

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TASARIMCI-GİRİŞİMCİLERİN YENİLİKÇİ İŞ MODELLERİ OLUŞTURMA
SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uğur MUTLU

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

OCAK 2014

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TASARIMCI-GİRİŞİMCİLERİN YENİLİKÇİ İŞ MODELLERİ OLUŞTURMA
SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Uğur MUTLU
(502091928)**

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Seçil ŞATIR

OCAK 2014

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502091928 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Uğur MUTLU**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**TASARIMCIGİRİŞİMCİLERİN YENİLİKÇİ İŞ MODELLERİ OLUŞTURMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Seçil Şatır**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Çiğdem KAYA**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Yard. Doç. Dr. Ahmet Murat FİŞ
Özyeğin Üniversitesi

Teslim Tarihi : **16 Ocak 2014**
Savunma Tarihi : **29 Ocak 2014**

ÖNSÖZ

Öncelikle, bu çalışmaya hayat verebilmem için büyük bir özveriyle desteğini sunan değerli danışman hocam Prof. Dr. Seçil ŞATIR'a ve değerli fikirlerini paylaşarak tez çalışmamı geliştirmeme yardımcı olan jüri üyesi hocalarım Yar. Doç. Dr. Çiğdem KAYA ve Dr. Ahmet Murat FİŞ'e derin ve içten teşekkürlerimi sunarım.

Belirsiz tez çalışma sürelerime anlayış gösterip, ondan çaldığım zaman için hissettiği rahatsızlığı bir kere dahi bana hissettirmeyen Elif CAN'a ve bu tez çalışmasının çıkış kaynağı olan girişimcilik maceramda birlikte çalışma fırsatı yakaladığım değerli arkadaşlarım ve hocalarım olan Dilfer NASIR'a, Damla SAĞLAM'a, Kerem ÖZCAN'a, Burak ERZİNCANLI'ya, Ege CAN'a, Elif ERGÜR'e, Ertunç Öner'e, Meltem MERALCAN'a, Merve Akdağ ÖNER'e, Gamze DERİNÖZ'e, Kenan DÖNMEZ'e, Murat TORTOPOĞLU'na, İhsan ELGİN'e, Jason LAU'ya, Selçuk KİPER'e, Prof. Dr. Erhat ERKUT'a, Bora YILMAZ'a ve Özcan TAHİNCİOĞLU'na teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Ocak 2014

Uğur Mutlu
Metalurji ve Malzeme Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Amacı	2
1.2 Hipotez	2
1.3 Araştırmanın Yöntemleri.....	3
1.4 Literatür Araştırması.....	3
2. KAVRAMSAL OLARAK YENİLEŞİM, GİRİŞİMCİLİK, YARATICILIK VE TASARIM	5
2.1 Yenileşim ve Girişimcilik	5
2.1.1 Yenileşim	5
2.1.2 Girişimcilik	12
2.1.3 Yenileşim ve girişimciliğe bütünsel bir yaklaşım.....	13
2.2 Yaratıcılık ve Tasarım Süreçlerinin Girişimcilik Sürecine Benzetilmesi	25
2.2.1 Bir düşünme süreci olarak yaratıcılık	25
2.2.2 Bir süreç olarak tasarım	28
2.2.3 Girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım kavramlarının nitelik karşılaştırılması	32
2.2.3.1 Girişimcilik ve yaratıcılık kavramlarının nitelik karşılaştırması	33
2.2.3.2 Girişimcilik ve tasarım kavramlarının nitelik karşılaştırması.....	34
2.2.4 Girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım süreçlerinin karşılaştırılması	35
2.2.5 Literatür araştırması kapsamında girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin karşılaştırılması.....	41
2.2.5.1 Literatür araştırması kapsamında girişimcilik ve tasarım kavramları ve süreçlerinin karşılaştırılmasından elde edilen veriler.....	50
2.2.5.1.1 Girişimcilik ve tasarımın benzer yönleri.....	50
2.2.5.1.2 Girişimcilik ve tasarımın farklı yönleri.....	54
3. TASARIMCI GİRİŞİMCİLERİN GİRİŞİM SÜREÇLERİNİ İNCELEYEN BİR VAKA ÇALIŞMASI	59
3.1 Vaka Çalışmasının Amacı	59
3.2 Vaka Çalışmasının Yöntemi ve Örneklem	61
3.2.1 Görüşmeler ve vaka çalışması öncesi çalışmalar	62
3.2.2 Vaka çalışması öncesinde yapılan vakayı destekleyici görüşmeler.....	66
3.2.3 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme verileri.....	74
3.2.3.1 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizleri ve değerlendirilmesi.....	83

3.2.3.2 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizlerinden elde edilmiş sonuçlar.....	86
3.2.3.3 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizlerinden elde edilmiş sonuçların literatür araştırmasından elde edilmiş verilerle karşılaştırılması.....	88
3.2.3.4 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizleri ve literatür verileri karşılaştırılmasından elde edilmiş sonuçların vaka çalışması ile bağları.....	97
3.2.4 Vaka çalışması.....	101
3.2.4.1 Vaka çalışması nedir?.....	101
3.2.4.2 Bir vaka çalışması olarak Tinkfabrik	103
3.2.5 Bir vaka çalışması olarak Tinkfabrik deneyimi.....	110
3.2.6 Tinkfabrik ve görüşmeciler verilerinin literatür taramasından elde edilmiş bilgilerle, girişimciler ve tasarımcı-girişimciler bağlamında karşılaştırılması.....	112
4. BULGULAR VE SONUÇLAR	117
4.1 Literatür Çalışmasından Çıkan Bulgular	117
4.2 Vaka Çalışması Öncesi Çalışmanın Bulguları	121
4.3 İkinci Etap Görüşmelerin Verileri ve Analizleri Sonucu Elde Edilen Bulgular	125
4.4 Bir Vaka Çalışması Olarak Tinkfabrik Bulguları.....	134
4.5 Tinkfabrik ve Görüşmeciler Verilerinin Literatür Taramasından Elde Edilmiş Bilgilerle, Girişimciler ve Tasarımcı-Girişimciler Bağlamında Karşılaştırma Bulguları.....	135
4.6 Sonuç	138
KAYNAKÇA	143
EKLER.....	149
ÖZGEÇMİŞ.....	155

KISALTMALAR

GPS	: Global Positioning System
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MITEF	: Massachusetts Institute of Technology Enterprise Forum
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
RFID	: Radio-Frequency Identification
TDK	: Türk Dil Kurumu

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1	: Yaratıcılık ve tasarım kavramlarının girişimcilik kavramı ile süreç ve tema açısından karşılaştırılması.....	36
Çizelge 2.2	: Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin karşılaştırılması (Morfolojik kutu yardımcı yöntemi.....	42
Çizelge 2.3	: Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin yenileşim ve yaratıcılık çerçevesinde karşılaştırılması.....	46
Çizelge 3.1	: Görüşülen ilk üç tasarım kökenli girişimcinin görüşmede sorulan sorulara verdikleri cevaplar	69
Çizelge 3.2	: Görüşme yapılan ilk beş tasarım kökenli girişimcinin sorulara verdikleri cevaplar	75
Çizelge 3.3	: Görüşme yapılan son beş tasarım kökenli girişimcinin sorulara verdikleri cevaplar	77
Çizelge 3.4	: Tasarım kökenli ilk beş girişimciye sorulan soruların ve cevapların özü	79
Çizelge 3.5	: Tasarım kökenli son beş girişimciye sorulan soruların ve cevapların özü	80
Çizelge 3.6	: Tinkfabrik ve görüşmecisi verilerinin literatür taramasından elde edilmiş bilgilerle, girişimciler ve tasarımcı-girişimciler bağlamında karşılaştırılması.....	115

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Dyson elektrik süpürgesi.....	7
Şekil 2.2 : McDonald's çocuk menüsü.	9
Şekil 2.3 : Apple iTunes yazılımı.	10
Şekil 2.4 : Yenileşimin sentezlenmiş modeli.....	11
Şekil 2.5 : Girişimcilik sürecinin basit bir modeli.....	15
Şekil 2.6 : Organizasyonlarda girişimciliğe katılımın dereceleri.	17
Şekil 2.7 : 5 'S' Yaklaşımının Açılımı.....	18
Şekil 2.8 : Yenileşim ve girişimcilik ilişkisi.....	19
Şekil 2.9 : Yenileşim ve girişimciliğin makro modeli.....	20
Şekil 2.10 : Yenileşim ve girişimciliğin mikro modeli. ...	22
Şekil 2.11 : Yenileşim sürecindeki kişisel görevler	23
Şekil 2.12 : Yenileşim ve girişimcilik için ortak bir çerçeve	24
Şekil 2.13 : Kaskı içinde saklayan sele ve aksesuar taşıyan gidon konsept tasarımları	31
Şekil 2.14 : Shimano Coasting websitesi ve güvenli yollar haritası.	32
Şekil 2.15 : Trek firmasının Shimano Coasting ürünleri kullanarak ürettiği bisiklet	32
Şekil 2.16 : Girişimciliğe, tasarıma ve yaratıcılığa ait olguların girişimciliğe katkısı	39
Şekil 2.17 : Fayda / çıkar odaklı yaratıcılık – tasarım düşüncesi kombinasyonu olarak girişimcilik.....	40
Şekil 3.1 : Yaratıcılık, tasarım ve girişimciliğin ilişkilendirilmesi.....	60
Şekil 3.2 : Playground girişiminin logosu	63
Şekil 3.3 : Kozada platformunun faaliyete geçmemiş internet sitesinin arayüzü ...	64
Şekil 3.4 : 'Tinkfabrik.com' açılış sayfası.....	105
Şekil 3.5 : Tinkfabrik sürecinin ilk dört adımı	106
Şekil 3.6 : Tinkfabrik sürecinin son dört adımı ...	107
Şekil 3.7 : Tinkfabrik'in ilk ürünü POLY	108
Şekil 3.8 : Poly ürününün ambalajının ön ve iç görüntüsü.....	109
Şekil 3.9 : Tinkfabrik sosyal medya aktivitelerine dair görseller	110

TASARIMCI GİRİŞİMCİLERİN YENİLİKÇİ İŞ MODELLERİ OLUŞTURMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

ÖZET

Y nesli olarak adlandırılan neslin, son yıllarda dijital alanda faaliyet gösteren girişimleriyle çığır açan yenileşim örnekleri sunduklarını görürüz. Bu girişim örneklerinden önde gelenleri incelendiğinde, çoğunun kurucuları arasında tasarım geçmişi bulunan bir kişiyi barındırdığı dikkat çeker. Bu durum zamanla araştırmalara konu olmakla beraber akıllara şu soruyu getirmiştir: “Tasarımcılardan daha iyi birer girişimci mi olmaktadır? Bu soru için akla gelen ilk cevap, tasarımcıların tasarım odaklı yaklaşımları sayesinde sorunları daha iyi çözen ürünler geliştirdikleri ve bu nedenle ürünlerinin ticari anlamda başarılı olduğu yönündedir. Bu çalışmada bu tahminin biraz daha ötesine gidilerek, girişimcilik ile tasarımcıların içselleştirdikleri tasarlama ve yaratıcılık süreçleri birlikte incelenmiş; yenilikçi girişimler ve tasarımcılar arasındaki bağ hakkında bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Girişimcilik kavramına farklı açılardan bakabilmek adına çalışmaya ilk olarak yenileşim ile girişimcilik arasındaki ilişkinin analizini yaparak başlanmıştır. Yenileşim ve girişimcilik için yapılan tanımlar, öncül araştırmalardan başlayarak incelenmiş ve genel olarak kabul edilmiş olanları belirtilmiştir. Daha sonra ise, farklı araştırmacılara ait olan ve yenileşim ile girişimciliği birlikte inceleyen modeller analiz edilmiştir. Analiz, yenileşim ve girişimcilik hakkındaki kritik noktaların da belirlenmesine ve içselleştirilmesine olanak sağlamıştır.

Girişimciliği de içine alan genel bir yenileşim modeli oluşturulduktan sonra, girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım kavramları birer süreç olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Aynı süreç olarak incelenen kavramlar, daha sonra girişimcilik ile karşılaştırılmış ve benzer ve farklı yanları belirlenmiştir. Gözler önüne serilen bu veriler doğrultusunda, girişimcilik, yaratıcılık ve tasarımın karakteristik özellikleri bir çizelge üzerinde karşılaştırmalı olarak özetlenmiştir. Bu çizelge süreç farklılıklarını incelediği gibi, süreçleri yöneten kişilerin kafa yapıları hakkında da bir yargıya ulaşmamızı sağlamıştır. Çizelge üzerinde de belirtilen en önemli çıkarım, ne girişimciliğin, ne yaratıcılığın, ne de tasarlamak işinin belirli kişilere has olmadığı; yaratıcılığın geliştirilebileceği, daha iyi tasarlamamanın öğrenilebileceği ve girişimciliğin de yetenek, yapılan iş ve fırsatın uyumuna bağlı olduğu gerçekleridir.

Aldıkları eğitim sayesinde yaratıcılıklarını ve tasarım pratiklerini geliştirmiş olan tasarımcılar ile girişimciler arasındaki teorik benzerliği döktükten sonra, bir vaka analizi ile bu verinin pratikte nasıl karşımıza çıktığı analiz edilmiştir. Analiz kapsamında kurucuları arasında tasarımcılar olan bir girişimin varoluş hikayesi ele alınmış ve incelemeler doğrultusunda tasarımcıların izledikleri yol ve verdikleri kararlar hakkında yorumlar yapılmıştır. Vaka analizini farklı örneklerle de desteklemek adına, üç farklı girişimcilik tecrübesi bulunan tasarımcı ile de yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve elde edilen nitel veriler ile sorulan sorular içerik odaklı olarak elde edilmesi istenilen verilere göre tekrar düzenlenmiştir.

Düzenlenmiş sorular ile ilk aşamadaki üç farklı tasarım kökenli girişimciyi de içine alan dokuz farklı girişimci ve girişimcilik hikayesine barındıran bir grup ile tekrar görüşülmüş ve elde edilen veriler sayesinde literatürde karşılaşılan girişimcilik karakteristikleriyle görüşülen tasarım kökenli girişimcilerin girişimcilik algı ve karakteristikleri karşılaştırılmıştır.

Karşılaştırma yedi farklı konu üzerinde durmaktadır. Bunlar; girişimcilik algısı, iş yapış, motivasyon, uygulama, süreç, odak ve bir araç olarak yaratıcılığın kullanımıdır. Çalışma sonucunda, incelenen girişimin tasarımcı kurucuları ve diğer üç tasarımcıdan yola çıkarak, tasarımcıların kafa yapılarının bir girişimi başarıya ulaştırabilecek ölçüde girişime katkı sağladığı fakat özellikle ticarileştirme noktasında girişimci kafa yapısına kıyasla farklılıklar taşıdığı görülmüştür. Tasarımcının çözüm odaklı yaklaşımı onun iyi ürünler ya da hizmetler ortaya koymasına izin verirken, ticari odaklı düşünememenin getirdiği bir dezavantaj olarak, bu ürünü sürdürülebilir bir iş modeline dönüştürmesinde zorluk çekildiği gözlemlenmiştir. Tasarımcıları girişimciliğe iten ana nedenle baktığımızda ise, mesleki tatmini yakalama ve böyle daha mutlu bir çalışma hayatına ulaşma endişelerini görürüz. Benzer endişeleri, girişimci olma kararı verildikten sonra yapılacak iş seçiminde de görürüz. Tasarımcıların, fırsatları kullanarak daha mutlu koşullara ulaşma olarak bir girişimcilik algısına sahip oldukları görülmektedir.

Çalışma sonucu elde edilen bu bulguları genele özgü kabul etmekten ziyade, çalışmayı daha ileri götürmeyi amaçlayan araştırmalar için zemin olarak ele almak daha uygun olacaktır.

A STUDY ON DESIGNER ENTREPRENEURS' INNOVATIVE BUSINESS MODEL GENERATION PRACTICES

SUMMARY

Naming the last few decades as the rise of Y generation would not be that awkward. We have been introduced to several radical innovation examples by the technological startups that are founded by the members of this generation in this period. Leading and most influential tech startups have pointed to the fact that, a significant number of these startups have one founder with a design background. This fact brings in mind the question “Do designers make better entrepreneurs?” This question may be associated with the popular perception that design-centric approach leads to better solutions and better products. Therefore, designers are expected to solve great problems with creative solutions. That’s why, the commercial success of the products that they bring to life are out of question. This study aims to bring different perspectives to this situation. In order to come up with findings about the relation of innovative ventures and designers, the process of entrepreneurship is analysed comparatively with design and creativity as processes. By other means, this comparison is expected to give us some data about boundaries of the entrepreneur and the designer who learns how to design and think creatively during education and design practices.

It is found essential to derive different meanings of the notion of entrepreneurship. This approach requires looking from several perspectives. For this purpose, the study starts with the comparison of the terms innovation and entrepreneurship followed by an analysis of the relation of these two terms. Most common definitions of these terms are put forward after a literature review starting from the precursor sources. Throughout the literature, several studies by different researchers, who examine entrepreneurship and innovation together and various innovation and entrepreneurship models are encountered. In this first part of the study, these models are summarized and analyzed. This analysis allows us to state and better understand critical points of the notions of entrepreneurship and innovation.

The first part ends with a common innovation model that investigates not only innovation, but also innovation in terms of entrepreneurship. The second part of the study aims to follow the same pattern for the notions of entrepreneurship, creativity and design. In second part, these three notions are examined as three different processes. Design and creativity (as processes), which are accepted to be well internalized by any design professional, are compared with the entrepreneurship (as a process). Similarities and differences of these three processes are summed on a table that helps characterise creativity and design against entrepreneurship in a clearer way. This table also reveals some clues about the different mindsets of designers and entrepreneurs. These clues will later be used as acceptions to better comment on practical examples.

The most important outcome of this table is that on individual level, neither creativity and design, nor entrepreneurship points to a unique personal character.

Everyone can be an entrepreneur, learn to design better and find ways to think more creatively. What separates a successful entrepreneur from other “experienced” entrepreneurs is the fit of abilities, business and the opportunity. The entrepreneur must have the ability required for the business and the business must be built around a model that benefits from the opportunity in a sustainable way. This benefit is also discussed as the term “exploitation”.

The third part is designated to justify the outcomes of the theoretical similarities of entrepreneurs and designers. Designers are concerned as professionals who are taught to think in a creative way and have practiced several design processes. This part contains a case study and examines a startup, founders of which have design backgrounds. The history of this startup is narrated in detail and points that tell about the entrepreneurs’ mindsets, how they make decisions and the patterns that they follow are highlighted. These highlights are later commented on with the scope of the theoretical data.

In order to support the justification of the assumptions, three other entrepreneurial cases of different designers are also analyzed. The data about these three other entrepreneurial cases are gathered by several semi-structured interviews of the designers. These designers are also users of the startup of the case. They are also asked to comment on this startup, which proposes to solve a major problem of them. Their thoughts are also considered to evaluate the case and develop findings about it. After the first part of these semi-structured interviews, the outcomes are also analysed in terms of the relevancy of the content. The questionnaire is later reviewed and revised to reach better and focus-oriented results. With an addition of six more design entrepreneurs, a total number of nine different design entrepreneurs are interviewed. The first three designers are also interviewed again. The qualitative data that is generated after these semi-structured interviews are then used to support the findings of the startup of the case.

Final part of study focuses on the result of both theoretical and practical researches. Practical researches include a startup founded by two people with design background and nine different entrepreneurial acts by different designers. Outcomes are analysed under seven main titles, which are perception of entrepreneurship, execution, motivation, approach, process, focus and the use of creativity as a tool. Findings are later compared with the findings of the literature review. This comparison led to several evidences about the entrepreneurial characteristics of designers. According to the findings of the case study, it is observed that designers have a mindset that can lead them to build a successful venture. There are several signs among the findings.

However, this mindset lacks entrepreneurial thinking and that leads to a weak management of commercialization. Although designers’ solution oriented and user centric approach to problems leads to successful products or services, designers can hardly build a sustainable business model around their successful products or services. This situation is mostly related to the lack of profit-centric, say money-centric, thinking. Designers have a tendency to focus on the quality of the product or service at the first steps of their first entrepreneurship experiences. A move towards to profit-centric thinking is also observed after experiencing financial problems with their first ventures.

