-31.
- Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. USA: Thomson South-Western.
- Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial Intensity*, Wesport: Quorum Boks, Wesport, akt. V.Ağca. *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli*

- Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Uygulama.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Morris, M.H. & Lewis, P.S. (1991). Entrepreneurship as a Significant Factor in Societal Quality of Life. *Journal of Business Research*, 23, 21-36.
- Mort S.G., Weerawardena J. & Carnegie K. (2002). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation. *International Journal of Non profit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.
- Mueller, S.L. & Thomas, A.S. (2000). Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16, 51-75.
- Murphy P. & Coombes S.M. (2009). A Model of Social Entrepreneurial Discovery. *Journal of Business Ethics*, 87, 325-336
- Naktiyok, A. ve Kök, S.B. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 77-96.
- Neck, H., Brush, C. & Allen, E. (2009). The Landscape of Social Entrepreneurship. *Business Horizons*, 52, 13-19.
- Noruzi, M.R., Westover, J.H. & Rahimi, G.R. (2010). An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era. *Asian Social Science*, 6 (6), 3-10.
- Okandan, G.D. ve Görgülü, V. (2012). Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Tanımı ve Örnekleri. *Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Vakaları* içinde (9-31). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Okpara, F.O. (2007). The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3 (2). <http://www.asiaentrepreneurshipjournal.com/AJESIII2Okpara.pdf>, Erişim Tarihi: 10.02.2015.
- Oosterbeek, H., Praag, V.M. & Ijsselstein, A. (2010). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Skills and Motivation. *European Economic Review*, 54, 442-454.

- Osiri, J.K. & McCarty, M.M. (2013). Entrepreneurial Culture in Institutions of Higher Education: Impact on Academic Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 16, Special Issue, 1-11
- Özdemir, Ö. & Karadeniz, E. (2011). Investigating the Factors Affecting Total Entrepreneurial Activities in Turkey. *METU Studies in Development*, 38 (December), 275-290.
- Özdemir, S., Ersöz, H.Y. ve Sarıoğlu, İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi. H. Karadal, (Ed.), *Girişimcilik içinde* (1-14). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. ve Cingöz, A. (2009). Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.32, 81-95.
- Özgüven, A. (1992). İktisadi Düşünceler-Doktrinler ve Teoriler. İstanbul: Filiz Kitabevi, akt. S., Ercan ve İ., Gökdeniz. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Dergisi*, Sayı.49, 59-82.
- Özkul, G. (2008). *Girişimcilik Teorileri ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde (İBBS Düzey 2 TR61 Bölgesinde) İmalat Sanayi KOBİ'lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Öztürk, E. (2006). Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli. Ş.Kalaycı (Ed.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde* (259-266). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Öztürk, S.A. (2008). *Hizmet Pazarlaması* (8.Baskı). Eskişehir: Ekin Yayınevi.
- Parker, R. (2001). The Myth of the Entrepreneurial Economy: Employment and Innovation in Small Firms. *Work Employment Society*, 15 (2), 373-384.
- Parker, S. (2011). Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, 19-34.