The interviewed designers do also have a perception of entrepreneurship as existence of opportunities that leads to happier life conditions. Most of them seem to choose

their first business with the concern of satisfaction and happiness. When the motivations that led them to being an entrepreneur are asked, similar and supporting answers are taken. Interviewed designers are motivated by the chance of reaching a satisfaction with their professions and so, lead to a happier business life. Designers are also seem to benefit a lot from their creative thinking and creative problem solving talents. Especially on topics that need different expertices and high consumption of resources, designers show examples of find different ways of executing things in a creative way. Their well perceived creativity talent seem to lead them to an easier entrepreneurship process compared to the entrepreneurs from other professionals.

This study aims to be one of the first steps of a long run. Therefore, outcomes of this study does not lead to a common perception of designer entrepreneurs. An appropriate way to benefit from this material would be to internalize it to make researches that take the topic forward. Findings of this study may further be used by researchers who aim to develop education materials that seek to make designers better entrepreneurs. The focus of such an entrepreneurship education may be set after a more comprehensive study on the weak and strong characteristics of designers as entrepreneurs.

1. GİRİŞ

Girişimci ve girişimciliği merkeze alan bir yenileşim politikası bulunan Amerika’da, teknoloji dünyasının ve dolayısı ile mühendislerin elinde olan yenileşim dünyasının içine daha yaratıcı olarak tabir edebileceğimiz tasarımcıların da girmeye başladığını ve bu profillerin kullanıcı merkezli, stratejik öngörülü ve adımsal ilerlemeyi temel alan yöntemsel yaklaşımlarıyla ezber bozucu yenileşim örnekleri sunmaya başladıklarını görebiliyoruz (Nussbaum, 2011). 2005 yılında kurulan ve günümüz internet kullanımı alışkanlıklarını oldukça değiştiren video paylaşım sitesi Youtube’un, dışarıdan bakıldığında teknoloji ağırlıklı bir iş olması sebebiyle arkasında mühendisleri bulundurduğu düşünülse de, kurucularından biri olan Chad Hurley tasarım kökenlidir. En bilinen Youtube örneğinin yanı sıra, fotoğraf paylaşım sitesi Instagram, zanaat ürünleri için bir pazar yeri olan Etsy, kitle kaynak modelinin öncüsü olmasa da lideri olan Kickstarter ve çevrimiçi dijital sunum paylaşım platformu Slideshare gibi internet girişimlerinin de kurucuları arasında tasarımcıları bulundurması, bu durumun istisnai bir durum olmadığını işaretidir.

Bu örneklerle bir de yatırımcı tarafından bir örnek ekleyebiliriz. Amerikalı bir risk sermayesi yatırım şirketi olan Designer Fund, sadece kurucuları arasında en az bir adet tasarımcı bulunan girişimlere yatırım yapmayı tercih ediyor. Bu tercihlerinin arkasında ise, tasarımcı profillerin şirketin kritik mekanizmalarına getirdiği güç yatıyor. Designer Fund’a göre, tasarımı bir stratejik aktivite olarak gören bir tasarımcının masada bulunması neticesinde tasarım, şirketin iş stratejileri ve karar alma mekanizmalarında en üst derecede önem kazanıyor. Bu sayede girişimler müşterileri için daha anlamlı, kullanışlı ve benzeri olmayan ürünler ortaya koyabiliyorlar (Ling, 2012). IDEO, Fuse Project, Smart Design, Ammunition ve Idiom gibi tasarım danışmanlık ofislerinin kurumlarla yaptıkları işbirliklerine ve çıkan yenileşim değeri yüksek ürünlere baktığımızda da, Designer Fund’ın yaklaşımı haklılık kazanıyor. Yıllardır süre gelen “mühendis en iyisini bilir” algısı, mevcut örneklerle birlikte bertaraf olurken, tasarım odaklı düşünme hususu yenileşim üreticileri ve dolayısıyla girişimciler için daha önemli bir konuma geliyor

(Boyacıgiller, 2013).

Tasarımcılar, diğer uzmanlıklardan gelen girişimcilere kıyasla sahip oldukları mesleki eğitimin ve tasarım pratiğinin katkısıyla ayrı bir yerde konumlandırılır. Bu katkıyı sadece tasarım aklıyla düşünme yeteneğiyle kısıtlamak doğru olmayacaktır. Tasarlama pratiğinin girişimcilikle kıyaslandığında sahip olduğu yöntemsel benzerlik de, tasarımcıların girişimcilik maceralarına belirli bir girişimcilik deneyimiyle birlikte atılmalarını sağlamaktadır. Tüm bu etkenler çalışma dahilinde incelenecek olup, girişimcilik sürecine katkılarının büyüklükleri belirlenmeye çalışılacaktır.

1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile temel olarak girişimcilik ve tasarım pratiği arasındaki benzerliklerin belirlenmesi ve araştırma sonucu elde edilen bilgilerin ileride yapılacak olan ve tasarımcıları birer girişimciye dönüştürmeyi amaçlayan çalışmalar için bir zemin oluşturması amaçlanmaktadır. Araştırma çerçevesinde, girişimci aklı ile tasarımcı aklı üzerinde önemle durularak karar veriş ve iş yapış alışkanlıklarının temeline inilmeye ve bu akıl yapılarının hangi aşamalarda başarıya ulaştırdığını, hangi aşamalarda ise bastırılmaya çalışılması gerektiği üzerine bir yargıya varılmaya çalışılacaktır. Bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların, tasarım eğitimi içerisine dahil edilecek olan bir girişimcilik eğitimi için katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Tasarımcıların farklı akıl yapılarını da içselleştirmeyi sağlayacak bir eğitim materyali oluşturulurken, çalışmada bahsedilecek olan örneklerin referans oluşturabilmesi de amaçlanmaktadır.

1.2 Hipotez

Bu araştırma çerçevesinde, tasarımcı girişimcilerin aldıkları eğitimin ve sahip oldukları yeteneklerin onları yenilikçi çözümler üreten girişimciler yapma potansiyelleri incelenecektir. Bu araştırma dahilinde uygulanan yöntemler güvenilir sonuçlar veriyor olsalar dahi, çalışmanın sonucunda elde edilecek verilerin bir genelleme yapmaya yeterli olmayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak, bu çalışmada elde edilecek bulgular ile çalışmayı daha genellenebilir sonuçlara götürebilecek araştırmalar için örnek olması amaçlanmaktadır.

Bu araştırma ile elde edilmesi amaçlanan bulgular ile tartışmaya açılacak varsayımlar

şöyledir:

- Tasarlama pratiği ile girişimcilik süreci arasındaki benzerlikler, tasarımcılar için girişimciliği daha kolay uyum sağlanabilen bir süreç yapar;
- Tasarımcıların içselleştirdikleri tasarım aklı sayesinde ürettikleri kullanıcı odaklı çözümler, girişimlerinin başarılı olmasında önemli rol oynar.

1.3 Araştırmanın Yöntemleri

Araştırma kapsamında, tasarım geçmişine sahip iki girişimcinin bir girişim hikayesini ele alan bir vaka çalışması (analizi) yapılmaktadır. Vaka çalışması çerçevesinde, ele alınan girişim ve girişimciler dikkatli bir şekilde incelenmiş, problemler tespit edilmiş ve bu problemlerinin nasıl giderilebileceğine dair fikir yürütülmüştür. Ayrıca, bulguları destekleyebilmek adına, incelenen girişim örneği ile bağlantısı bulunan önce üç ve sonra dokuz tasarımcı ile girişimcilik tecrübeleri üzerine birer görüşme yapılmıştır. Tüm tasarımcılarla yapılan görüşmeler, nitel araştırmaya dayalı yarı yapılandırılmış görüşmelerdir. Elde edilen bulgular, vakaya ait bulgularla birlikte incelenmiştir.

1.4 Literatür Araştırması

Yenileşim ve girişimcilik konuları literatürde ayrı ayrı incelenmiş konular olmakla birlikte, ilk defa Schumpeter tarafından birlikte kullanılır (1911). Ayrı ayrı olarak girişimcilik ve yenileşim konularının 18. yüzyıla dayanan bir literatür geçmişi bulunmaktadır. Brem (2008)'in yenileşim ve girişimciliğin birleşim çizgisini inceleyen çalışması, tüm bu literatüre ışık tutmakta ve iyi bir genel bakış sunmaktadır.

Girişimcilik, tasarım, yaratıcılık, girişimci ve tasarımcı kelimelerinin ise literatürde birlikte kullanımına ancak farklı çalışmaların içerisinde ufak kısımlarda rastlanılmakla birlikte, bu çalışmaların da çok zengin bir literatür geçmişe işaret ettiği söylenemez. Matthews (2009) bu çalışmanın hedeflediği gibi tasarım ve yaratıcılık kavramlarını ilk defa girişimcilikle birlikte incelemiştir. Bu çalışmada da, Matthews'in çalışmasına benzer bir şekilde, bu üç kavram birer süreç olarak ele alınmış ve karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Son dönemlerde ise, internet ortamında bolca rastlanan “Yenileşim Ortamında Girişimcilik” kavramlarına yönelik bilimsel toplantılar, danışman firmaların düzenlediği geliştirici ve kazanca yönelik sunumlar ve hatta ‘zirve’ kavramı kullanılarak düzenlenmiş olan ve iş çevrelerine yönelik toplantılar giderek artmaktadır.

2. KAVRAMSAL OLARAK YENİLEŞİM, GİRİŞİMCİLİK, YARATICILIK VE TASARIM

Yenileşim, girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım kavramları, sık olarak yanyana kullanılmayan kavramlar olsa da, dolaylı ya da dolaysız olarak birbirleri üzerinde etkileri bulunan ve daha iyi tanımlanabilmeleri için, kısmen birlikte incelenmeleri gereken kavramlardır. Girişimcilik kavramını yenileşimin; yaratıcılık ve tasarım kavramlarını da girişimciliğin birer alt kavramları olarak ele alarak genel bir küme oluşturulmasıyla, bu kavramların tanımladığı süreçleri farklı açılardan değerlendirebilir ve ilişkilerinin daha net tanımlanmasıyla birlikte, pratik olarak uygulanmış süreçlerde karşılaşılan olgular için bir yargıya varabiliriz. Bu bağlamda, öncelikle yenileşim kümesi girişimcilik kavramıyla birlikte, daha sonra da girişimcilik kümesi yaratıcılık ve tasarım kavramlarıyla birlikte incelenecektir.

2.1 Yenileşim ve Girişimcilik

Yenileşim ve girişimcilik konuları literatürde çoğunlukla ayrı ayrı incelenen konulardır. Yenileşimi ve girişimciliği birer süreç olarak bütünsel bir bakış açısıyla incelediğimizde, bu süreçlerin peşi sıra ilerleyen ve bazen de iç içe geçen süreçler olduğu gözükmemektedir. Bu bölümde, yenileşim ve girişimcilik konularının süreç olarak ele alınmasıyla oluşturulan makro modelleri inceleyerek, bu konulara farklı açılardan bakılmaya çalışılacaktır. Her iki terim üzerinde de literatürde hemfikir olunmuş bir tanım olmaması sebebiyle, bu iki terimi ayrı olarak inceleyerek başlamak uygun olacaktır.

2.1.1 Yenileşim

Yenileşim kelimesi çoğunlukla yeni teknoloji ve araştırmaların uygulanması ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi olarak algılanır. Oslo Kılavuzu (OECD ve Eurostat, 2005), yenileşimi işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama

yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlar. Paralel olarak, Porter (1998) yenileşimi işletmelere rekabet avantajı sağlayan, yeni teknolojileri ve yeni uygulama biçimlerini barındıran yenilik faaliyetleri olarak tanımlar.

Yenileşim kelimesi Türkçeye İngilizceden geçmiştir ve kökeni Latince “yenilenmek, değişmek, başkalaşmak” anlamına gelen innovatio sözüne dayanır (Akalin, 2007). Türkçe olarak TDK tarafından benimsenmiş karşılığı “yenileşim” kelimesi olsa da, “yenilik”, “innovasyon”, “yenileştirim” gibi farklı kelimelerle de sık sık ifade edilmeye çalışılması henüz genel olarak benimsenmiş bir karşılığın olmadığını göstergesidir.

Yenileşim ürün, süreç, pazarlama yenileşimi ve organizasyonel yenileşim olmak üzere dört farklı alanda vuku bulur. Ürün yenileşimi, mevcut özelliklerine kıyasla yeni ya da geliştirilmiş veya kullanım alanı genişletilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Ürün terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılır. Yeni ürün teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, içerdiği yazılımda, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde iyileştirmeler içerir (OECD ve Eurostat, 2005). İleriki konularda ayrıntılı olarak ele alınacak olsa da, burada ürün yenileşimi dolaysız olarak tasarımcıyı ilgilendirir. Ama eğer, ürün kavramı bir nesnenin ötesinde bir hizmet türünü tanımlıyorsa, böyle bir hizmet öncelikle, girişimcinin görev alanında yer alacaktır. Sürec yenileşimi, sürecin içeriğine bağlı olarak, bir ürünün tasarlama sürecindeki bir yenilikse tasarımcının görev alanı, bir hizmetin, bir kuruluşun, bir üretim süreci ya da organizasyonun oluşum sürecini kapsıyorsa, girişimcinin görev alanı içindedir denilebilir. Bir pazarlama yenileşimi, dolaysız olarak pazarlama uzmanlarını kapsar. Pazarlamada uzmanlaşmış tasarımcılar ya da girişimciler, pazarlama uzmanı olarak adlandırılmalıdır. Burada onlara tasarımcı ya da girişimci denilmemelidir. Organizasyonel yenileşim kavramı ise girişimcilik alanına atfedilebilecek bir yenileşim olarak tanımlanabilir.

Yenileşim yeni bir teknolojinin uygulaması olabileceği gibi, mevcut teknolojilerin farklı kullanımlarıyla da ortaya konabilir ve bunlar çoğu zaman radikal ürünler ortaya koyar. DYSON firmasının farklı sanayi, metalürji ve maden uygulamalarında yıllardır kullanılan siklon teknolojisini uyarlayarak ürettiği elektrik süpürgeleri mevcut teknolojinin farklı şekilde kullanımına iyi bir örnek oluşturur (Şekil 2.1).

Benzer şekilde Güney Koreli SaeHan Information Systems firması, transistör, sabit bellek ve yazılım gibi farklı bileşenleri birleştirerek dünyanın ilk MP3 müzik çalarını üretmiştir. Hizmet alanında yenileşim, ürün yenilikleri, kullanımdaki sistemlerin verimlilik veya performans açısından iyileştirilmeleri, yeni özelliklerle geliştirilmeleri ya da tamamen

yeni hizmetlerin hizmete sunulması şeklinde kendini gösterir. İşletmelerin e-ticaret ile ürünlerini kullanıcılara daha hızlı şekilde sunabilmeleri ve farklı bir deneyim sunmaları hizmet yenileşimine iyi bir örnektir. Hizmet alanı, ürün tasarımı alanının, ürün ile kullanıcısı ara alanını ortaya koymaktadır. Hizmet alanı, duruma göre ürünün tasarımcısının görevi olabileceği gibi, ürünleri alıcı ve kullanıcılara ulaştırma konusunda görev yapan pazarlama alanının da görevi kapsamındadır. Asıl ürün alanı, ya da ürün yenileşimi görev alanı ise ürün tasarımcısının görevi kapsamındadır.



Şekil 2.1 : Dyson elektrik süpürgesi (Dyson Vacuum Reviews)

Süreç yenileşimi ise üretim veya teslimatta yapılan önemli iyileştirmelerdir. Üretim parkındaki teçhizat, uygulanan teknikler veya kullanılan yazılımlardaki

iyileştirmeleri içermektedir. Süreç yenileşimi, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltılması, kalitenin artırılması veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretilmesi veya teslim edilmesi olarak öngörülebilir. Bir fabrikanın üretim parkurunu tümüyle bilgisayar kontrollü sistemlerle değiştirmesi ve bu sayede daha kısa sürelerde daha düşük hata payıyla daha kaliteli ürünler üretir duruma gelmek bir süreç yenileşimidir. Mal ve envanter kaydı için taşınabilir tarayıcılar/bilgisayarlar kullanımı, malzemeleri arz zinciri boyunca izlemek amacıyla barkodlama veya RFID (Radyo Frekanslı Tanıma (Radio Frequency Identification) çiplerinin kullanımı, ulaştırma teçhizatı için GPS (Global Positioning System) izleme sistemleri, optimal teslimat güzergahlarını belirlemek için yazılım kullanımı süreç yenileşimi olarak görebileceğimiz başka örneklerdir.

Kendisi de bir süreç içinde gelişen yenileşim kavramının ‘süreç’ kavramı kapsamında ele alınması ve süreç yenileşimi olarak tanım bulması, bu tez bağlamında üretimde, teslimatta, mal ve envanter kaydında vb. bir işletmenin tüm süreçleri kapsamında uygulama bulabilir.

Diğer taraftan, tasarımın yenileşimi söz konusu olduğunda, elbette öncelikle, bir tasarım ürünü akla gelmektedir. Tasarım geniş bir kavramdır; tasarlamak ise bu kavramın bir eylemidir. Tasarlamak eyleminin de kendi içinde bir süreci vardır. Tasarlama eyleminin kendine has süreci içinde de yenileşim söz konusu olabilir. Buna örnek olarak, tasarımcı kimliklerinin, kendilerine özgü çalışma alanlarının süreçleri içinde bu süreci yenileyen, süreci kullanıcılar temelinde etkin kılan ya da kullanıcıları sürece dahil eden çalışmalar mevcuttur. Böyle bir yenileşim örneği ‘kullanıcı merkezli tasarım’ olarak gelişmektedir.

Pazarlama yenileşimi, ürünün pazarlanması aşamasında fayda sağlayacak şekilde ürün veya ambalaj tasarımı, ürünün tanıtımı, fiyatlandırması ve konumlandırmasında yapılan önemli değişiklikleri kapsar. Pazarlama yenileşimi ile hedeflenen şey, firmaların yeni pazarlara erişmesi ve yeni pazarlama/tanıtım yöntemleri ile satışlarının artırılmasıdır. Ürün tasarımı, pazarlama kavramının önemli bir parçasıdır. Ürünün biçimsel ve görsel özelliklerine etki eden en önemli faktör ürünün pazarlanmasının planlandığı pazarın şekillendirdiği pazarlama stratejisidir. Ürün tasarımı veya ambalajlanmasında ürünün cazibesini arttırmak, ürünü değiştirmek ya da yeni bir pazara sunmak veya ürünün pazardaki payını arttırmak amacıyla yapılmış pazarlama yenileşimine McDonald’s restoran zincirinin geleceğin müşterisi olan

çocukları hedef alarak sunduğu çocuk menüleri gösterilebilir. İşletmenin diğer menülerinden farklı olarak çocuk menüsü daha eğlenceli bir kutuya sahiptir ve içerisinde zamanın popüler karakterlerinin oyuncaklarını bulundurur (Şekil 2.2).



Şekil 2.2 : McDonald's çocuk menüsü (The Dog in McDonald's Happy Meals)

Pazarlama adına fiyatlandırmada yapılan iyileştirmeler de pazarlama yenileşimi kapsamında incelenir. Artık her mağazada karşımıza çıkan ve sahibine indirimler ve çeşitli kampanyalar sunan mağazalara özel kartlar ya da kredi kartları buna iyi bir örnektir. Firmaların tanıtım planlarında geleneksel reklam faaliyetlerinin yerine viral tanıtım yöntemlerini kullanması ya da ürünün ulaştırılmasının hedeflendiği kitleye göre mağaza konumlarının değiştirilmesi tanıtım ve mevki iyileştirmeli olarak pazarlama yenileşimi olarak kabul edilir.

Organizasyonel yenileşimdeki amaç ise yönetim maliyetlerini düşürmek, şirket içi memnuniyeti ve üretkenliği arttırmak ve düşük maliyetlerle şirket dışı bilgi erişimi sağlanması olarak genellenebilir. Organizasyonel yenileşim, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir model uygulamasıdır (OECD ve Eurostat, 2005). Taşeronlar ya da aracılar ile aradaki bağlantıyı güçlendirici, dışarıdan bilgi girişini arttırıcı her türlü işbirliği, şirket içindeki farklı birimlerin iletişimini kolaylaştıracak ve hızlandıracak her türlü düzenleme organizasyonel yenileşime örnek olarak verilebilir. İş modelini geliştirerek yeni değerler yaratılması, değişik gelir kanalları üretilmesi ve işlev ve kapsamın genişletilmesi de organizasyonel yenileşime yol açar. İş modeli, ekonomik,

sosyal ve benzeri gibi değerleri yaratan kavramsal yapıyı tanımlayan çerçeve modelidir. Kavramsal olarak firmanın stratejik yapılanmasını gösterir.

Araştırmanın ilerideki sayfalarında görüleceği üzere, girişimci kimliği, herhangi bir kuruluşu, herhangi bir işletmeyi ya da herhangi bir organizasyonu kuran, geliştiren ve sağlıklı yöneten kişilik olmanın bağlamında ve ötesinde, sürekli yeni fırsatların peşinde koşan bir kimliktir. Bu bağlamda ele alındığında, organizasyonel yenileşim kavramı girişimci kişiliklerin görev alanı dahilinde olarak algılanır. Diğer taraftan, bir ürün tasarımcısının asıl görevi, ağırlıklı olarak üretici işletmelerin talep ettikleri herhangi bir ürünün, çok boyutlu araştırmasını yaparak ve alıcı ya da kullanıcıların beklentileri doğrultusunda tasarımını gerçekleştirmektir. Tasarımcı, IBM vb. gibi şirketlerin yönetici kadrosunda da yer alabilir; fakat, bu özellik ürün tasarımcısının asıl görevinin özünü değiştirmez.

IBM şirketinin yönetici kadrosu üzerinde yaptığı bir anket çalışmasına göre hemen hemen tüm yöneticiler iş modellerinde değişime ihtiyaç duyulduğunu belirtmiş, üçte ikisi ise bu değişimin önemli ölçülerde olması gerektiğini belirtmiştir (IBM, 2008). İş modelinde yenileşimin en güzel örneklerinden birisi Apple firmasının iTunes ürünü etrafında yeniden şekillendirdiği müziğe erişim modelidir (Şekil 2.3).



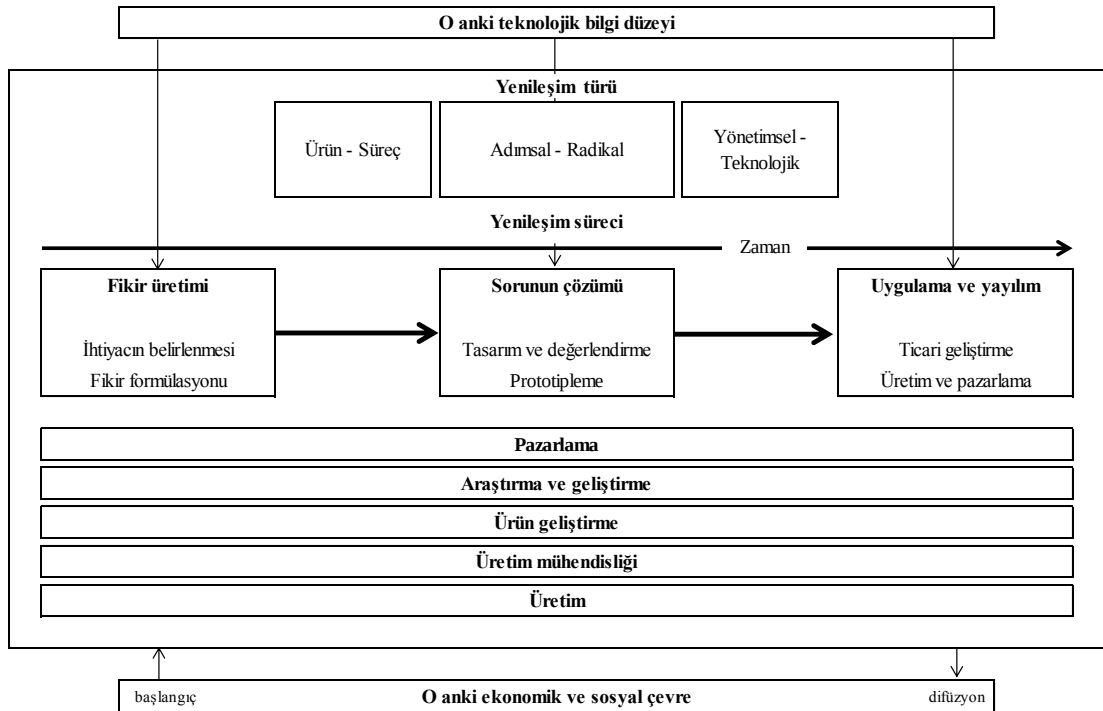
Şekil 2.3 : Apple iTunes yazılımı (How to reformat an iPod?)

Apple ilk veya tek MP3 müzik çalar üretici firması değildir, fakat geliştirdiği iş modeliyle müziği depolama ve müziğe erişim alanında tüketiciye kolaylıklar

sağlamış ve yarattığı bu artı faydayı iyi planlanmış bir gelir modeliyle birleştirerek büyük bir kurumsal başarı yakalamıştır.

Yenileşimin çeşidi ne olursa olsun, bir “yenilik” içermesi gerektiğini söyleyebiliriz; genel olarak bunu “farklılık” olarak da tanımlayabiliriz. Yine de, yenileşimi “icat” olarak tanımlamak yanlış olacaktır (Utterback, 1971). Utterback’e göre yenileşimin büyük bir kısmı bir icat içerir (1971). Literatürde bu tanım biraz daha genişletilerek yenileşimin icat ve pazar / fırsat sömürüsü olduğu söylenir. Yani, başarılı bir şekilde ticarileştirilemediği takdirde, bir icat hiç bir zaman bir yenileşime dönüşmez (Hauschildt & Salomo, 2007; Dewar & Dutton, 1986; Martin, 1994). Bu durumda, yenileşimin tek bir adımdan ziyade, ticarileştirme faaliyetleri gibi farklı basamakların bulunduğu bir süreç olduğu sonucu çıkar (Şekil 2.4).

Sürecin her bir adımı, sonuca direk etki eder. Bu karakteristik özelliği sayesinde yenileşim niteliksel olarak ölçülebilir olmaktan çıkar. Bir işçinin on günde ördüğü duvarı on işçi bir günde örerken, durum yenileşim olunca, bir işçinin on günde ortaya koyduğu yenilikçi değeri on işçi bir günde koyar diyemiyoruz. Yapılan yatırımın büyüklüğüyle geri dönüş arasında doğrusal bir bağıntıdan da bahsedemiyoruz. Çünkü, yenileşim kavramı, her alan için geçerli olabileceği gibi, her alanın kendi içindeki türleri ve bağıntıları ile oldukça farklı değerler içerebilecektir.



Şekil 2.4 : Yenileşimin sentezlenmiş modeli (McFadzean, Kang, & Walsh, 2005)

2.1.2 Girişimcilik

Girişimcilik teriminin geçmişi 18. yüzyıla dayanır. Terim, geride kalan 200 yıllık sürede net bir tanıma ulaşamamış olsa da, genel olarak risk ve belirsizliğin hakim olduğu koşullarda üretim süreçlerinin kontrolü ve organizasyonu olarak geçer (Knight, 1921). Girişimcilik, bir soruna çözüm getiren bir fikir üretimini, fikrin bir ürüne ya da hizmete dönüştürülmesini ve bu ürün ya da hizmet etrafında bir iş geliştirip pazara sunmayı içeren bir girişimci aktivitesidir (Johnson, 2001). Girişimciliğin olmazsa olmazları olarak adlandırabileceğimiz temel taşları konusunda literatürde baskın çıkan yanlar olsa da, hemfikir kalınmış bir nokta bulunmamaktadır. Ana kanı, girişimciliğin temelinde risk alımı, proaktiflik ve yenileşim yattığı olsa da, Covin ve Slevin (1990) bu üç noktanın yeterli olmadığı, bunların yanına kurum kültürü ve yapısının da eklenmesi gerektiğini düşünmektedir (Miller, 1983). Diğer taraftan, Erengil ve zbay (2005)'in araştırmalarında, “Kendimizin farkındalığı, Stephen Covey (1932-2012)'in yaşamı boyunca edindiği deneyimleri, prensipleri ve araştırmaları kitaplarında sentezleyerek oluşturduğu sisteminde ‘Proaktif Modeli’ oluşturan unsurlardan biridir. Diğerleri ise ‘Vicdan’ ‘zgr İrade’ ve ‘Yaratıcı Hayal Gücü’dr.” Bu açıklamalar, proaktif bir davranış modelinin, zgr iradenin ve de yaratıcı hayal gücünün, kendi kimliklerinin farkındalığı olan insanlarda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Kaynak bilgilere göre, proaktif kişiler aksiyon adamıdırlar, gelecekle ilgili planlar yaparlar. Karar verme ve inisiyatif alma özellikleri gelişmiştir. Özgür İrade, gündelik yaşamda odaklanmak, irade gücü ve aksiyon yapabilme kapasitesi ile bağlantılıdır. Yaratıcı hayal gücünde ise olumlu düşünme, psikosibernetik, inancın büyüsü ve NLP’de odaklanılır. Görselleştirme ve zihin gücü vurgulanır. Zihinde gelecekle ilgili bir hal ya da durum oluşturabilmek, sinerjik olarak sorun çözebilmeyi sağlar.

Covin ve Slevin (1990)'in açıklamalarındaki girişimcilik temelinde yer alan, özellikle, proaktif davranış kendisinin farkında olan bir girişimcinin temel davranışıdır denilebilir. Buna karşılık, kendisinin farkında olan bir tasarımcının özelliğinin ise yaratıcı hayal gücü olduğu var sayılır. Hem girişimciliğin ve hem de tasarımın kendi kimliklerindeki farkındalığı, bu şekilde birbirlerinden farklı davranış ve düşünce sistemleri şeklinde tezahür edebilir.

Girişimciliğin ekonomi ve toplum için önemine ilk değinen Schumpeter olmuştur (1934). Schumpeter'in yaratıcı yıkım (creative destruction) süreçleri, girişimci

aktivitelerinin değişime yol açan en büyük etkenler olduğuna işaret eder. Schumpeter’e göre, kapitalist motoru harekete geçiren ve bu hareketliliği koruyan temel itici güç, kapitalist girişimin yarattığı yeni tüketiciler, yeni üretim yöntemlerinden, yeni piyasalardan, sına  örgütlerin yeni biçimlerinden gelmektedir (1974). Bu iktisadi yapının içinde ardı arkası kesilmeyen devrimleri güden, sürekli olarak eskiyi yok eden, sürekli olarak yeniyi yaratandır. Bu yaratıcı yıkım süreci, kapitalizm hakkındaki en esaslı gerçektir. Bu açıdan bakılınca, girişimciliği insanlığın yeni standartlarını belirleyen itici kuvvet olarak tanımlayabiliriz (Schumpeter, 1934). Schumpeter, girişimciliğin bu işlevini nüfusun nispeten az bir bölümünde bulunan ve yeni fikirlere karşı direnç gösteren g lerin üstesinden gelebilenler sayesinde kazandığını belirtir (1974). Schumpeter girişimciyi  ne çıkartıyor olsa da, kurumsal yenileşim süreçleri de girişimciliğin özü olarak düşünülebilir (Larson, 2000). Girişimci ruhuna sahip kurumlar da, tıpkı birer girişimci gibi risk alan, proaktif ve yenilikçi olarak tanımlanabilir (Covin & Slevin, 1990).

Girişimciliği yeni bir iş kurma ve iş geliştirme olarak tanımlamanın yanlış olacağı gibi, girişimciyi de bilinçli bir şekilde yenilik üreten kişiler olarak tanımlamak yanlış olacaktır (Herbig et al, 1994). Girişimcileri, bilinçli olarak yeni fırsatların peşinde olan kişiler olarak tanımlamak en doğrusudur (Stevenson et al, 1999). Stevenson girişimciliği kişilerin tek başlarına ya da bir kuruma bağlı olarak fırsatları mevcut olanakların ötesine taşıyabildikleri süreçler olarak görür (1990). Bu tanımdaki “fırsat” kelimesini, arzulanabilir ve ulaşılabilir olan gelecekteki durumumuz olarak kullanır.

2.1.3 Yenileşim ve girişimciliğe bütünsel bir yaklaşım

Schumpeter, girişimcileri yenileşim yaratıcıları ve dolayısıyla ekonomik büyümenin önemli aktörleri olarak işaret ederek, girişimcilik ve yenileşimi ilk kez yanyana kullanmış olur (1911). Schumpeter’in bakış açısına göre girişimci merkezli ekonomi, içerisinde girişime uygun fırsatları görüp değerlendirebilecek az sayıda firma ve birey barındırır. Girişime uygun fırsattan kasıt, geleceğin başka bir şekilde resmini mümkün kılan yeni anlamlardır.  r n ve hizmetlerin verimliliğinin arttırılmasından ziyade, satılabilir değerler üreten yeni mallar, hizmetler, hammaddeler ve organizasyon yapıları girişim tanımını kazanır. Girişimler geleneksel sektörlerden

kendini sıyrıp, hayat verdiği teknoloji, ürün, pazar, süreç ve organizasyonel yapıların sonucu olarak bir sosyal etki yaratmalarının yanısıra sürdürülebilirlerdir. Yenileşim süreci, bu bakış açısının da gösterdiği üzere girişimciliğin merkezindedir.

Fakat Schumpeter dahi, girişimcilik ve yenileşim arasındaki bağı derinlemesine incelememiştir (1934, 1950). Literatürde iki alan üzerine de çok fazla çalışma olmasına ve iki terimin tanımlarının dahi yakın bir ilişkiye işaret etmesine rağmen 21. yüzyılın başlarına kadar tek bir literatürde toplanamaması şaşırtıcıdır (Brazeal & Herbert, 1999). 20. yüzyılda bu ilişkiye az sayıda akademisyen değinmiştir (Brem, 2008). Drucker (1985) yenileşimi girişimcinin değişen dinamiklerin doğurduğu yeni fırsatları yakalayabilmek ve o fırsatları değere dönüştürebilmek için kullandığı bir araç olarak görmektedir. Martin (1994) de girişimciliği yenileşim süreci için gerekli görür.

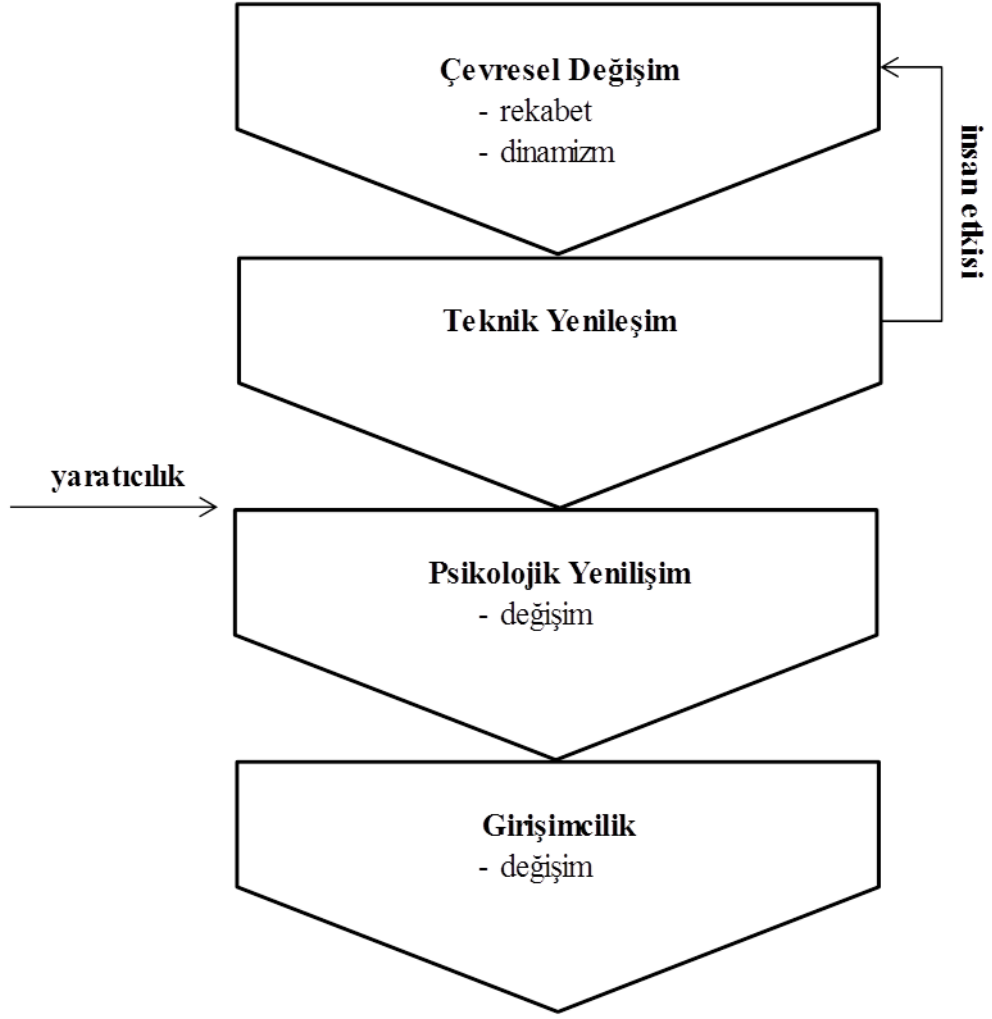
21. yüzyılın başlarından itibaren, literatürde yenileşim ve girişimciliği birlikte incelemeye yönelik bir çabanın başladığını görürüz. Bessant ve Tidd (2007), yenileşim ve girişimciliğin yönetim pratiğiyle ve değişim yaratmakla ilgili olduğunu belirtir. Yenileşim ve girişimcilik eş çıktıları olan birer süreçtir (Brazeal & Herbert, 1999). Bu bağlamda, yenileşimin bittiği yer, girişimciliğin başlama noktasıdır (Mets, 2005).

Bununla beraber, Schumpeter girişimciliğin ne bir meslek, ne de sürekli devam eden bir durum olduğunu belirtir (1934). Girişimciler sürekli yeni işler kurarak çalışmak zorunda değillerdir; yönetici olarak da çalışmaya devam edebilirler. Yine de, araştırmacıların işaret ettiği farklı başarı motivasyonlarından ötürü girişimcilerin, makroekonomik bakış açısından bakıldığında yeni işler geliştirmeye ve yeni şirketler kurmaya devam etmeleri gerekmektedir (Stewart & Roth, 2007). Eğer daha fazla yenileşim istiyorsak, daha fazla girişimciye ihtiyaç duyarız (Thompson, 2004).

Literatürde 21. yüzyılın başlarından itibaren görülmeye başlayan bu çalışmalar, girişimciliği ve yenileşimi birlikte inceleyen yeni modeller içermektedir. Brem (2008) bu modelleri çok iyi bir şekilde bir araya getirmiştir.

Brazeal ve Herbert (1999), değişim, yenileşim ve yaratıcılık kavramlarının girişimciliğin temel bileşenlerinden ve girişimcilik üzerine yapılan bir araştırmanın yönetim alanında daha kayda değer bir çalışma olması için temel gereksinimlerinden olmalarına rağmen, araştırmacıların bu kavramları pek önemsemediğinin altını çizer.

Bu bağlamda, Brazeal ve Herbert yenilişim tabanlı bir girişim süreci modeli geliştirmiştir (Şekil 2.5).