- Pearce, J.W. & Carland, J.W. (1996). Intrapreneurship and Innovation in Manufacturing Firms: An Empirical Study of Performance Implications. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1 (2), 87-96.
- Peredo, A.M. & McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41, 56-65.
- Pınar, Ö., Boran, Ş. ve Sevilmiş, G. (2013). Dünyadaki Trendler Işığında Türkiye’de Teknoloji Geliştirme Politikaları ve İzmir’in Potansiyeli. *Ar-Ge Bülten Sektörel*, Şubat, 19-34.
- Pinchot, G.III. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Low Publisher.
- Polat, D.D. (2011). Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalınma Dergisi*, 6 (2), 227-254.
- Pomerantz, M. (2003). The Business of Social Entrepreneurship in a “Down Economy”. *In Business*, March/April, 25-28.
- Popa, A.A., Marghitaş, L.A. & Pocol, B.C. (2011). Economic ve Socio-Demographic Factors That Influence BeeKeepers’ Entrepreneurial Behaviour. *Agronomi Series of Scientific Research/Lucrari Stiintifice*, 54 (2), 450-455.
- Praag, C.M.V. (1999). Some Classic Views on Entrepreneurship. *De Economist* 147, Vol.3, 311-335.
- Prabhu, G.N. (1999). Social Entrepreneurship Leadership. *Career Development International*. 4(3), 140-145.
- Puhakka, V. (2012). Entrepreneurial Creativity as Discovery and Exploitation of Business Opportunities. B. Helmchen, (Ed.), In it Entrepreneurship-Creativity and Innovation Business Models (3-24). InTech Publisher.
- Reyhanoğlu M. ve Akın Ö. (2012). Ticari Girişimciler Ne Kadar Sosyal Girişimcidir? *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 71, 8-38.
- Reynolds, P.D., Hay, M., Bygrave, W.D., Camp, S.M. & Autio, E. (2000). Global Entrepreneurship Monitor 2000 Executive Report.

- Rideout, E.C. & Gray, D.O. (2013). Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of University-Based Entrepreneurship Education. *Journal of Small Business Management*, 51 (3), 329-351.
- Rutherford, D. (1995). Routledge Dictionary of Economics. Cornwall: T.J.Press, akt.
- G. Altuntaş. (2010). *Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sabancı Holding 2013 Sosyal Sorumluluk Raporu (14/01/2015). <https://www.sabancı.com/ca/docs/81C618A792194902989F642D54052A/C6FA0847C8FF42E2B81247B41F37AB33.pdf> .
- Sanja, M.D. (2014). Service Business and Entrepreneurship. *International Journal of Economics and Laws*, 4 (10), 86-94.
- Sarıkaya, M. (2010). Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Sosyal Girişimcilik. S.Besler, (Ed.), *Sosyal Girişimcilik* içinde (31-52). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sarıtaş, M.T. ve Üner, N. (2013). Eğitimdeki Yenilikçi Teknolojiler: Bulut Teknolojisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 192-201.
- Sayers, G.J. (2010). Home-Based Businesses in the City. *Small Enterprise Research*, 17 (2), 165-176.
- Sayın, M. (2006). Yerel Kalkınma Modeli Olarak GAP-GİDEM Projesi. *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu/TEPAV*, 344-357.
- Scarborough, N.M. (2014). *Girişimciliğin ve Küçük İşletme Yönetiminin Temelleri*, (Yedinci Baskı). (G.Sart, çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Seelos, C. & Mair, J. (2005). Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Servet he Poor. *Business Horizons*, 48, 241-246.
- Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Socail Entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, 6-20.

- Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 11-27.
- Shaw, E., Shaw, J. & Wilson, M. (2002). *Unsung Entrepreneurs: Entrepreneurship for Social Gain*. United Kingdom: The Barclays Centre
- Sinha, T.N. (1996). Human Factors in Entrepreneurship Effectiveness. *Journal of Entrepreneurship*, 5 (23), 227-247.
- Sobhani, A. ve Gasnier, A. (2012). Sosyal Girişimcilikten Kapsayıcı Piyasalara. *Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar Türkiye’de Sosyal Girişimcilik Vakaları* içinde (1-7). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Soldressen, L.S., Fiorito, S.S. & He, Y. (1998). An Exploration into Home-Based Businesses: Data from Textile Artists. *Journal of Small Business Management*, 36 (2), 33-44.
- Spencer, A.S., Kirchhoff, B.A. & White, C. (2008). Entrepreneurship, Innovation and Wealth Distribution The Essence of Creative Destruction. *International Small Business Journal*, 26 (1), 9-26.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol.11, 17-27.
- Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F. Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- Şeker, M. (2012). *Sosyal Girişimciliğın Artan Önemi ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Marmara Üniversitesi.
- Şentürk, Ü. (2006). Küresel Yeni Sosyal Hareketler ve Savaş Karşıtlığı. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 30 (1), 31-46.
- Şeşen, H. ve Basım, N.H. (2012). Demografik Faktörler ve Kişiliğın Girişimcilik Niyetine Etkisi: Spor Bilimleri Alanında Öğrenim Gören Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12 (Özel Sayı), 21-28.