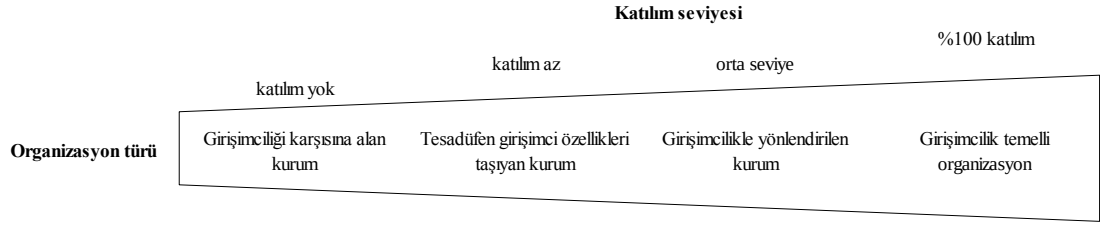
Şekil 2.5 : Girişimcilik sürecinin basit bir modeli (Brazeal & Herbert, 1999)

Bu modele göre, sahip olduğu dinamizmin çevremizde yol açtığı değişiklikler, sürekli olarak teknik bir yenileşimi doğurur. Yaratıcılığın da etkisiyle yenilişimi bir adım öteye taşıyan değişim gerçekleşir. Son adım olarak bu yenileşim, artık yenileşimin kendisi ve bu yenileşimden doğacak nemalanmanın tanımladığı bir girişimcilik aktivitesine dönüşür (Brazeal & Herbert, 1999). Bu aktivite fırsat merkezli olup, bu fırsatı yönetmek girişimcinin en temel görevi haline gelir. Daha önce de değinildiği gibi fırsatı, ulaşılmak istenilen ve ulaşılabilir gözükten potansiyel gelecek durum olarak tanımlayabiliriz (Stevenson et al, 1999).

Brazeal ve Herbert'in oluşturduğu bu modeli, müziğe ulaşma alışkanlıklarımızda gerçekleşen değişim sürecini inceleyerek daha iyi anlayabiliriz. Müziğin aktarımının

plak ya da kaset gibi fiziksel medyumlarla sağlanabildiği bir durumdan dijital aktarımın daha ulaşılabilir hale geldiği bir duruma geçmemizle birlikte, dijital müzik oynatıcılar zamanla müzik ile aramızdaki en önemli medyum olmaya başladılar. Hane penetrasyonu (hane içine nüfuz etme) giderek artan kişisel bilgisayarlar üzerinde müzik dinlemeye olanak sağlayan Winamp (kişisel bilgisayar ve Android işletim sistemi aygıtları için çoklu ortam oynatıcısıdır.) uygulaması ile birlikte, kişisel bilgisayarlar üzerinden müziğe erişim giderek yaygınlaşmaya başladı. Winamp, o zamanki durum için çığır açan bir yenileşim olmakla birlikte, mobil cihazlar ve internete kolay erişim yaygın hale gelene kadar da en çok kullanılan dijital müzik oynatıcı olmuştur. Kişisel bilgisayarınıza dijital bir formatta kaydettiğiniz müzikleri oynatabilen Winamp uygulaması, kullanıcıya sadece kişisel bilgisayarının hafızasının saklayabildiği sayıda ses dosyası sunabiliyordu. Sabit disklerin yerini bulut bilişimin; kişisel bilgisayarların yerini mobil cihazların aldığı günümüzde ise, ‘iTunes’ ve ‘Spotify’ gibi bulut tabanlı müzik oynatıcılar kullanıcılarına her yerde sınırsız müzik sunmaktadırlar. Hatta giderek hemen her oyuncu ve dinleyici tarafından büyük beğeni gören GTA (Rockstar'ın müzikleriyle de ön plana çıkan efsane oyun serisi) oyununa özel olarak hazırlanan radyo istasyonları ve müzik listeleri, iPod'lar veya cep telefonlarında izlenebilmektedir. Geçmişten bugüne, hazırlanan pek çok GTA oyunundaki radyo istasyonları ve şarkılar, güncel olarak ‘iTunes’ ve ‘Spotify’ üzerinde kullanıcıların beğenisine sunulmuş durumdadır. Özellikle genç kullanıcı kesiminin iyi araştırılarak geliştirildiği bu yenileşim örneği amacına ulaşmış gibi görülmektedir.

Teknolojik ilerlemenin oynattığı taşların, yerin konumunu iyi bir şekilde değerlendiren bu iki ürün gibi medyumlar pazarın yeni hakimi olmakta ve Winamp gibi medyumları kapanmaya itmektedirler. iTunes ve Spotify iki benzer ürün olmasına rağmen geliştirilme süreçleri farklılık göstermektedir. iTunes, Apple Şirketi'nin geliştirdiği bir ürün iken, Spotify tamamen bir kişisel girişim ürünüdür. Bu farklılığa rağmen, yenileşim süreçlerinde bir farklılık bulunmamasını, yenileşim ya da girişimcilik merkezli kurum kültürünün etkisine bağlayabiliriz. Brazeal ve Herbert (1999), girişimciliği çevresel etkenlerden bağımsız olarak incelemiş ve girişimci katılıma göre bir skala çıkarmıştır (Şekil 2.6). Bu skalaya göre, girişimciliğin sözünün geçtiği Apple gibi şirketler girişimci organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 2.6 : Organizasyonlarda girişimciliğe katılımın dereceleri (Brazeal & Herbert, 1999)

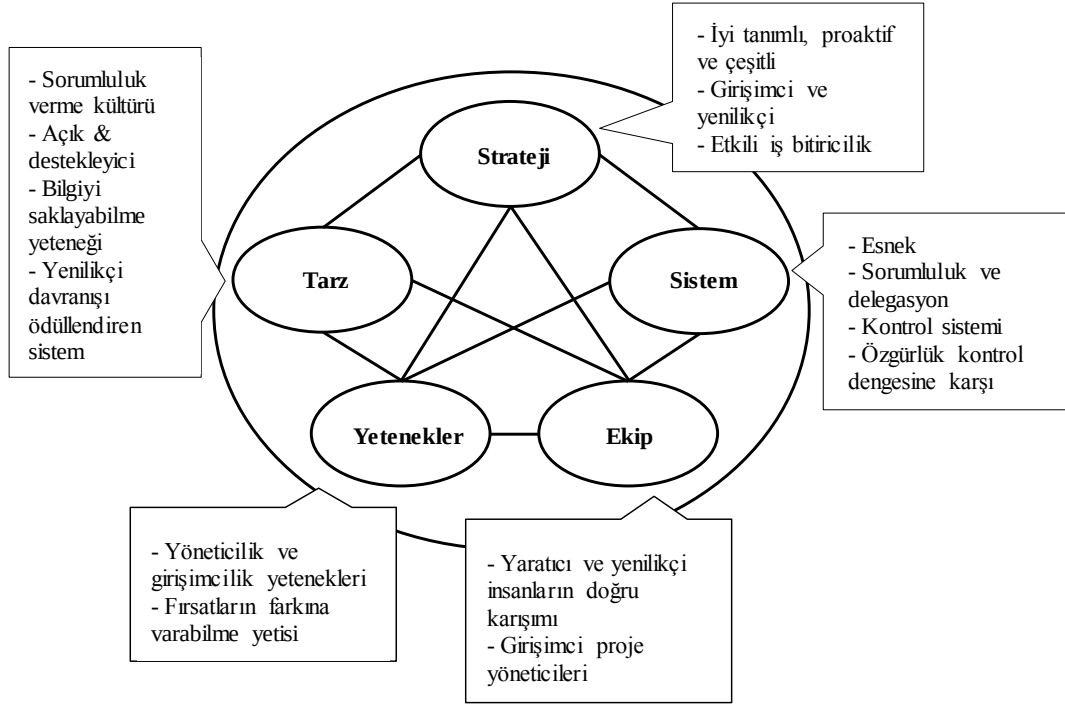
Girişimcilik ve yenileşimi bir arada inceleyen bir diğer akademisyen olan Zhao, hızlı değişimin ve lineer olmayan dinamiklerin egemen olduğu bu dönemde,

organizasyonel sürdürülebilirlik için girişimcilik ve yenileşimin kombinasyonlarının anahtar görevi gördüğünü belirtir (2005). Altı farklı vaka analizi sonunda Zhao üç temel çıkarım yapar:

- Yenileşim ve girişimcilik ilişkilidir çünkü yenileşim girişimciliğin başlangıç kaynağı iken, girişimcilik de yenileşimin gerçekleşmesine ekonomik bir değer yaratarak imkan sağlar.
- Girişimcilik yenileşimi iş geliştirme ve büyüme için kullanır. Bu nedenle girişimcilik ve yenileşim, yeni bir girişimin ilk aşamalarına sıkışıp kalmış olmaktan ziyade, dinamik ve bütünsel süreçlerdir.
- Yenileşimin başarılı bir şekilde ticarileştirilebilmesi için girişimciliğin, yenileşimin ve onlar arasındaki etkileşimin geliştirilmesi ancak yenileşim merkezli ve destekleyici bir yönetim tarzı ve organizasyonel bir kültürle mümkündür.

Sonuç olarak, Zhao'ya göre yenileşim ve girişimcilik, iş performansını arttırmada faydalı olan süreçlerdir. Bu bağlamda geliştirdiği yeni yaklaşımı Şekil 2.7 üzerinde incelendiği üzere (5-S approach:5-S yaklaşımı) 'strateji, sistem, ekip, yetenekler ve tarz'ı birlikte inceler (Zhao, 2005).

Zhao'ya göre, başarılı ve sürdürülebilir bir yapı için bu beş temelin güçlü ve birlikte iyi çalışır olması gerekir. Özellikle gerekli yetilerin üzerinde önemle duran Zhao, ekiptekilerin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralar:



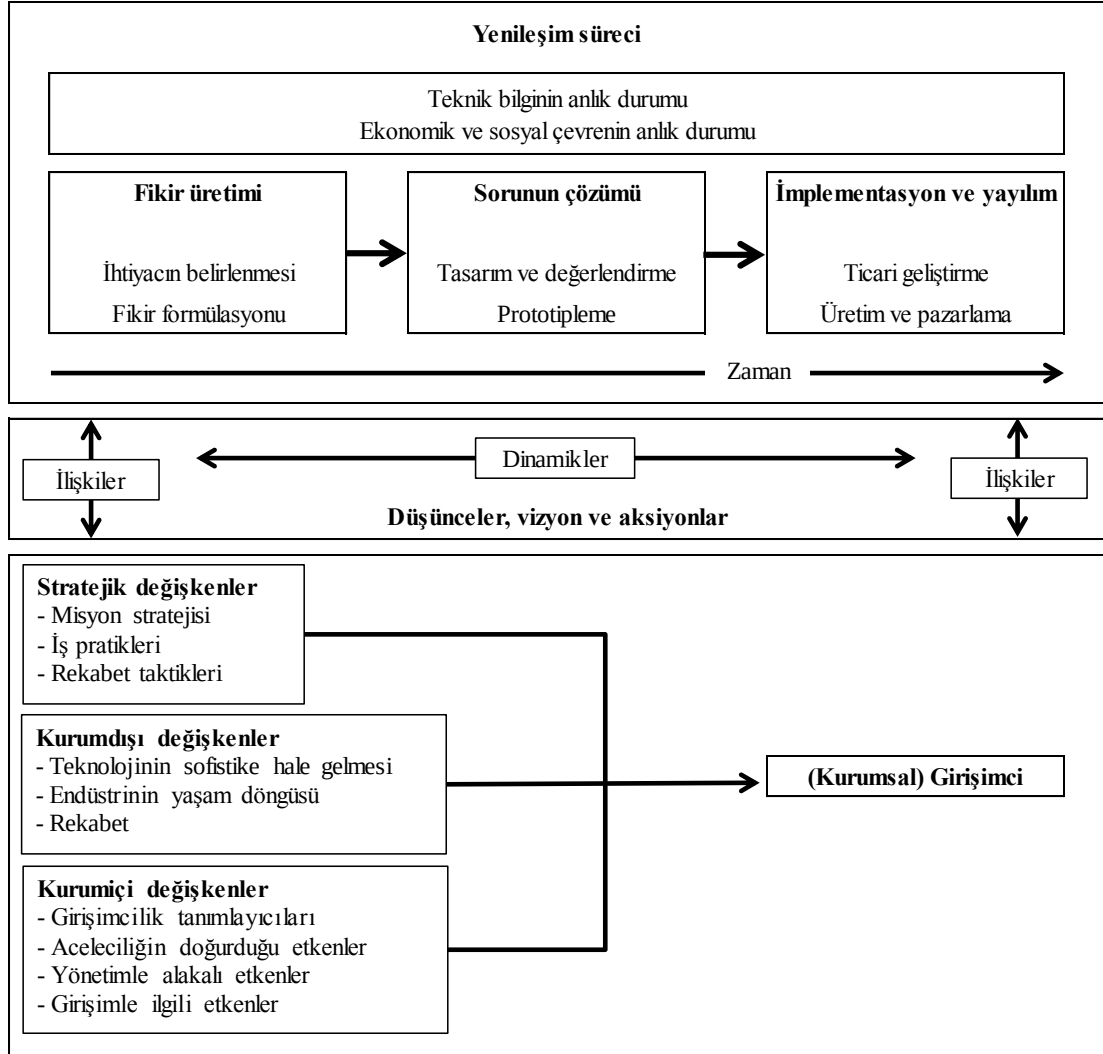
Şekil 2.7 : 5 S yaklaşımının açılımı (Zhao, 2005)

- Yenileşim fırsatlarını arama ve tanımlama yeteneği,
- Stratejik bir vizyon ile yenileşimi proaktif bir şekilde daha da değerlendirme yaklaşımı,
- Etrafında yenileşim ve girişimciliği kuvvetlendiren bir kültür oluşturma yeteneği,
- Yenileşim ve ticarileştirme süreçlerinin gerçekleştirilebileceği etkin planlar geliştirebilme yeteneği,
- Araştırma geliştirme projelerini yenileşimin kalitesi ve ticari değeri açısından gerçekçi ve etkin değerlendirme prosedürleri geliştirme yeteneği.

Zhao'nun bu yaklaşımı, farklı boyutlar göstermesi açısından faydalı olsa da, kendisinin de değindiği gibi yeni bir model kurmaktan ziyade, kendisinden sonra gelen çalışmalara yol göstermeyi amaçlar (2005).

Kurumsal girişimcilik bağlamında farklı yenileşim modellerinin analizi üzerine McFadzen ve diğer., kendi holistik yenileşim bakış açılarını geliştirmişlerdir (2005). Şekil 2.4 üzerinde bu model daha önce incelenmiştir. Yenileşimin bu şekilde

çözümlemesinde süreç, yenileşim ve girişimci arasında büyük bir boşluk vardır. Bu boşluğu doldurmak için yenileşim ve girişimci arasındaki ilişkinin incelenmesine gerek duyulur. Bu sebeple, kurumların performanslarını yenileşim süreci ve girişimci değişkenlerine bağlı olarak sınıflandıran bir model oluşturulmuştur (Şekil 2.8).



Şekil 2.8 : Yenileşim ve girişimcilik ilişkisi (McFadzean, Kang, & Walsh, 2005)

Şekil 2.8, Şekil 2.4'ün içerisinde girişimci rolünü de inceleyen farklı bir halidir. Bu şeklin gösterdiği gibi, girişimcinin stratejik, kurum dışı ve kurum içi değişkenlerinin, kurumların uzun vade performansları üzerinde tüm yenileşimle alakalı ve süreçlerle alakalı olduğu için çok önemli olduğu üzerinde durulur. Bu nedenle, yenileşim ve girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelerken, girişimcilerin bu konumunu ayrı olarak değerlendirirler.

Bu yaklaşım daha detaylı bir seviyeye Shaw ve diğer.'lerinin çalışmalarıyla ulaşır

(2005). Bu çalışmada, yenileşim ve girişimcilik iki farklı seviyede incelenir. Bunlardan birincisi olan makro model (Şekil 2.9), özellikle toplumun ihtiyaçları ve yeni teknolojik ilerlemeler gibi yenileşime yer açan çevresel güçlere odaklanır. Bu nedenle, diagram yeni bir ihtiyaç ya da teknoloji ile başlar. Sonuç olarak da tüm bu faktörlerin etkileşimi pazarı ve pazarın katılımcılarını etkiler. Yenileşim süreci fikir üretimiyle başlar ve bu adımı fırsatın tanımlanması, araştırma ve fırsatın değerlendirilmesi gibi birleşik adımlar takip eder. Sonraki adımlar olan ticarileştirme ve yayılım, yenileşimin başarısı için çok önemli olmakla birlikte, yeni pazar yaratımı ve teknolojik bilgi üretimini de sağlar. Bu durum, farklı yenileşimlerin doğuşu için de bir kapı açar. Yine de, sadece bölümler arasında oluşan sürekli bir bilgi değişimi ve kullanımı yeni yenileşimlerin etkisini garanti eder (Miller ve diğer. 2007). Sonuç olarak, sürekli hızlanmaya devam eden pazardaki değişim nedeniyle hızlı gelişim için zamanlamanın ve hızın önemi öne çıkar.

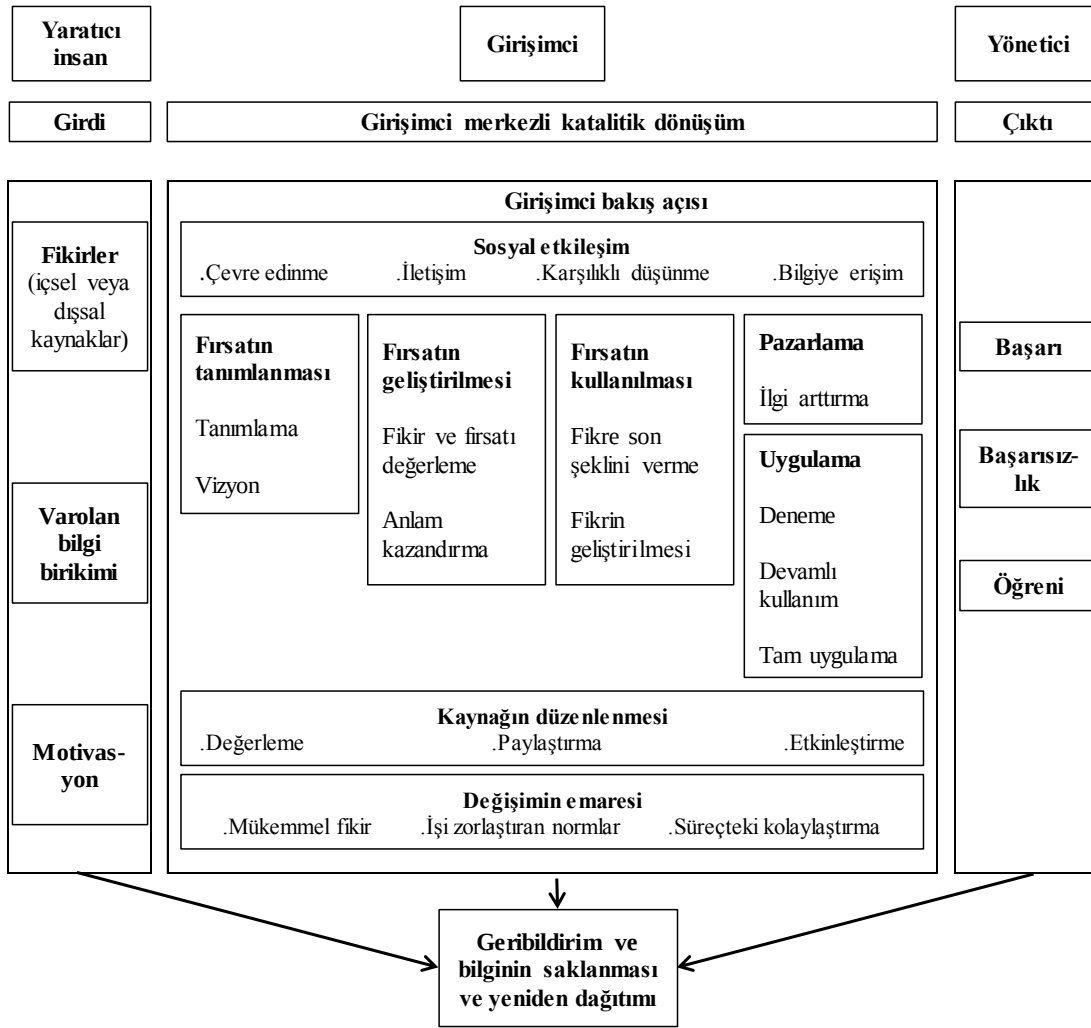
Şekil 2.9 : Yenileşim ve girişimciliğin makro modeli (Shaw ve diğer., 2005)

Girdi aşamasında en önemli itici güç yaratıcılıktır. Yaratıcılık sayesinde yenileşimi başlatacak ve tüm süreç boyunca destekleyecek yeni ve özgün fikirler doğar. En önemlisi de ilk fikrin ortaya çıkışıdır (Cumming, 1998). Girdi bölgesinde girişimcinin görevi başlangıç fikrindeki belirsizlikleri yok edecek bilgiyi sağlarken, bir başkasının fikri ve fırsatı ele geçirmesini önlemektir. Yenileşimin hızla tanınması gerektiği gibi, bu engelleyici prosedür de oldukça önemlidir. Bu bölgeyi başarıyla atlatmak için girişimcinin fırsatı tanımlama, rasyonel ve uygun çözümler geliştirme ve fırsatı kazanca dönüştürme gibi yetiler barındırması gerekir. Girişimcinin bakış açısı burada farklı girdileri toplayan ve bunları farklı yenileşimlere dönüştüren bir odak görevi görür. Bu nedenle bu bakış açısı bir çok fikrin geçmesine, bir çoğunun elenmesine ve stratejik fırsatların yaratıcı bir çalışmayla ticari ürünlere dönüşmesine izin verir. Son olarak, pazarlama ve fırsatların uygulamaya geçirilmesi adımı gelir. Asıl amaç olan katma değerli, ticarileştirilebilir ürün ve yaratıcı dönüşüm için uyumluluk çalışmaları yapılır.

Sosyal etkileşim (müşteri geliştirme) girişimcilik sürecinin merkezindeki unsurdur. Belirsizliklerle başlanan yoldaki belirsiz kısımları aydınlatmanın yolu, bilgi ve kaynakların değişiminden geçer. Kaynaklardan kasıt finansal kaynaklar, işgücü ve zamandır. Bu kaynakların iyi yönetilmesi zaruridir. Optimizasyon ve girişimcilik merkezli bir yönelimi garanti altına alan dönüşüm aşamalarının kontrolü ve yönetimi için değişimin gözleniyor ve emarelerinin takip ediliyor olması gerekmektedir. Kimi zaman bu emareler zorlayıcı olabilir çünkü “organizasyonlar değişmeye pek açık değildir” (Smith ve diğer., 1982).

Tüm bu sürecin çıktısı başarı, başarısızlık ya da kullanılabilir ve uygun olması durumunda bilgidir. Her ne sonuç olursa olsun, öğrenilenler gelecek yenileşim süreçleri için gerekli bilgiyi ve tecrübeyi sağlayacaktır (Şekil 2.10).

McFadzen ve diğer. (2005) ve Shaw ve diğer. (2005)’un çalışmaları teorik olarak kanıtlanmış yaklaşımlardır (Brem, 2008). Oluşturulan modeller, tüm yenileşim süreçleri için genellenebilir. Girişimcilik ve yenileşime bütünsel bir yaklaşım getiren tüm bu modellerin içinde farklı kişilikler tarafından yönetilen farklı süreçler görürüz. Yenileşim süreci boyunca tamamlanması gereken görevlere uygun insan profillerinin atanması başarı için elzemdir. Bu görevleri fikir yönetimi, girişimcilik, proje yönetimi, kaleyi koruma ve destekleyicilik olarak tanımlayabiliriz (Roberts & Fusfeld, 1981).

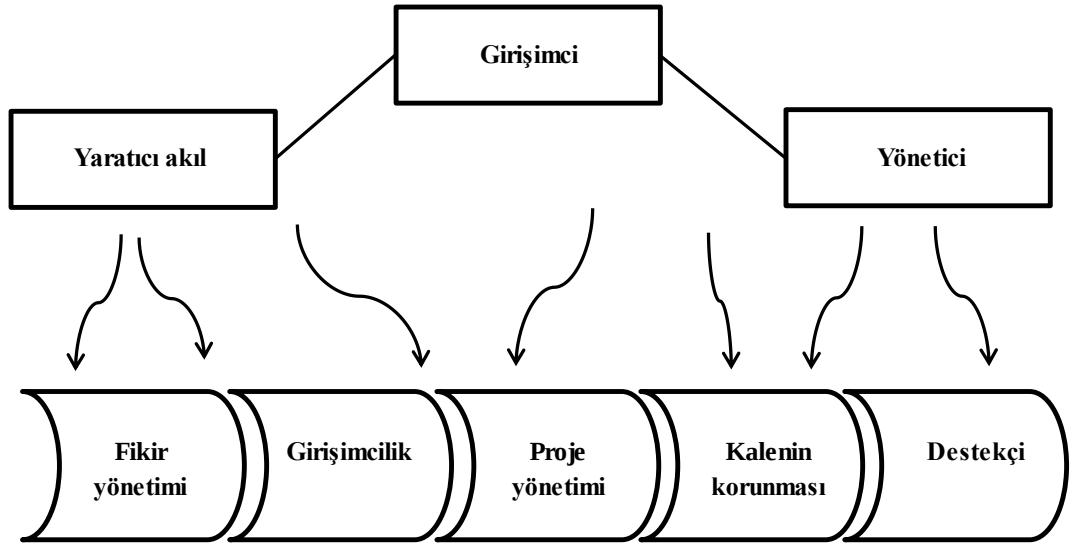


Şekil 2.10 : Yenileşim ve girişimciliğin mikro modeli (Shaw ve diğer., 2005)

Fikir yönetimini üstlenen kişi ya da ekip, yeni fikirler üretip bu fikirlerin uygunluğunu test eder. Bu kişilerin problem çözme yetilerinin iyi olması beklenir. Olaylara ve şeylere farklı yönlerden bakabilen bu kişiler, daha çok çığır açma potansiteli olan fikirler peşindedirler. Girişimcilik göreviyle girişimci sorumludur. Girişimcinin bir gayesi vardır ve bu gayeyi tüm ekibe hissettirmek ve benimsetmek zorundadır. Girişimci tüm yeni fikirleri ekibe benimsetir, kaynak üretir / bulur ve risk alır. Proje yöneticiliği görevini üstlenen kişi projenin planlanması ve organizasyonunun yanı sıra ekibe liderlik ederek ekibin motivasyonunu yükseltmekle de sorumludur. Ekip üyeleriyle aradaki gerekli bağlantıları kurar ve yönetsel gerekliliklerin sağlandığını garanti eder. Proje yöneticisi, projenin hedeflerinin genel ve asıl amaca uygunluğunu da sürekli denetlemektedir. Kalenin korunması görevi, içeriye gerekli bilgiyi sağlarken, içeride olanları dışarıya sızdırmamayı gerektirir. Kalem korumasından sorumlu olan kişiler içeridekiler için bilgi kaynağıdır ve

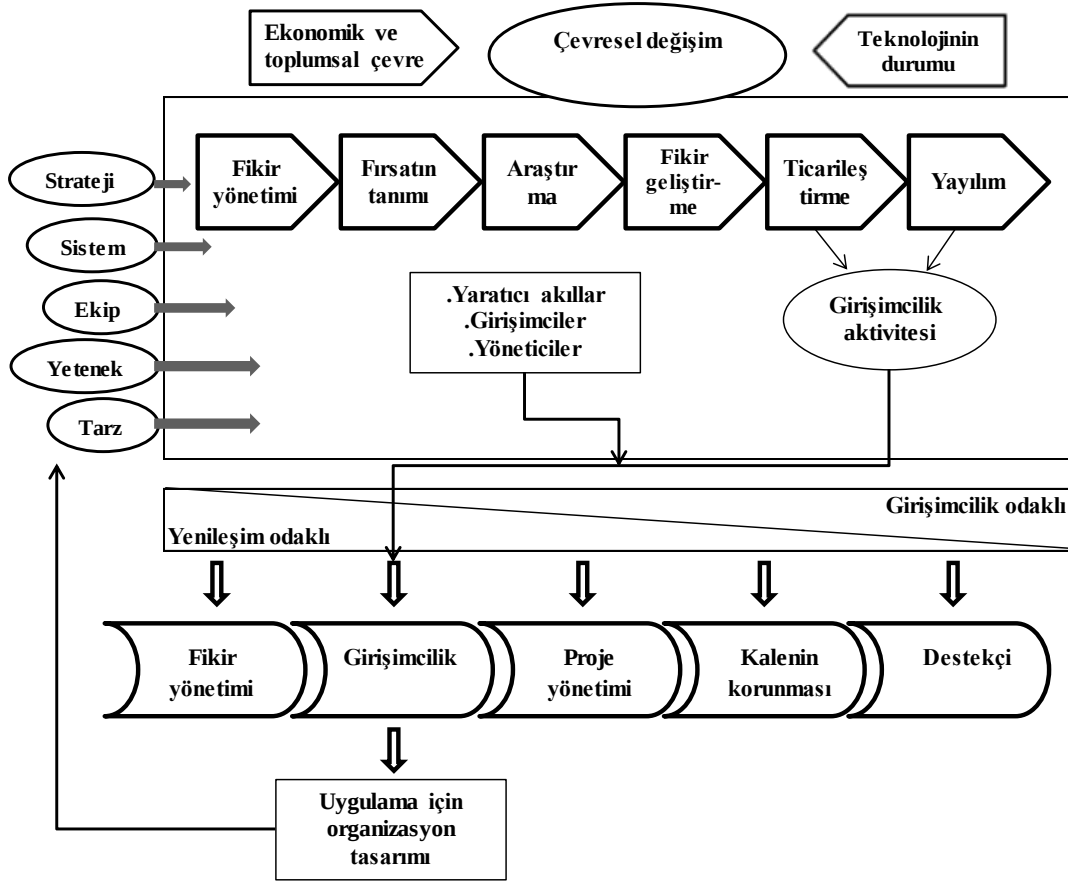
herkese ihtiyaç duyduğu ya da duyabileceği bilgiyi ulaştırmaktan sorumludur. Destekçi olarak konumlanan kişilerin, çalışılan alanda tecrübeli olmaları beklenir. Bu kişiler, ekip içerisindekilerin yeteneklerini geliştirebileceği ortamı sağlar ve ekibe cesaret verirler. Proje ekibini gereksiz işlerden kurtarır, onlara organizasyonun ihtiyaç duyduğu tüm kaynaklara erişim imkanı sağlar ve tüm bunları yaparken, ekip içerisinde bir güven ortamı yaratır.

Yenileşim sürecinde bu görevler için net atamalar yapmak kolay değildir. Bu nedenle net oklar yerine dalgalı oklar ile eşleştirmek daha doğru olacaktır (Şekil 2.11). Her görev, yaratıcı, girişimci, yönetici gibi aktörler arasında belirli bir sınıra kadar dağıtılabilir. Bu görevlerin zaman içinde el değiştirmesi de oldukça olasıdır.



Şekil 2.11 : Yenileşim sürecindeki kişisel görevler (Brem, 2008)

Yenileşim süreci, terimler, tanımlar, temel yaklaşımlar ve bu yaklaşımları mümkün kılan aktörleri ve onların görevlerini tanımladıktan sonra bunları Brem'in çalışması gibi tek bir çerçevede toplamak mümkün olabilir (Şekil 2.12). Brem'in yenileşim ve girişimcilik çerçevesinin bir tarafında, çevresel değişimin tetiklediği yenileşim süreci fikir yönetimiyle başlayıp, yayılım adımıyla sonlanır. Diğer tarafında ise bu süreç fikir yönetimi, girişimcilik, proje yönetimi, kalenin korunması ve destekçilik gibi farklı görevlere bölünür. Yine de, bu iki taraf birbirinden tamamen ayrı düşünülemez. Çoğu zaman paralel, bazen de içiçe geçtikleri gözükür.



Şekil 2.12 : Yenileşim ve girişimcilik için ortak bir çerçeve (Brem, 2008)

Bahsi geçen tüm modellerde mevcut terimlere ve tanımlara farklı bakış açıları getirildiği görülür. Bu nedenle basit ve genellenebilir bir model ya da çerçeve geliştirebilmek pek mümkün gözükmemektedir (Brem, 2008). Ayrıca, genellikle kurumsal seviyede yaklaşımlar geliştirildiği için, yapılan çalışmaların işaret ettiği modellerin tutarlılığı ya da başarısı garanti değildir (Twiss, 1992). Nitekim, yaratıcılık ve buna bağlı yöntemler de bu çalışmalarda detaylı olarak incelenmez. Yine de, çoğu teorik ve bir kısmı ampirik olan bu çalışmalar ve bunların derlemeleri girişimcilik ve yenileşim arasındaki bağ için çok genellenebilir olmasa da bir çerçeve çizmektedir. Bu çerçeve, aradaki bağı farklı yönlerden detaylandırmak için yeterli zemini oluşturmaktadır. Bu çalışmada da, bu zemin üzerinde yaratıcılık ve yaratıcılığın girişimcilikle olan ilişkisi incelenecektir.

Yenileşim bir süreç olarak incelendiğinde, içerisinde girişimcilik ve yaratıcılık gibi farklı süreçler olduğu görülür. Yaratıcılık, girişimcilikle ardışık iki süreç ya da direk olarak yenileşime bağlı bir süreç gibi gözükse de, yenileşim ve girişimcilik süreçlerine dolaylı olarak da bir bağla bağlıdır ve çoğu zaman bu süreçlerin içinde bir

alt süreç olarak gözükür. Girişimciliği bir süreç olarak incelersek, onun hem yaratıcılık, hem de tasarım süreçleriyle paralel ve çoğu zaman da birlikte yürüdüğünü görebiliriz. Girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım arasındaki ilişkiyi bir sistematığe dökebilmek adına yaratıcılık ve tasarım süreçlerini de ayrı ayrı incelemek ve bu üç süreç arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları analiz etmek fayda sağlayacaktır.

2.2 Yaratıcılık ve Tasarım Süreçlerinin Girişimcilik Sürecine Benzetilmesi

Yaratıcılık ve tasarım, çoğunlukla birlikte incelenen iki kavramdır. Tasarım ve yaratıcılık, girişimcilik süreci ile birlikte ya da alt süreçler şeklinde işleyen, süreçler olarak da karşımıza çıkar. Bu süreçlerin ayrı ayrı ve karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve girişimcilik süreci ile ilişkilerinin tanımlanması, girişimcilik kavramına daha geniş bir açıdan bakılabilmesine olanak sağlayacaktır.

2.2.1 Bir düşünme süreci olarak yaratıcılık

Yaratıcılık üzerine yapılan çoğu araştırma, yaratıcı problem çözümüne bağlı olarak yaratıcı düşünme sürecine odaklanır. Yaratıcı problem çözümü sürecinin ilk olarak hazırlık, kuluçka dönemi, aydınlanma ve doğrulamadan oluşan dört adımlık bir süreç olarak tanımlandığını görürüz (Wallis, 1949). Bu tanımlı doğuran yaklaşım oldukça genellenebilir olmakla birlikte, özneye bağlı zihinsel ve ruhsal süreçleri hesaba katmaz (Guilford, 1951). Sorunlara karşı duyarlılık, yeni fikir üretme kapasitesi, birinin düşünce tarzını değiştirebilme yeteneği, yeniden organize edebilme yeteneği, karmaşık durumlarla başa çıkabilme yeteneği ve üretilen fikirleri kalitatif olarak değerlendirebilme yeteneği bu kişiye göre değişen ruhsal ve zihinsel süreçlere örnek oluştururlar.

“İyi kararlar gerçek bilgilerden çok daha fazlasını gerektirir. Onlar en çok ihtiyaç duyduğunuzda, kendini tanıma ve duygusal ustalık kullanılarak yapılır” (Bradberry & Greaves, 2009:14). Bu bağlamda, “duygusal zeka, bizim nasıl davrandığımıza, sosyal karmaşıklığı gidermek için nasıl yön aradığımıza ve olumlu bir sonuca ulaşmak için kişisel kararlarımıza etki etmektedir”(Bradberry & Greaves, 2009:17). Yazarın araştırmalarında insan zekası iki türde gelişir: IQ (IntelligentsQuotient) Bilişsel zeka ve EQ (EmotionalsQuotient) Duygusal zeka. Bradberry & Greaves (2009:17)’a göre, IQ (IntelligentsQuotient) ve EQ (EmotionalsQuotient) arasında bilinen bir bağlantı yoktur. Bilişsel zeka ya da IQ esnek değildir. Diğer taraftan, “EQ

öğrenilebilir esnek bir beceridir. Bazı insanların, doğal olarak diğerlerinden, daha duygusal akıllı olduğu doğru olmakla birlikte, diğer bazıları, yüksek EQ ile doğmamış olsalar bile yine de geliştirilebilir. Kişilik değişmez iken EQ, esnek bir beceridir”(Bradberry & Greaves, 2009:18). Duygusal zekanın başarabileceği kavramları şematik olarak ağaçlaştıran Bradberry & Greaves (2009:20-24)’in düşüncesinde, “karar verme; zaman yönetimi, tolerans değiştirme, atılganlık, empati, stres toleransı, iletişim; sunum becerileri, sosyal beceriler, öfke yönetimi, müşteri hizmetleri, hesap verebilirlik, güven, esneklik” düşünceleri ya da davranışları, duygusal zekanın kritik durumlardaki başarıları adına çok önemlidir. Yazarların değindiği önemli bir nokta da, duygusal zeka gibi görünen, ya da duygusal zeka ile bağı olan, kişisel ve sosyal yetkinliklere bağlamalı, dört beceriyi tanımlamalarıdır. Bunlar: “Kişisel yetkinlik : Öz farkındalık ve öz yönetim; Sosyal yetkinlik : Toplumsal farkındalık ve ilişkiler yönetimi.”

Buna göre duygusal zeka temelli yaratıcı düşünce, kişisel olduğu kadar sosyal yetkinlik ile bütünleşir; kendi düşüncesi ve kimliği değil de kullanıcının , bir bakıma toplumun belli kesimlerinin ihtiyaçları için çalışan tasarımcıyı tanımlamaktadır.

Yaratıcı düşünme, yaratıcı problem çözümü ve yeni fikirler ve bakış açıları üretmek gibi olguların popüler bir hal almasıyla birlikte yaratıcılık kavramı daha çok birden fazla aykırı alanı birden işleyerek düşünmek gibi algılanmaya başlandı. Yaratıcılık geliştirme programlarına baktığımızda da, genellikle farklı düşünme teknikleri üzerine odaklandıklarını görürüz. Parnes-Osborn modeli de denilen yaratıcı problem çözme programı, karmaşanın keşfi, sorunun belirlenmesi, fikir bulunması, çözüm oluşturulması ve uygulama planı çıkarılması adı altında altı farklı adımdan oluşur (Matthews, 2009).

Birçok araştırmacı, yaratıcılığın bireysel fikir üretiminin ötesinde olduğuna işaret eder. Fikir seçim süreci, fikir değerlendirme ve fikri uygulamaya geçirme aktiviteleri başarı için önemli adımlar olmakla birlikte, kurumlar için yapılan yenileşim çalışmalarında da sıklıkla kullanılır. Fikir kombinasyonu, mutabık kalınacak fikrin doğuşu ve genelgeçer olguların dönüşümü gibi süreçler de diğer varyasyonlar olarak görülebilir. Görev motivasyonu, uygun yeteneklerin bulunması ve yaratıcılık merkezli yeteneklerin oluşturulması gibi üç farklı bileşen arasındaki kesişim, yaratıcılık üzerine olan bir diğer modelin temasını oluşturur. Bireylerin yeteneklerini ve yapabilecekleri üzerine odaklanan bu yaklaşım, bu yetilerin mevcut duruma

uygulanabilmesi için gerekli olan motivasyona da dikkat çeker (Amabile, 1996) (Amebile ve diğer., 1996).

Kurumsal alanlarda verilen yaratıcı problem çözme eğitimleri üzerine yapılan bir çalışma, organizasyonlar içinde bu eğitimi olanların performansının arttığını ortaya koymuştur (Puccio ve diğer., 2006). Problem çözümü süreçlerinde çalışanları daha yaratıcı olmaları yönünde cesaretlendirmek, daha yaratıcı fikirleri ortaya çıkarmıştır. Aynı şekilde, yöneticiler de yönettikleri ekibi bu konuda daha çok cesaretlendirmeye başlamışlardır.