- Tanrısever, N.H. (2004). *Avrupa Birliğinde Girişimciliğin Teşvik Edilmesi İçin İzlenen Politikalar ve Türkiye'deki Politikaların Avrupa Birliği Uygulamalarına Uyumu* (Uzmanlık Tezi). Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Ankara.
- Thompson J.L. (2002). The World of the Social Entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.
- Thompson, J., Alvy, G. & Less, A. (2000). Social Entrepreneurship- A New Look at the People and the Potential. *Management Decision*, 38 (5), 328-338.
- Thornberry, N. (2001). Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526-533.
- Tracey, P. & Phillips, N. (2007). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 6 (2), 264-271.
- Tracey, P., Philips, N. & Haugh, H. (2005). Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis ufor Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 58, 327-344, akt. Mitra C.S. & Borza A. (2011). Social Entrepreneurship and Social Responsibility: Comperative Study. *Management and Marketing Challanges for the Knowledge Society*, 6(2), 243-254.
- Trivedi, C. & Stokols, D. (2011). Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features. *Journal of Entrepreneurship*, 20 (1), 1-32.
- Trivedi, C. (2010). Towards a Social Ecological Framework for Social Entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 19 (1), 63-80.
- Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı Taslak, 2014-2016. (2013).
- Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Dönüm Noktası Uluslar arası Sivil Toplum Endeksi Projesi Türkiye Ülke Raporu II. (2011). İstanbul, TÜSEV Yayınları.
- TÜSEV ve British Council. (2012). *Özel Sektör-Sosyal Girişim İşbirliğinin Geliştirilmesi İçin Politika Belgesi*, İstanbul: TÜSEV Yayınları

- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği). (2002). *Türkiye’de Girişimcilik*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları
- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), (2002). *Türkiye’de Girişimcilik*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayıncılık.
- Ulaş, D. (2006). Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 133-151.
- Varım, S. (2001). Teknoloji, Yenilik ve Bilgi Ekonomisi. *Ege Akademik Bakış*, 1(1), 192-201.
- Volkman, C.K., Tokarski, K.O. & Grünhagen, M. (2010). *Entrepreneurship in a European Perspective*. Germany: Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden
- Waesche, N. M. (2003). *Internet Entrepreneurship in Europe: Venture Failure and the Timing of Telecommunications Reform*, USA: Edward Elgar Publishing Inc, akt. N. Yelkikalan, A. Akatay ve E. Altın. (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y,M,Z Kuşağı Girişimci. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Selçuk Üniversitesi*, 14(2), 489-506.
- Weerawardena J. & Mort S.G. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41, 21-35.
- Wickham, P.A. (2001). *Strategic Entrepreneurship*, (Second Edition). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Yalçınkaya, T. ve Durcan, N.M. (2008). Globalleşme Bağlamında Girişimcilik Anlayışındaki Değişimler ve Aile Girişimleri. *2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildirileri Kitabı, Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları*, 207-218.
- Yıldırım, M.H. ve Erul, E.E. (2013). Küresel Girişimcilik. H. Karadal, (Ed.), *Girişimcilik içinde* (259-276). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yunus, M. ve Weber, K. (2010). *Sosyal İşletme Kurmak*, (A.N.İmre çev.). İstanbul: Doğan Kitap.

- Zahra, A.S. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10, 225-247.
- Zahra, A.S. (1996). Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285, akt. J., Ferreira. (2002). Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspectives. *International Council For Small Business 47. World Conference*, June, 1-20.
- Zahra, S.A., Rawhouser, H.N., Bhawe, N., Neubaum, D.O. & Hayton, J.C. (2008). Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 117-131.