Yaratıcılık, problemi bulmak, problemi yeniden formülize etmek ve yeniden tanımlamak ve bilginin sentezlenmesi ve kombinasyonu olarak da tanımlanır (Runco, 1994). Bilginin sentezlenmesi konusunu Koestler'in "bisosiasyon (bi-sociation)" sürecine ya da mizahın içerdiği gibi bağlantısı olmayan farklı çerçevelerin kombinasyonu gibi düşünebiliriz. Koestler, her yaratıcı hareketi iki ya da daha fazla ve birbiriyle hiç bir ilişkisi bulunmayan düşünce çerçevelerinin kesişimi olarak tanımlar (Krikmann, 2006). Koestler bu düşünce çerçevelerini matris metaforuyla tanımlar (Koestler, 1969). Matrisi, yetenekler, beceriler, alışkanlıklar ve belirli sabit bir kurala dayanan her türlü davranış örüntüsü oluşturur. Yaratıcılığın çeşitliliği ve değişkenliği, Koestler'e göre tamamen onun bu bisosiasyon modelinin varyasyonlarına dayanmaktadır.

Yaratıcılık kavramı ilk olarak genel bir süreç olarak ele alınmıştır ve belirli bir alana ait olarak düşünülen yaratıcılık kavramı, yaratıcılığa dair sistemik bir bakış açısını getirmiştir. Yaratıcılık üzerine getirilen bu sistemik bakış açısı yaratıcılığın kültür ve toplum alanlarıyla ilişkilendirilmesinden sonra daha da genişlemiştir. Farklı alanların ilişki içinde olduğu bir sistem olarak düşünülen yaratıcılık kavramı bağlam ve şartları önemli içerikler ve hatta yaratıcılığa şekil veren etkenler olarak kabul eder (Csikzentmihalyi, 1996).

Bu alandaki çalışmaların genişliğine akademik çalışmaların özet kısımlarında işaret edilir (Zhou & Shalley, 2007). Sonraki bölümlerde karşılaştırmalı olarak daha detaylı bir şekilde incelenecek olan bu konuyu Isaksen ve diğer. dört ana terimle ifade eder: insanlar, süreç, ürün ve bağlam veya yer (2005).

2.2.2 Bir süreç olarak tasarım

Tasarım, belirli hedefler doğrultusunda çözüm üretmeyi amaçlayan bir aktivitedir. “Tasarım, insanı insan yapan temel, ayırt edici niteliklerden biridir; insan yaşamının kalitesini belirleyen olmazsa olmazlardandır. Tasarım herkesi etkiler; insanların gün boyunca yaptıkları her şeyde, her ayrıntıda onu görmek mümkündür. Böylelikle de her şeye derinden nüfuz eder” (Heskett,2013:11).

Tasarımın hedefi bir çok insan için olduğu gibi, tek bir insan için olsa dahi sorun teşkil eden bir problem için çözüm üretmek olabilir (Dunne & Martin, 2006). Genel kanının aksine, tasarım alanı tasarım camiası içinde ayrıcalıklı bir aktivite olarak gözükmektedir. Lawson (1997)’nin bahsettiği gibi hepimiz tasarlayabiliriz ve hepimiz daha iyi tasarlayabilmeyi öğrenebiliriz.

Tasarım, bireyler arası süreçlerin sınırlarında gezinen bilişsel ve duygularla yürütülen bir aktivite olarak algılanır (Dunne & Martin, 2006). Tasarım süreci sonu ve mutlak doğrusu olmayan bir süreç olarak tanımlanır ve problemlerin çözümü kadar problemlerin bulunması aktivitelerini de kapsar. Tasarım süreci kaçınılmaz olarak öznel değer yargılarını da barındıran, ama yine de bir sistematığı bulunan bir süreçtir. Tasarımcılar, bir ihtiyaca cevap vermek için çalışırlar (Lawson, 1997). Tasarım problemleri pratik hayatta karşılaşılan en karmaşık problemlerdir ve genellikle asıl karmaşıklık problemin yanlış tanımlanmasından kaynaklanır. “Tasarımcılar dikkatlerini daha az karmaşık görevler üzerine yönelterek, bu tür sistemlerin sorunlarına biçimsel, görsel çözümler açısından yaklaştıklarında, yeni gereksinimlere uyum sağlamanın gerçek sorunlarını ele alma konusunda çoğunlukla feci şekilde çuvallamışlardır.”, Heskett’a göre “...yeni biçimler geliştirilmeden önce genellikle bir geçiş döneminin yaşanması zorunlu gibi görünür” (Heskett, 2013:142). Bu bağlamda yenilikçiliğe çok açık olan tasarımcı kimliği, bu geçiş dönemini belki de hazmedemeden, kendince çok sayıda alternatiflerle geçiş dönemini atlayarak ve de yenilikçiliğin heyecanını fazlaca yaşayarak özdenetimsiz olarak tasarlayabilmektedir. Diğer taraftan, John Heskett tasarımı üç bağlamsal etki içinde ele almaktadır. Her üç bağlam da Heskett’e göre tasarım pratiği ile ilgilidir:

- Tasarımın mesleki açıdan düzenlenişi, ya da tasarımcıların kendilerini nasıl gördüğüne dair bağlam,
- Tasarım uygulamalarının çoğunun içinde yer aldığı, iş bağlamı,

- Ülkelere göre değişen ama çoğunda önemli bir boyut olarak görülen hükümet politikaları ile ilgili bağlam (Heskett, 2013:161).

Heskett'e göre, eğer tasarım, mimarlık, hukuk, tıp gibi mesleklerin uygulama düzeylerini denetleyen özerk haklara sahip olmuş olsaydı, hatta bu minvalde örgütlenmek zorunda olsaydı, ya da örgütlenebilmiş olsaydı, sahip olduğu tasarım pratiğini ve iş çeşitliliğini barındırması pek olanaklı olmazdı. "Tasarımın aslında çok büyük ölçüde her kuruluşa özgü örtük yaklaşımlar temelinde nasıl işlev gördüğü, kişiliklere ve edinilmiş davranış eğilimlerine dayanmaktadır."(Heskett, 2013: 163).

Ancak, yine Heskett (2013: 162)'in düşüncesi ile, "Yaratıcı motivasyonunun sürdürülmesinde gerekli bir işlevi olan kendi çıkarları için yapılan özel deney ve keşifleri..." dışında tasarımcılar "yadirek kendileri için ya da kendi başlarına, müşterileri ya da işverenleri için çalışırlar. Bu nedenle iş ve ticaret bağlamı tasarım etkinliğinin başlıca alanı olarak görülmelidir." Bu bağlamda girişimci bir tasarımcı, kendi tasarımcı kişiliğine ve davranışındaki eğilimlere bağlı olarak, kendi girişiminde, büyük kuruluşlarda çalışmış şirket tecrübesi varsa örtük ve temkinli davranabilir.

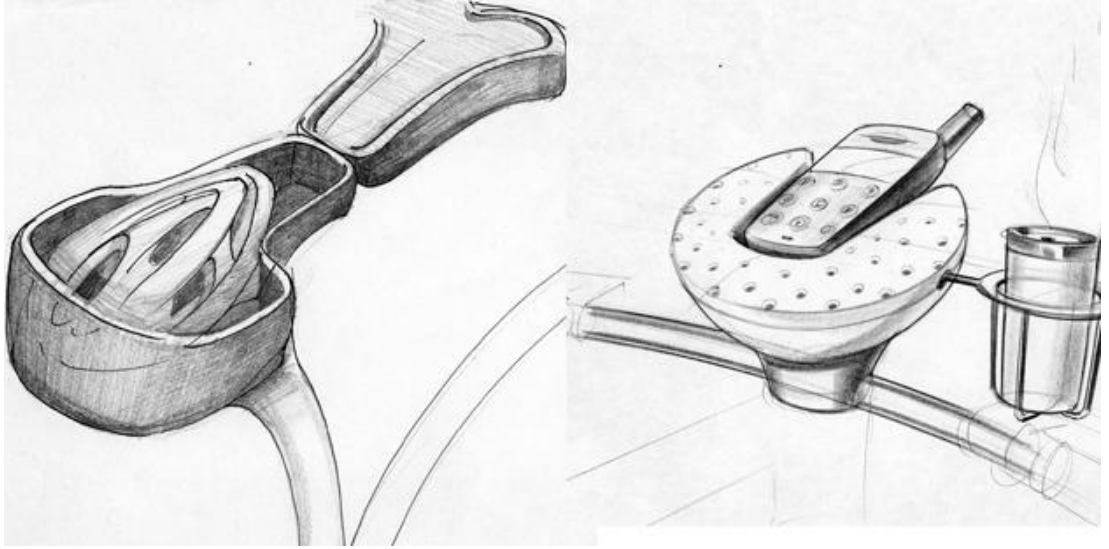
Tasarım anlayışında hiç bir zaman en doğru yol yoktur. Bu durum belki de tasarım yaklaşımı ile karar verme yaklaşımı arasındaki en büyük farktır (Dunne & Martin, 2006). Tasarım, yeni olasılıkların keşfini ve böylece alternatifleri arttırmayı amaçlayan bir süreçtir. Karar verme yaklaşımında ise fikir üreticisi olarak yönetici, yeni olasılıklara son şeklini verir. Tasarım bakış açısıyla bakıldığında, her proje mevcut varsayımların sorgulanmasıyla yeni keşiflere imkan tanıyan birer fırsattır ve bu fırsatlar dünyayı bulduğumuzdan daha iyi bir yer olarak bırakmamıza olanak sağlar (Dunne & Martin, 2006).

Tasarımın üzerinde uğraştığı problemleri yanlış (hastalıklı) tanımlanmış problemler olarak gören Simon (1973), bunun nedenini ise bu problemlerin belirsiz amaçlara sahip olmasına, kararlı bir çözüm yolu olmamasına ve incelenirken farklı uzmanlıkların entegre edilmesine ihtiyaç duyulmasına bağlar. Tasarım, genel ve uzmanlık merkezli yöntemlerin uygulanmasının yanısıra, özel ihtisasın kullanılmasına da ihtiyaç duyar. Tasarım düşüncesi (design thinking) yaklaşımı bu bağlamda yanlış tanımlanmış problemlerin çözümünde faydalanan bir yaklaşımdır. Tasarım düşüncesi, bir problemin çözümünde tasarımcının iş hayatından ya da farklı

alanlardan insanları da birer tasarımcıya dönüştürmesi gereken bir yaklaşımdır. Bu yöntemin en popüler uygulayıcıları olan tasarım firmalarının başında IDEO gelir. IDEO, tasarım deneyimini sadece yüksek teknoloji konularına ya da ürün geliştirme süreçlerine uygulamak yerine sağlık kurumları gibi karmaşık yapılar için de kullanır. Tasarım düşüncesi, ürünlerin, süreçlerin, yapıların ve oluşumların yeniden tasarlanması için de genellikle kurumsal girişimcilik vakalarında kullanılır. Tasarımcılar, ki bu durumda kurumun çalışanları da olabilir, sorun üzerinde fikirlerini ve mevcut insan yapımı kavramları göz önünde bulundurarak ve sürekli deney ve prototip yaparak çalışır. Brown (2008), tasarım düşüncesini önceden tanınlanmış adımlar yerine boşlukların oluşturduğu bir sistem olarak tanımlar. Bu boşluklar birbirleriyle ilişkili olan ve yenileşimin sürekliliğini sağlayan aktivitelerden oluşur. Bu sistemi üç boşluğa indirgeyen Brown, bu boşluklara esinlenme (inspiration), fikir üretimi (ideation) ve uygulama (implementation) isimlerini verir. Bu boşluklar sırasıyla birbirini takip eden bir süreçtir. Esinlenme boşluğu, asıl problemi tanımlamayı amaçlayan adımlar bütünüdür. Bu bağlamda, tüm dünyadan farklı uygulamalar gözlemlenir, kaynak sınırları belirlenir. Farklı disiplinlerden insanların da katılımıyla problemlere farklı açılardan bakılması sağlanır. Fikir üretimi boşluğu ise fikir üretimi, geliştirilmesi ve çözüm oluşturup oluşturmadıklarını görmek için test edilmesini kapsar. Beyin fırtınaları yapılar ve geliştirilen fikirler test için basitçe prototiplenip geçerlilikleri incelenir. Bir anda nihai ürün çıkarmak yerine, ufak tekrarlarla ve iyileştirmelerle fikirler daha iyi hale getirilir. Son boşluk olan uygulama boşluğu ise çıkan ürünü pazara entegre edilebilir hale getirmeyi amaçlar. Bu boşlukta pazarlama ve nihai ürün çıkarma adımları öne çıkar.

Tüm bu üç boşluk tekrar eden süreçleri temsil etmekle beraber, daha iyiye ulaşana kadar ardı sıra birbirini takip edebilir. Bu nedenle bir başlangıcı olmakla birlikte, sonları yoktur. IDEO ve Amerikan bisiklet malzemeleri üreticisi Shimano'nun işbirliği, tasarım düşüncesinin uygulanışı için iyi bir örnektir. Esinlenme fazında, IDEO ve Shimano çalışanlarının yanı sıra tasarımcılar, mühendisler ve pazarlamacılar da ekibe dahil edilerek projenin sınırları belirlenir. Ekip yeni büyümenin yolunu bulabilmek için pazara daha geniş bir açıdan bakmaya ve bu bağlamda yetişkin Amerikalıların %90'ının neden bisiklete binmediklerini araştırmaya karar verirler. Ekip çalışanları, neredeyse herkesin çocukluk zamanlarında bisiklete bindiğini ve bu

anılarının onlarda güzel duygulara sebep verdiğini keşfederler. Aynı ekip, diğer taraftan, bisiklet, aksesuar ve gerekli güvenlik ekipmanlarını edinmenin maliyeti ve bisiklete binmenin pek de güvenli olmayışı nedeniyle bu kitlenin gözünün korktuğunu keşfeder. Bu insan odaklı keşif ve tamamen Shimano'nun müşteri veritabanı dışından elde edilen içgörüler sayesinde Shimano Amerikalıların çocukluk anılarını canlandırırken, onların gözünü korkutan etkenleri ortadan kaldıracak yeni bir bisiklet kategorisi oluşturmaya karar verir. Şekil 2.13 üzerinde, ulaşılan birkaç konsept sunulmuştur.



Şekil 2.13 : Kaskı içinde saklayan sele ve aksesuar taşıyan gidon konsept tasarımları (Coasting Bicycle Design Strategy for Shimano)

Tasarım ekibi kullanıcıların kafasını karıştıran gereksiz kablolar gibi tüm aksamaları gizler. Ayrıca ekstra maliyet gibi gözükken aksesuarlar bisikletle bütünleşik hale getiren konseptler üretilir. Bu Coasting serisi için Shimano Firması yeni bir websitesi üzerinden kullanıcılarına güvenli bisiklet yollarını gösteren bir harita yayınlar (Şekil 2.14).

Amerikalı üç büyük bisiklet üreticisi olan Trek, Raleigh ve Giant firmaları Shimano'nun geliştirdiği bu ürünleri kullanarak bisikletler üretmeye başlar (Şekil 2.15). Trek firmasının bu konseptlerden yola çıkarak ürettiği bisiklet, ticari başarıya ulaşan örneklerden biridir. Nitekim, uygulama fazını bitirmeyen tasarımcılar mağaza içi tanıtımlar için de stratejiler geliştirerek tüm yenileşim sürecine dahil eder. Bu şekilde tasarım düşüncesi tüm ticari sürece yayılır.



Şekil 2.14 : Shimano Coasting websitesi ve güvenli yollar haritası (Coasting Bicycle Design Strategy for Shimano)



Şekil 2.15 : Trek firmasının Shimano Coasting ürünleri kullanarak ürettiği bisiklet (Coasting Bicycle Design Strategy for Shimano)

Tasarım süreçleri birer düşünme ve hayata geçirme yolu olmakla birlikte, yeni fikirler, ürünler ve süreçler geliştiren bir bakış açısıdır. Bu bakış açısını gerçekleştirirken farklı çalışma alanlarını deneyimlemeyi ve onlarla oynamayı sever.

Bu çalışmada tasarım kavramı ve tasarım düşüncesi, endüstriyel tasarım gibi tek bir tasarım dalını ilgilendiren olgulardan ziyade, bir yaklaşım olarak incelenmektedir. Asıl odak, sahip olunan yetiler, zaman ve diğer kaynaklarla en iyi çözümü oluşturabilmek üzerinedir.

2.2.3 Girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım kavramlarının nitelik karşılaştırılması

Yenileşimin bir bileşeni olarak incelenen girişimcilik sürecinin yaratıcılık ve tasarım süreçleriyle karşılaştırmalı olarak incelenmesi, benzerlikleri ve farklılıkları görebilmek ve üzerine fikir geliştirebilmek adına faydalı olacaktır. Burada, asıl konu, girişimciliğin tasarım konusu ile karşılaştırılmasıdır. Fakat, tasarımın özü yaratmak ve fikir üretmek olduğu nedenle, yaratıcılık kavramının ayrıca ele alınmasında fayda görülmektedir.

2.2.3.1 Girişimcilik ve yaratıcılık kavramlarının nitelik karşılaştırması

Girişimcilik daha çok iş hayatında bir yenilik, yeni iş fikirleri ve varolan veya yeni başarılı iş modelleri ya da pazarlar olarak görülür. Yaratıcılık da, benzer şekilde yenilik ve değer yaratımı olarak görülür. Girişimcilik ve yaratıcılığın süreçlerine odaklanıldığında her iki süreçte de benzer bir yolun izlendiği gözlemlenir. Girişimcilik ve yaratıcılık arasındaki en büyük benzerlikler, değer ya da yenilik ortaya koyan bireylerin veya grupların katılımında gözüktür. Yaratıcılık, kurumsal girişim ve yenileşim süreçlerinin dağınık ve ucu gözükmeyen kısımlarında önemli bir rol oynar (Morris, Kuratko, & Covin, 2008).

Yeni bir şey yaratma eylemi bazen mevcut alanlarda farklı fırsatlar yakalamayı ve bazen de yeni alanlar açmakla birlikte yeni pazar fırsatları oluşturmayı kapsayabilir. Fikir üretiminin ilk aşamaları, hem girişimcilikte, hem de yaratıcılıkta farklı düşünme ile bağdaştırılabilir. Yeni fikir üretimi dinamik bir sürecin ya da ardısıra gelen ve farklı örüntülere sahip aktivitelerin sonucu olabilir. Hem yaratıcılık, hem de girişimcilik, üzerinde çalışılan işi bir adım ileriye götürmeyi, geliştirmeyi ve sınırlı kaynaklarla o işi sonuçlandırmayla ilişkilendirilebilir. Girişimcilik ve yaratıcılık, mevcut bilgi birikimi ve deneyimden faydalanmayı gerektirmekle birlikte, onlarla da sınırlı kalmayarak yeni fikirler, süreçler ve uygulamalar geliştirerek mevcut bilgi birikimini ve deneyimi daha üst bir seviyeye çeker. Tüm bunları mümkün kılacak kaynaklara erişim için yaratıcılık ve girişimcilikle uğraşan kişilerde hem ekibi, hem de dışarıdakileri etkileyebilecek ikna yeteneği bulunması gerekmektedir.

Kurumlarda girişimciliğe yönelim hareketleri genellikle yenilikçilik, proaktiflik, agresif rekabet ve risk alımı ile ilişkilendirilir (Dess & Lumpkin, 2005). Bu durum, yaratıcılık ve onun yenilikçi kurumlardaki rolü ile örtüşür. Büyük ölçekli kurumlar,

yeni kuruluşları ya da girişimleri için yeni fikirler üretirken girişimciliğin ve yaratıcılığın prensiplerini kullanan kurumların en bilinen örneklerini oluştururlar. Kurumsal iş ve ürün geliştirme süreçlerinde yeni fikir üretimi için yaratıcılık süreçlerini inceleyen Procter and Gamble (P&G) Şirketi'nin bu stratejisi de girişimcilik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye işaret eder (Whitney, 1997).

Literatürde yaratıcılık için geçen problemin bulunması ve problemin tanımlanması kavramları ile girişimcilik için geçen fırsatın bulunması ve fırsatın tanınması kavramları arasında benzerlikler vardır. Kısaca özetle karar vermek gerekirse, girişimcilik süreçlerinin, ikna edici bir dil kullanan bireyler ya da ekipler tarafından mevcut durumun potansiyelinden çıkar sağlamak amacıyla şekillendirildiği ve kullanıldığı görülür (Matthews, 2009).