## EK 1-ANKET ÖRNEĞİ

### İÇ GİRİŞİMCİLİK-SOSYAL GİRİŞİMCİLİK ÖLÇEĞİ

Bu araştırmanın amacı, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren Aile işletmelerinin iç girişimcilik faaliyetlerinin (seviyelerinin)sosyal girişimcilik eğilimlerine olan etkisini ölçmektir. Anket sorularının doğru ya da yanlış cevabı yoktur ve elde edilen bilgiler sadece araştırma için kullanılacaktır. Lütfen size göre en uygun cevabı işaretleyiniz.

Çalışmaya sağlayacağınız değerli katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

#### Danışman

**Doç.Dr.Veyssel AĞCA**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İşletme Bölümü

#### Yüksek Lisans Öğrencisi

**Arş. Gör. Handan D. YUMUŞAKİPEK**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
İşletme Bölümü

1. **Eğitim düzeyiniz?** ( ) İlk öğretim( )Lise( ) Ön Lisans ve Lisans  
( ) Y.Lisans
2. **İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?:** ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10yıl  
( ) 11-20yıl ( ) 21-30yıl ( ) 31 ve üzeri
3. **İşletmenizde çalışan sayısı kaçtır?:** ( ) 1-10 ( ) 11-49 arası ( ) 50-  
149 arası( ) 150 ve üzeri
4. **İşletmeniz:**( ) bir imalat işletmesidir( ) bir hizmet işletmesidir.  
( ) bir ticaret işletmesidir
5. **İşletmeniz kaçıncı nesil tarafından yönetilmektedir?** ( ) 1.Nesil ( )  
2.Nesil ( ) 3.Nesil ( ) 4.Nesil ( ) 5.Nesil

	<b>İşletmenizin iç girişimcilik faaliyetleriyle ilgili ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	İşletmemizde yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak giderek artmaktadır.					
2	İşletmemizin yeni ürün geliştirme ve					

	piyasaya sunma harcamalarında önemli artışlar vardır.					
3	İşletmemizde son beş yılda geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır.					
4	İşletmemizde yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.					
5	Son yıllarda işletmemizin kendine ait teknolojilere yönelik yatırımlarında bir artış vardır.					
6	İşletmemizdeki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının üzerinde seyretmektedir.					
7	Son beş yılda mevcut ürün hatlarında ve üretim süreçlerinde önemli değişiklikler ve yenilikler gerçekleştirilmiştir.					
8	Faaliyet gösterilen sektördeki iş hatlarını (kollarını) genişletme çabalarına girilmektedir.					
9	Son üç yıl içinde geliştirilen ürünlerden elde edilen satış gelirleri toplam satış hasılatının %50 sinden fazlasını oluşturmaktadır.					
10	Faaliyet gösterilen sektör dışındaki yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır.					
11	Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini artırmak için işletme birim ve bölümleri yeniden organize edilmektedir.					
12	İşletmenin misyonu ve mevcut iş konsepti(fikirleri) zaman zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmektedir					
13	Üst yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için bulunduğumuz çevrenin koşulları gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.					
14	Üst yönetim, düşük riskli ve belirgin bir getirisi olan projelerden ziyade yüksek getiri şansına sahip yüksek riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik daha güçlü bir eğilime sahiptir.					
15	Bu işletme büyüme ve yeni yatırım					