Girişimcilik ve yaratıcılığın bazı alanlarda farklılaştığı görülür. Girişimcilik sürecinin fikir üretiminin yapıldığı keşif adımı, yaratıcılığın karakteristik özelliklerini belli bir seviyede barındırır. Yaratıcı fikirlerden çıkar sağlama bağlamında incelendiğinde ise, iki kavramın ve sürecin birbirinden ayrıştığı gözlenir. Yaratıcılık, organizasyonel bir değer yaratma işi için bir girdi ya da süreç olarak düşünülebilir. Girişimcilik ise bir süreç olmakla beraber, daha çok çıktı ile ilişkilidir.

2.2.3.2 Girişimcilik ve tasarım kavramlarının nitelik karşılaştırması

Girişimcilik ve tasarım arasındaki bağ her ne kadar her geçen gün daha da belirginleşiyor olsa da, girişimcilik ve yaratıcılık arasındaki bağ kadar aleni değildir. Son 10 yıl incelendiğinde, girişimciliği tasarım ile eşdeğer tutan söylemler ile karşılaşılır. Sarasvathy (2004) girişimcilerin zenginlik kazanmak ve hissedarları memnun etmek için yeni fırsatlar yaratırken, sadece kendi çevrelerine uyum sağlayan ve çevrenin barındırdığı fırsatları kâra dönüştüren şirketler tasarlamakla kalmadıklarını, aynı zamanda çevrenin bütünlüğünü oluşturan parçaları kendi kişisel istekleri ve şirketlerinin kaynak yeterlilikleri çerçevesinde yeniden şekillendirdiklerini söyler ve bu söylemi tasarım olarak girişimcilik başlığı altında yapar. Girişimcilik ve tasarım sayesinde, girişimcinin hazırladığı iş modelleri, pazarda değer ve yenilik yaratacak şekilde geliştirilebilir. Amerikan bilgisayar üreticisi Dell'in, kişiselleştirilebilir ve son kullanıcı ile aradaki satıcıyı kaldırarak sağladığı düşük fiyatlı bilgisayarlarla yakaladığı ticari başarı, bu duruma iyi bir örnek teşkil eder (Matthews, 2009).

Drucker (1985) yöneticileri tasarımcılar olarak görür. Son yıllarda ise, tasarımlar gibi yönetmek kavramları daha da kabul görmeye başlamıştır (Bolland & Collopy, 2004). Aynı zamanda, girişimcilerin de birer tasarımcı olarak anılmaya başladığını görürüz. Tasarımcı yöneticilere iyi bir örnek olan girişimcilerin, yüksek artı değerli ürünlere ve hizmetlere şekil verdiği ve bununla da kalmayıp yeni endüstriler yarattıkları görüşünün benimsendiği görülür (Boland et al., 2008).

Şirketlerin de çalışanlarına çoğu zaman tasarımcı gibi düşünüp karar almaları ya da tasarımcılarla birlikte çalışarak oldukça inatçı gözüken problemlere çözüm üretme çağrıları yapıldığının örnekleri bulunmaktadır (Brown, 2008) (Dunne & Martin, 2006). Bu eğilimin, IDEO gibi merkezinde tasarım bulunan yenileşim girişimlerinin gerçek başarıları ile paralellik göstermektedir.

Girişimcilik ve tasarım arasındaki ilişkiye Amerika ve Avrupa'da kurulan girişimcilik ve tasarım yüksek eğitim kurumlarındaki artış da işaret eder. Tasarım ve özellikle tasarım düşüncesini girişimcilik eğitime; girişimcilik de tasarım eğitime belirli seviyelerde entegre edilmeye başlanmıştır.

Tasarım ve girişimciliğin ilgi odakları benzer olsa da, algılayış biçiminde farklılıklar bulunur. Her ikisinde de, farklı disipline gelen kişiler ile işbirliği, sorunu çözülmesi gereken kitle, sürekli test etme ve prototipler yapma konularına odaklanıldığı gözükür. Tasarım, kullanıcı odaklı bir araştırma ve uygulama alanı kapsamındaki sorunların ve çözümlerin ele alındığı, buna bağlı olarak ürün fikirlerinin üretildiği bir alan olurken, girişimcilik, sürekli kontrol ve organizasyon odaklı olarak, ekonomi, müşteri, hizmet ağırlıklı fırsatların ele alındığı ve bunların sürekliliğinin kullandığı bir alan olarak algılanır.

2.2.4 Girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım süreçlerinin karşılaştırılması

Yeni fikir üretimi, yeni ve daha iyi çözümler üretimi boyutlarında incelendiğinde, yaratıcılık ve tasarımın girişimcilik ile benzer süreçlere sahip olduğu gözükür. Bu benzerliğe, bu süreçlerde rol alan bireylerin profillerini de ekleyebiliriz (Matthews, 2009). Aslında hem tasarımcı, hem de girişimci profilinde yaratıcılık kavramı mevcuttur. Çünkü, yaratıcılık kavramının temelini teşkil eden duygusal zeka olmaz ise her iki kimliğin özünün de varlığından söz etmek yersiz olurdu.

Yaratıcılık ve tasarım kavramlarının, girişimcilik kavramı için geçerli temalar ile karşılaştırılması sonucu çıkan bulgular Çizelge 2.1'de sunulmuştur. Kavramları

kontrol eden bireyler çerçevesinde incelendiğinde, girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım arasındaki büyük benzerlikler dikkat çeker. Literatürün farklı kaynaklarında, yaratıcı olmak, bir şeyler tasarlamak, tasarımcı olmak ve girişimci gibi hareket etmek konuları, uygun çevre ve durum eşleşmesi sağlandığı takdirde, herkesin gerçekleştirmek için uygun potansiyele sahip olduğu aktiviteler olarak vurgulanır (Matthews, 2009). Bu bağlamda incelendiğinde, ne tasarımcılar, ne girişimciler, ne de diğer yaratıcı insanlar üstün bireyler olmaktadır. Sadece, onları iyi girişimci, iyi tasarımcı veya yaratıcı yapacak uygun çevre ve durum eşleşmesini yakalamışlardır. Fikir üretimi açısından baktığımızda da girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım arasında benzerlikler görürüz. En büyük benzerlik ise, fikir üretimi sürecinin keşif fazında karşımıza çıkar (Shane & Venkataranam, 2000). Yeni fikirlerin sağladığı yarardan çıkar ya da fayda sağlama bakımından incelendiğinde ise, yaratıcılık ve girişimcilik arasında büyük bir farklılıkla karşılaşılır. Burada, girişimciler organizasyonlara, şirketlere zenginlik katmak ve bunun sürdürülmesini sağlamak adına yaratıcılığı kullanırken, yaratıcılığın kendisi fikir üretiminin özünden mutluluk sağlayan ve hemen bir diğer fikrin üretimine geçip fikir üretme sürekliliğini yakalamak isteyen kimliktedir. Tasarımcılar böyle bir kimlikle çalışırlar ve fikir üretirler. Sağladıkları fayda ise, kullanıcı temellidir.

Çizelge 2.1: Yaratıcılık ve tasarım kavramlarının girişimcilik kavramı ile süreç ve tema açısından karşılaştırılması (Brem, 2008)

	Girişimcilik	Yaratıcılık	Tasarım
Bireysel potansiyel	Herkes girişimci olma potansiyeline sahiptir. Önemli olan girişimcinin yetenekleri ile yapılan işin ve fırsatın uyumunun yakalanmasıdır (Davidsson, 2008)	Yaratıcılık için herkesin potansiyeli vardır (Runco, Everyone has Creative Potential, 2004)	Herkes birer tasarımcıdır. Hepimiz tasarlayabilir ya da daha iyi tasarlamayı öğrenebiliriz (Lawson, 1997)
Süreçler			
Keşif:	<i>Problemi bir fırsat olarak görmek:</i> Fikir üretimi, fırsatın keşfi, tanımlanması, geliştirilmesi ve rafine edilmesini içerir. Ayrıca değer yaratımı, değer in doğrulanması, finansal ve pazarlama tahminlerinin çıkarılması ve aksiyon planı gibi adımları içerir (Davidsson, 2008)	<i>Bir durumu / fırsatı farklı bir açıdan görmek</i>	<i>Yeni çözümler geliştirmek</i>

Çizelge 2.1 (devam): Yaratıcılık ve tasarım kavramlarının girişimcilik kavramı ile süreç ve tema açısından karşılaştırılması (Brem, 2008)

Yenilikten fayda / çıkar sağlama:	Kaynak yaratmak, pazarlama yoluyla talep yaratmak ve yeni fırsatlardan fayda sağlamak gibi süreçlerle fırsat kazanca dönüştürülür	Yaratıcılık literatüründe fayda sağlamak üzerine pek durulmaz ya da ikinci plana itilir	Yenilikten sadece yeni olanaklar sağlayan yeni çözümler olarak fayda sağlanır
Doğaçlama / sistemsiz çalışma:	Amaca bağlı olarak yeni çalışma şekilleri oluşturma olarak görülür. Yüksek hedefleri olan girişimcilerde daha çok görülür (Hmieleski & Corbett, 2006)	Caz metaforuyla tasvir edilen kendine kendini organize eden bir yöntemle yeni fikirler ve ürünler yaratılır	Aktif olarak deneyler yaparak çeşitli ürünler geliştirilir. Farklı profillerden oluşan ekiple birlikte katılımcı bir şekilde olasılıklar çeşitlendirilir
Yaptakçılık (Brikolaj):	Yeni çalışma şekilleri bularak, yeni kaynaklar yaratarak ya da fırsatları değerlendirerek problemler ya da fırsatlar üzerinde çalışılır (Hmieleski & Corbett, 2006)	Varolan kaynaklardan yeni kombinasyonlar üretilir	Takım çalışması, mevcut fiziksel kaynaklar kullanılarak prototip üretimi, farklı endüstrilerden fikir aktarma ya da mevcut kaynakların dönüştürülmesi şeklinde gözükür
Uygulama	Bir pazar bulmak yerine yeni bir pazar yaratılır ve geliştirilir. Mevcut gerçekler yeni olasılıklara dönüştürülür (Sarasvathy, 2004)	Sonuçlar yerine anlamlarla işe başlanır	Varolan kaynaklar kullanılarak ekibin ve müşterilerin katılımıyla geliştirme yapılır
Kurumsal yönelim	Yenilikçilik, proaktiflik, otonomi, agresif rekabet, risk alımı (Dess & Lumpkin, 2005)	Yeni olasılıklarla yeni bir başlangıç	Varolan çözümleri geliştiren ya da yeni çözümler üreten bir problem çözme yaklaşımı

Girişimciliğin en faal bileşeni ve odağı olan çıkar sağlama hedefi, yaratıcılıkta kendini hiç göstermemektedir. Girişimcilik kendisini ancak azami çıkar ya da fayda ile tatmin ve motive ederken, yaratıcılık kendisini faydalı yeni bir şey yaratmış olmakla tatmin eder. Tasarım sürecinde ise çıkar sağlama konusu yeni fikirleri değişik formlarda (kullanıcı memnuniyeti elde etmiş olarak) pazara sunma şeklinde karşımıza çıkar (Brem, 2008).

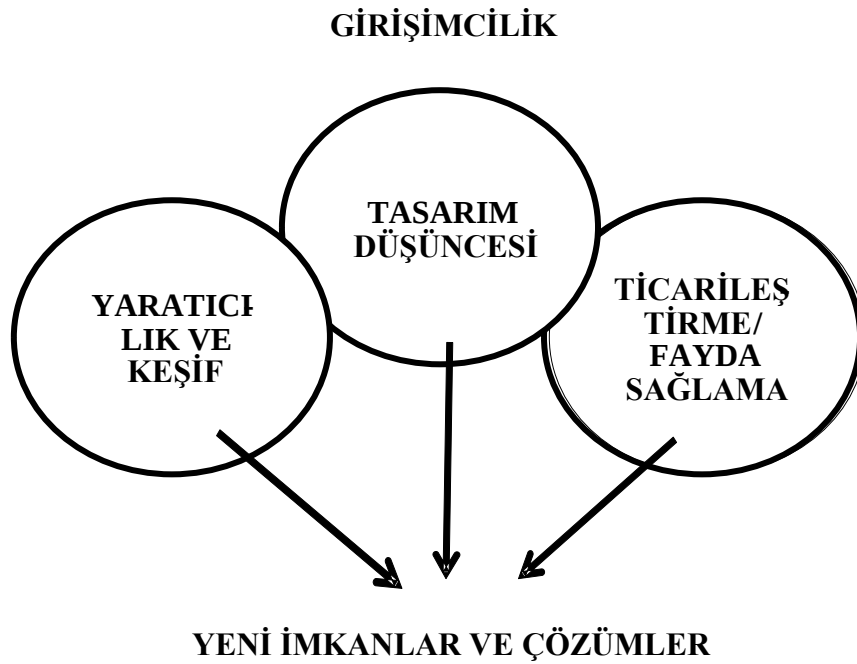
Girişimciliğe zel olan gerektiği zaman sistematik dışına çıkıp doğaçlama olarak fikir üretme, yeni çalışma şekilleri geliştirme ve etkileşime geçme; az kaynakla çok iş yapmaya çalışma ve bir nevi kendi yağında kavrulma gibi süreçler yaratıcılık ve tasarımı da mevcuttur. Tatbik ediliş şekli incelendiğinde ise, elde olan şeylerle işe başlayıp mevcut bir pazar içinde yeni olasılıklar türetmek ya da yeni pazarlar yaratmak süreçleri de girişimcilik ve tasarım ile aynıdır.

Kurum bazlı incelediğimizde girişimci bir şirket, yenilikçiliği, proaktif olmayı, otonomiye, agresif rekabeti ve risk alımını seven bir yönelim içinde olur (Dess & Lumpkin, 2005). Bir noktaya kadar tasarım firmaları ise, müşterileri sürece dahil eden ve yeni fikirler bulan, onları prototipleyip deneyimleyen bir sürecin ve yönelimin içindedir. Tasarım vakaları, girişimci yönelimin tüm bileşenlerini içermese de, yenilikçiliği, proaktif olmayı, otonomiye ve risk alımını barındırır. Agresif rekabet endişesini ise tasarım vakalarında göremeyiz.

Girişimcilik, tasarım ve yaratıcılık kavramlarını derinlemesine araştırarak nasıl değer yaratılabileceği ve bu sürecin nasıl hızlandırılabilceği konusunda bir görüş elde edilebilir. İş hayatında değer yaratma ya da yakalama genel olarak mevcut paradigma ve süreçleri yeniden ele alan ve neticesinde yeni paradigmalar ve süreçler oluşturan iş modelleriyle ilişkilendirilir. Girişimcilik süreçlerine ait keşif ve fırsatı çıkara dönüştürme süreçleri yaratıcılık süreçleriyle birlikte ele alındığında yeni fikirlere, çalışma yöntemlerine ve artı değer yaratma şekillerine yol açacaktır (Kim & Mauborgne, 1997). Aynı şekilde girişimcilik, yaratıcılık ve tasarımı bir araya getirmek, kurumsal girişim süreçleri de dahil olmak üzere yeni değer yaratımına katkı sağlayacak tüm fikir üretimi ve geliştirmesi aşamalarına katkı sağlayacaktır.

Girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım kavramlarına yapılan derinsel inceleme bu üç kavramın keşişim kümesini belirgin kılmıştır. Bu belirgin küme gibi bu üç kavramı birbirinden ayırıştıran farklı düşünme yolları da yeni fikirler üretme ve uygulama

açısından faydalı olabilir. Şekil 2.16 ve Şekil 2.17 bu potansiyeli gösteren iki farklı illustrasyondur. Şekil 2.16, bu üç farklı kavramın kombinasyonlarının nasıl yeni ekonomik aktiviteler yaratan zengin imkanlara ve çözümlere mahal verebileceğini gösterir. Girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım kavramları pazar için yeni olan bir ekonomik aktivite de dahil olmak üzere yeni olasılıkların ve çözümlerin geliştirilmesine katkıda bulunur. Şekil 2.17 ise yaratıcılığı tasarımın çekirdek süreci olarak gösterir. Hem yaratıcılık, hem de tasarım girişimcilik için çok önemli roller oynar. Bu roller keşif aşamasında etkili olabileceği gibi yeni fikirlerin azami çıktılar sağlaması için kullanılmasına da farklı bakış açılarıyla katkı sağlarlar.



Şekil 2.16 : Girişimciliğe, tasarıma ve yaratıcılığa ait olguların girişimciliğe katkısı (Johnson, 2001)

Yeni birer şirket kurmanın ötesinde bir ekonomik aktivite yaratımı olarak daha geniş kapsamlı yapılan bir girişimcilik tanımı ile, yenileşim ve girişimin, girişimciliğin tasarım ve yaratıcılık ile olan katılımsal ilişkisini, özgün olmayı ve değer kavramını da dahil eden yüzleri bu çalışmada görünür kılınmıştır. Yaratıcılığın ve tasarım düşüncesinin kurumsal alanlarda faaliyet göstermeye başlamasıyla birlikte, girişimciliği tasarım düşüncesiyle ilişkilendiren çalışmaların artacağına şüphe yoktur. Bu çalışmanın devamında da vuku bulmuş birkaç seri girişimcilik örneği üzerinden, yeni kurulan şirketlerde girişimcilerin hangi tasarım süreçlerini kullandığı ve bu

süreçlerin girişimin gelişimine ne gibi etkilerde bulundukları incelenecektir.



Şekil 2.17 : Fayda / çıkar odaklı yaratıcılık – tasarım düşüncesi kombinasyonu olarak girişimcilik (Johnson, 2001)

Yaratıcılığın tasarımın çekirdek süreci olarak görüldüğü bu şematik anlatımda, girişimcilik yaratıcılığı ve tasarımı kendi amaçlarına ulaşmak adına kendi süreçleri kapsamına almış gibidir. Yaratıcılık ve tasarım, girişimcilik için çok önemli roller oynar. Bu roller keşif aşamasında öncelikle fayda ve çıkar sağlamak adına değerlendirilmektedir. Ticarileştirme, yeni ekonomik aktiviteler, yeni girişimler, girişimciliğe özgü yönelimler gerçekleştirilirken, girişimcinin başvurduğu temel, tasarımın özünde zaten var olan, olmasa olmaz denilen, çekirdek süreç olarak ortaya çıkan, yaratıcılık özünün ve kimliğinin benimsenmesi ve hatta özümsemişi olmuştur.

2.2.5 Literatür araştırması kapsamında girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin karşılaştırılması

Tezin literatür araştırması kapsamında, şu ana kadar incelenmiş veriler doğrultusunda, Brem 2008'in araştırmasından daha farklı ve gelişmiş bakış açıları ile, daha geniş kapsamlı bir inceleme ve karşılaştırma gerçekleştirilmiş olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede, tezin sonucuna etki etmesi söz konusu olacak ve tezin özgün bölümü olarak gelişecek olan vaka çalışmasında, elde edilmesi planlanmış olan 'tasarımcı kimlikli girişimcilerin yenilikçi iş modelleri oluşturma' konusundaki uygulama deneyimlerinden çıkacak sonuçlara, bu bölümde bulunan 'girişimci ve tasarımcı karşılaştırmasından yoğun bir şekilde destek alınacaktır. Tez çalışması bu doğrultuda tüm tezin literatür verilerini incelemiş ve aşağıdaki geniş kapsamlı karşılaştırmayı geliştirmiştir. Çizelge 2.2 ve 2.3 üzerinde girişimcilik ve tasarım karşılaştırması yer almaktadır.

Girişimci ve tasarımcı çalışma alanlarının, özelliklerinin ve kimliklerinin karşılaştırılmasını içeren bu bölüm, yukarıda da değinildiği gibi bu tezin literatür araştırması sonucunda elde edilmiştir. Farklı araştırma amaçları ya da içerikleri kapsamında daha da farklı ve gelişebilecek karşılaştırmalı bilgiler bulunabilir. Bu tezin amacı doğrultusunda, Çizelge 2.2 ve 2.3 üzerinde elde edilmiş karşılaştırma bilgilerinin 'tasarımcı kimlikli girişimcilerin yenilikçi iş modelleri oluşturma' kapsamında girişimciliğin hangi özelliklerinin ya da niteliklerinin tasarımcı kimliklerine fayda sağlayabileceğinin yanısıra, fayda sağlayabilecek bu kimlik farkındalıklarının, hangi bakış açıları ile tasarımcıların kendilerine has düşünce yapılarında artı ya da ürün tasarımı temelinde eksi değerlere vardırabileceğinin çıkarımları elde edilmeye çalışılacaktır.