	politikalarında öz kaynakların yanında yabancı kaynak(borç) kullanımından hiç çekinmemektedir.					
16	Bu işletme iyi kazanç getireceğine inandığımız fırsatları elde etmede oldukça hızlıdır.					
17	Bu işletme, pazara yeni ürün sunmada, yeni üretim teknoloji ve tekniklerini kullanmada her zaman rakiplerinden önde olmaktadır.					
18	Bu işletme, farklı ve yeni fikirler ve ürünler sunmada rakiplerinden önce hareket etme gücüne sahiptir.					
19	Bu işletme, rakipleriyle giriştiği mücadelede rakiplerinin başlattığı girişimlere tepki verme yerine, her zaman rakiplerinin tepki vermek zorunda kaldığı girişimler başlatmaktadır					
	<b>İşletmenizin sosyal girişimcilik faaliyetleri ile ilgili ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	İşletmemiz sosyal alanlarda değişim sağlama misyonuna sahiptir.					
2	Toplumdaki dezavantajlı gruplara (özürlüler, yaşlılar, kadınlar vb.) yönelik hizmetler sunma misyonuna sahibiz.					
3	İşletme olarak süre gelen toplumsal sorunlara odaklanıyoruz.					
4	Toplumun vizyonunun oluşmasına katkı yapabiliriz					
5	Toplumun vizyonun ve değerlerine güçlü olarak bağlıyız.					
6	İşletme olarak çevremizdeki insanları sık sık yeniliklerle şaşırtırız.					
7	Yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulan işlerde çalışmayı tercih ederiz.					
8	Diğer girişimcilere göre ürün ve hizmetler yoluyla daha iyi toplumsal değer oluşturduğumuza inanmaktayız.					

9	Sürdürülebilir bir toplum ve çevre yaratmak için yenilikçi ürün ve hizmetler sunmaktayız.					
10	Sosyal sorunlara çözümler üretmek için kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, diğer STK'lar vb. ile işbirliği yapabiliriz.					
11	Sosyal ilişkilerin yeni sosyal girişim fırsatları yarattığını düşünüyoruz.					
12	Bilgi paylaşımını teşvik ederiz.					
13	Herkesin yararına olabilecek toplumsal çabalar için bir ortam oluşturmaya çalışırız.					
14	Başkalarının iyiliğinden çok, kendi iyiliğimiz için çalışmayı tercih ederiz.					
15	Toplumun refah düzeyini arttırmak için çaba sarf ederiz.					
16	Sahip olduklarımızı başkalarıyla paylaşmayı önemli buluyoruz.					
17	Hayır ve yardım kurumlarına katkıda bulunmaktan kaçınmayız.					
18	Fakir ve ihtiyacı olan diğer kimselere yardım etmeyi önemli buluyoruz.					
19	Sosyal girişim fırsatlarını tanıma başarısına sahibiz.					
20	Sosyal problemleri fırsatlara dönüştürmede çok iyiyiz.					
21	İyi bir sosyal fırsatı başkalarından çok daha önce görebiliriz.					
22	Değerlendirilmesi gerekli sosyal bir fırsat bizim için önemlidir.					
23	Sosyal sorunların çözümü için yeni kaynaklar oluşturabiliriz.					
24	Sosyal projelerin devamını sağlamak için gelir getirici faaliyetlerde bulunulması gerektiğini düşünüyoruz.					
25	STK'ların devlet tarafından desteklenmesi (sübvansiyon edilmesi) gerektiğini düşünüyoruz.					
26	STK'ların finansman ihtiyaçlarını bağışlar, üye aidatları, aynı yardımlar vb. ile karşılaması gerektiğini düşünüyoruz.					
27	Uzun dönemde toplumun yaşam					

	kalitesinin arttırılmasına önem veririz.					
28	Uzun dönemli toplumsal ihtiyaçların giderilmesine önem veririz.					
29	Etik(ahlaki) olan çözümleri desteklemekteyiz.					
30	Toplumsal amaçlar ile toplumsal değerler arasındaki dengeyi teşvik ederiz.					
31	Toplumsal ve çevresel sorunlara karşı duyarlı olmak çok önemlidir.					
32	Sosyal sorumluluk sadece bir hayırseverlik faaliyetidir					
33	Sosyal sorumluluk uzun vadeli hedefleri destekleyen tutarlı bir stratejidir					
34	Sosyal sorumluluk sadece bir proje olmanın ötesinde sosyal ihtiyaç ve konuları saptamayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır.					
35	Sosyal sorumluluk sadece bir çeşit harcama gerektiren faaliyetlerden ibarettir.					
36	Sosyal sorumluluk kâr getirmesi beklenen bir yatırım değildir. Sadece kârlılığı sağlayacak ve koruyacak bir yatırımdır.					