İncelemeye yön veren ana konular belirlenirken, literatür çalışmaları üzerinde sıklıkla durulan başlıklara odaklanılmıştır. Bu başlıklar risk alımı ve koşulları, kaynak üretimi, inisiyatif alma ve ikna etme, proaktif kişilik, kendi kimliğinin farkındalığı, özgür irade, hayal gücü, belirsizlik, fikir üretimi, yenileşim, yeni ürünler yada hizmetler üretimi, fırsatları ürünlere ve hizmetlere dönüştürmek olarak sıralanabilir.

Çizelge 2.2: Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin karşılaştırması (morfolojik kutu yardımcı yöntemi)

Girişimcilik+ Tasarım Özellikler	GİRİŞİMCİLİK	GİRİŞİM ve TASARIM İÇİN ORTAK ÖZELLİKLER	TASARIM
Risk alımı ve koşulları Kaynak üretimi	genel olarak riskin hakim olduğu koşullarda üretim süreçlerinin kontrolü ve organizasyonu olarak geçer. (Knight, 1921). ...girişimciliğin temelinde risk alımı, proaktiflik ve yenileşim yattığı olsa da, Covin ve Slevin (1990) bu üç noktanın yeterli olmadığı, bunların yanına kurum kültürü ve yapısının da eklenmesi gerektiğini düşünmektedir (Miller, 1983). Girişimci risk alır ve kaynak üretir. *Kurumlarda girişimciliğe yönelim hareketleri genellikle yenilikçilik, proaktiflik, agresif rekabet ve risk alımı ile ilişkilendirilir (Dess & Lumpkin, 2005)	Bazı durumlarda üretim süreçlerinin kontrolü tasarımcı için gerekli olabilir. Çünkü tasarlanmış nesne amacından sapmamalıdır.	Tasarımcının görevi, üretim süreçlerinin kontrolü ve organizasyonundan önce gelir. Çünkü ürünü üretim süreçlerine hazırlayan kişidir. Tasarımcı, kaynağı kullanır. Yalnız ürün fikri üretir. Tasarımcının kurum içi çalışmalarında risk alımı, üretimi oldukça zor, ama ancak yenileşim ölçüsü yüksek bir için söz konusu olabilir. Bunun riski de yine üretici ve girişimcidedir. Buna göre tasarımcı risk almaz denilebilir.
İnisiyatif alma, İkna etme	Karar verme ve inisiyatif alma özellikleri gelişmiştir (Erengil,C., Özbay, A.,2005). *Girişimci kararını inisiyatif almak için kullanır. *Girişimcilik süreçlerinin, ikna edici bir dil kullanan bireyler ya da ekipler tarafından mevcut durumun potansiyelinden çıkar sağlamak amacıyla şekillendirildiği ve kullanıldığı görülmüş (Matthews, 2009).	Karar verme ve inisiyatif alma özellikleri her iki grup için de gelişmiştir. Fakat farklı bakış açıları vardır. Girişimci ikna eder. Tasarımcı ikna olur.	Karar verme ve inisiyatif alma özellikleri gelişmiştir (Erengil,C., Özbay, A.,2005). *Tasarımcı, kendisinin geliştirdiği çoklu alternatifleri içinden karar verme sürecini kullanarak en doğru kararı vermek durumundadır. Bunda kendisini kullanıcı yerine koyarak, ve üretim kolaylığını düşünerek karar verir. *Tasarımcı, ikna etmek yerine kullanıcının istekleri ve beklentisine ikna olmak zorundadır.

Çizelge 2.2 (devam): Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin karşılaştırması (morfolojik kutu yardımcı yöntemi)

Proaktif kişilik	...girişimciliğin temelinde risk alımı, proaktiflik ve yenileşim yattığı olsa da, Covin ve Slevin (1990) bu üç noktanın yeterli olmadığı, bunların yanına kurum kültürü ve yapısının da eklenmesi gerektiğini düşünmektedir (Miller, 1983). Girişimci kurum kültürünü oluşturur. Proaktif kişiler ise inisiyatif alırlar, aksiyon adamıdır, gelecekle ilgili planlar yaparlar (Erengil,C., Özbay, A.,2005). *Kurumlarda girişimciliğe yönelim hareketleri genellikle yenilikçilik, proaktiflik, agresif rekabet ve risk alımı ile ilişkilendirilir (Dess & Lumpkin, 2005)	Kurum kültürü ve yapısı hem girişimci ve hem de tasarımcı bilgisi için önemlidir. Proaktif kişilikteki ortak özellik yenilikçilik olabilir.	Tasarımcı da kurum kültürü ve yapısını bilmek durumundadır. Çünkü ürünün kimliği kurumun kimliğine bağlıdır. Tasarımcı kurum kültürüne bağlı olarak ürün kimliği ve kültürünü oluşturur. Tasarımcının kurumlardaki çalışma rolünün önceliği ise, ürün temelinde yenilikçiliktir.
Kendi kimliğinin farkındalığı Öz farkındalık	“Kendimizin farkındalığı, Stephen Covey (1932-2012-Yaşamı boyunca edindiği deneyimleri, prensipleri ve araştırmaları kitaplarında sentezleyerek oluşturduğu’ sisteminde ‘Proaktif Modeli’ oluşturan unsurlardan biridir. Diğerleri ise ‘Vicdan’ ‘Özgür İrade’ ve ‘Yaratıcı Hayal Gücü’dür”(Erengil,C., Özbay, A.,2005). *Ortak özelliklerden, Bradberry & Greaves (2009:24)’in tanımladığı, öz farkındalık ve öz yönetimim kapsandığı kişisel yetkinlik, girişimcinin özellikleri arasındadır. *Ancak, toplumsal farkındalık konusu, onun kontrolünün ve de organizasyonunun gerektirdiği bir konu olduğu süre içinde sosyal yetkinliğini ve ilişkiler yönetimi kullanır.	“Kendi kimliğinin farkındalığı temelinde, ‘Proaktif Modeli’ oluşturan unsurlardan ‘Özgür İrade’ hem girişimcinin ve hem de tasarımcının kimliğinde yer alabilir. *Bradberry&Greaves (2009:24)duygusal zeka gibi görünen, ya da duygusal zeka ile bağlı olan, kişisel ve sosyal yetkinliklere bağlamı, dört özgün beceriyi tanımlamaktadırlar. Bunlar: ---kişisel yetkinlik : Öz farkındalık ve öz yönetim ---sosyal yetkinlik : Toplumsal farkındalık ve ilişkiler yönetimi.	“Kendimizin farkındalığı, Stephen Covey (1932-2012-Yaşamı boyunca edindiği deneyimleri, prensipleri ve araştırmaları kitaplarında sentezleyerek oluşturduğu’ sisteminde ‘Proaktif Modeli’ oluşturan unsurlardan biridir. Diğerleri ise ‘Vicdan’ ‘Özgür İrade’ ve ‘Yaratıcı Hayal Gücü’dür’”(Erengil,C., Özbay, A.,2005). *Ortak özelliklerden, Bradberry & Greaves (2009:24)’in tanımladığı, öz farkındalık ve öz yönetimim kapsandığı kişisel yetkinlik, tasarımcının sahip olduğu bir özellikler arasındadır. Ancak, tasarımcı kişiliği, toplumsal farkındalık konusunu, ve buna bağlı ilişkiler bütünü, sosyal yetkinliği için kullanmak ve bu özelliğini ön plana çıkarmak durumundadır.
Özgür irade	Girişimci, proaktif kimliği ile, özgür iradesini bir organizasyonun kararında, ve kontroller yaparken ikna gücünde kullanır.	“Özgür İrade gündelik yaşamda odaklandığımız irade gücümüzle ve aksiyon yapabilme kapasitemizle bağlantılıdır” (Erengil, C., Özbay, A.,2005).	Tasarımcı ancak, bir plastik sanatçı kimliği ile fikir üretirse özgür iradesini kullanabilecektir.

Çizelge 2.2 (devam): Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin karşılaştırması (morfolojik kutu yardımcı yöntemi)

Hayal gücü	Yaratıcı hayal gücü girişimci de de bulunabilir. Proaktif davranışı ile bu yeteneğini nerede kullanacağı uyguladığı işe göre farklılaşır.	Hem girişimci ve hem de tasarımcı kimliğinde yaratıcı hayal gücü var olabilir. Değerlendirme alanları farklılaşır.	“Kendimizin farkındalığı, Stephen Covey’in sisteminde yer almış olan, ‘Proaktif Modeli’ oluşturan unsurlardan biridir. Diğerleri ise ‘Vicdan’ ‘Özgür İrade’ ve ‘ Yaratıcı Hayal Gücü’dür ”(Erengil,C., Özbay, A.,2005).
Belirsizlik	Girişimcilik, ...genel olarak belirsizliğin hakim olduğu koşullarda üretim süreçlerinin kontrolü ve organizasyonu olarak geçer (Knight, 1921)	Her iki alanda da belirsizlik mevcuttur. Girişimcilikte, üretim süreçleri kontrolü ve organizasyonda, tasarlamada ise tasarım sürecinin kendisinde ve çoklu alternatifler içinde karar verme sürecinde belirsizlik olduğu söylenebilir.	Tasarımın üzerinde uğraştığı problemleri yanlış (hastalıklı) tanımlanmış problemler olarak gören Simon (1973), bunun nedenini ise bu problemlerin belirsiz amaçlara sahip olmasına, kararlı bir çözüm yolu olmamasına bağlar.
Fikir üretimi (Tasarım bir fikir üretimidir.)	Girişimcilik bir soruna çözüm getiren bir fikir üretimini, fikrin bir ürüne ya da hizmete dönüştürülmesini ve bu ürün ya da hizmet etrafında bir iş geliştirip pazara sunmayı içeren bir girişimci aktivitesidir (Johnson, 2001). Her şeye derinden nüfus eden tasarım girişimcinin düşüncesinde de vardır. Ancak girişimci bunu fırsat kollamak ve iş üretmek için kullanır. *Fikir ve çözüm üretimlerinde, girişimci kimliği yaratıcılığın temelinden gelen nitelik ile tasarımcı kimliği ile benzeşir. * Girişimcilik , yaratıcılık ve tasarım arasında benzerlikler görürüz. En büyük benzerlik ise, fikir üretimi sürecinin keşif fazında karşımıza çıkar (Shane & Venkataranam, 2000).	Fikir üretimi hem girişimcilikte ve hem de tasarımda mevcuttur. Girişimci ağırlıklı hizmet, üretim süreci kontrolü ve organizasyonda çalıştığı nedenle, bu alanların sorunları için fikir üretir. Tasarımcı ise ürünün kendisi, ya da bazen hizmet için fikir üretir. * Yeni fikir üretimi, yeni ve daha iyi çözümler üretimi boyutlarında incelendiğinde, yaratıcılık ve tasarımın girişimcilik ile benzer süreçlere sahip olduğu gözükür. Bu benzerliğe,süreçlerde rol alan bireylerin profilleriniekleyebiliriz (Matthews, 2009). *Girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım arasında benzerlikler görürüz. En büyük benzerlik ise, fikir üretimi sürecinin keşif fazında karşımıza çıkar (Shane & Venkataranam, 2000).	Johnson,2001’in fikir üretimi olarak ileri sürdüğü fikrin, bir ürüne dönüştürülmesi öncelikle bir tasarımcı aktivitesidir. “Tasarım, insanı insan yapan temel, ayırt edici niteliklerden biridir; insan yaşamının kalitesini belirleyen olmazsa olmazlardandır. Tasarım herkesi etkiler; insanların gün boyunca yaptıkları her şeyde, her ayrıntıda onu görmek mümkündür. Böylelikle de her şeye derinden nüfuz eder”(Heskett,2013:11). * Fikir ve çözüm üretimlerinde, tasarımcı kimliği yaratıcılığın temelinden gelen nitelik ile girişimci kimliği ile benzeşir. kimliği ile benzeşir. * Girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım arasında benzerlikler görürüz. En büyük benzerlik ise, fikir üretimi sürecinin keşif fazında karşımıza çıkar (Shane & Venkataranam, 2000).

Çizelge 2.2 (devam): Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin karşılaştırması (morfolojik kutu yardımcı yöntemi)

Fikrin ürüne ya da hizmete dönüştürülmesi	Girişimcilik bir soruna çözüm getiren bir fikir üretimini, fikrin bir ürüne ya da hizmete dönüştürülmesini ve bu ürün ya da hizmet etrafında bir iş geliştirip pazara sunmayı içeren bir girişimci aktivitesidir (Johnson,2001).Burada ürün şirket temellidir.		Eylem olarak fikrin tasarım temelinde ürüne dönüşümü öncelikle tasarımcının görev alanıdır. Burada ürün kullanıcı temellidir.
İş geliştirme ve pazara sunma	Girişimcilik bir soruna çözüm getiren bir fikrin ürün ya da hizmet etrafında bir iş geliştirip pazara sunmayı içeren bir girişimci aktivitesidir (Johnson, 2001).		İş geliştirme ve pazara sürme öncelikli olarak tasarımcının görev alanında <u>değildir.</u>
Yeni fırsatların peşinde koşmak	Girişimcileri, bilinçli olarak yeni fırsatların peşinde olan kişiler olarak tanımlamak en doğrusudur (Stevenson et al, 1999). Buna yeni iş ve pazar fırsatları denilebilir. * Sarasvathy (2004) girişimcilerin zenginlik kazanmak ve hissedarları memnun etmek için yeni fırsatlar yaratırken , sadece kendi çevrelerine uyum sağlayan ve çevrenin barındırdığı fırsatları kâra dönüştüren şirketler tasarlamakla kalmadıklarını, aynı zamanda çevrenin bütünlüğünü oluşturan parçaları kendi kişisel istekleri ve şirketlerinin kaynak yeterlilikleri çerçevesinde yeniden şekillendirdiklerini söyler ve bu söylemi tasarım olarak girişimcilik başlığı altında yapar.		Tasarım bakış açısıyla bakıldığında, her proje mevcut varsayımların sorgulanmasıyla yeni keşiflere imkan tanıyan birer fırsattır ve bu fırsatlar dünyayı bulduğumuzdan daha iyi bir yer olarak bırakmamıza olanak sağlar (Dunne & Martin, 2006). *Tasarımcı tasarım kavramını kullanıcıları memnun etmek için kullanırken toplumsal bir değer elde eder.
Yeni standartları belirleyen itici kuvvet	...girişimciliği insanlığın yeni standartlarını belirleyen itici kuvvet olarak tanımlayabiliriz (Schumpeter, 1934).	Her iki alan da yeni standartları belirleyen itici kuvvettir.	Tasarım da yeni ürünlerle insanlığın yeni standartlarını belirleyen itici kuvvettir. Çünkü, ürün süreci kontrolü, ve organizasyon yapısı, üretilecek ürün olmaksızın vücuda getirilemez.

Çizelge 2.3: Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin yenileşim ve yaratıcılık çerçevesinde karşılaştırması

Yenileşim	Schumpeter, girişimcileri yenileşim yaratıcıları ve dolayısıyla ekonomik büyümenin önemli aktörleri olarak işaret eder.. (1911). Ürün ve hizmetlerin verimliliğinin artırılmasından ziyade, satılabilir değerler üreten yeni mallar, hizmetler, hammaddeler ve organizasyon yapıları girişim tanımını kazanır. Girişimler geleneksel sektörlerden kendini sıyrıp, hayat verdiği teknoloji, ürün, pazar, süreç ve organizasyonel yapıların sonucu olarak bir sosyal etki yaratma.. ..(dır.) Yenileşim süreci, bu bakış açısının da gösterdiği üzere girişimciliğin merkezindedir. Drucker (1985) yenileşimi girişimcinin değişen dinamiklerin doğurduğu yeni fırsatları yakalayabilmek ve o fırsatları değere dönüştürebilmek için kullandığı bir araç olarak görür. Bu fırsatlar girişimcide süreç ya da organizasyon kuuluşu ya da kontrolüdür. Zhao (2005)üç temel çıkarım yapar: *Yenileşim girişimciliğin başlangıç kaynağıdır; girişimcilik yenileşimin gerçekleşmesi için ekonomik bir değer yaratır * Girişimcilik yenileşimi iş geliştirme ve büyüme için kullanır. *Yenileşimin başarısı, girişimciliğin, yenileşim merkezli yönetim tarzı ve organizasyonel bir kültürle mümkündür. Yenileşim ve girişimcilik ilişkisi bağlamında yenileşim süreci içindeki görevlerin dağılımı, McFadzean, Kang, & Walsh, (2005)'ın düşüncesi, şekil 2.8 çizelgesindeki gibidir:	Her iki alanda da yenileşim kavramı etkindir. Ancak, kendilerine özgü alanlarının yenileşimini yaratırlar. Her iki grup için de yenileşim bir araçtır. Toplunun ve pazarın ihtiyaçları her iki grubu da ilgilendirir. Girişimci toplumun ihtiyaçlarını fırsata dönüştürmek isterken, tasarımcı, daha yüksek duygusal düşüncesi ile bu ihtiyaçlara en iyi nasıl cevap vereceğini düşünür. *Fikir üretimi sürecinde:İhtiyacın belirlenmesi, fikir formülasyonu: Her iki alanı ilgilendirir. *Her iki grubun ortak özelliği yüksek artı değerler kazanmaktır. Bu nedenle, girişimciler tasarımcı özelliklerini ve tasarımcılar girişimci niteliklerini kullanabilirler. *Tasarımcı gibi düşünmek şirketler tarafından tüm çalışanlarına tavsiye edilir. Böylece bazı ortak özellikler elde edilmeye çalışılır.	Ürün tasarımcısı da yenileşim yaratıcısıdır. Ancak ürünlerin yenileşimini yaratır. Tasarımcı, değişen dinamiklerin yanısıra, toplum ve tüm insanlar için eksik olanları ya da problemleri olan nesne ya da olguları, görmeyi ve algılamayı yenileşim için fırsat olarak görür. Tasarımcı için de yenileşim bir araçtır. Bu fırsatlar tasarımcıda nesneye dönüşür. Tasarımda durum farklı bir süreçte gelişir: *Tasarlamak yenileşim için başlangıç sayılır. Ekonomik bir değer oluşturmaktan önce, yalnız biçimsel, görsel değil, toplum ve insanlık için değer oluşturulur. Tasarım yenileşimi, yalnız biçimsel, görsel yaklaşımlar için olursa, Heskett 2013:142)'a göre, '..feci şekilde çuvallanmış..' olur. "yeni biçimler geliştirilmeden önce genellikle bir geçiş döneminin yaşanması zorunlu gibi görünür(Heskett,2013:142). *Yenileşimin tasarım bakış açısı ile başarısı, alıcı ve kullanıcı kitlenin gerçek ihtiyaçlarına ne ölçüde doğru cevap verdiği ile doğru orantılıdır. *Fikir üretimi sürecinde:İhtiyacın belirlenmesi, fikir formülasyonu; Ürün tasarım alanında dolaysız ürünle ilgilidir. *Sorunun çözümü aşamasında:Tasarım, değerlendirme, prototipleme; dolaysız tasarım süreci alanına girer. Tasarımcı, tasarlamak istediği bir ürün için olabilecek bir problemi
-------------------------	--	---	--

Çizelge 2.3 (devam): Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin yenileşim ve yaratıcılık çerçevesinde karşılaştırması

	*Fikir üretimi sürecinde:İhtiyacın belirlenmesi, fikir formülasyonu; (hizmet, organizasyonla ilgili) *Sorunun çözümü aşamasında:Tasarım, değerlendirme, prototipleme, *İmplementasyon(yürütme, yerine getirme) ve yayılım aşamasında: Ticari geliştirme,üretim ve pazarlama. Girişimci, kendi alanı olan süreç kontrolünde, organizasyonda ya da aradığı iş fırsatı yönündeki bir problemi yeniden formüle eder. * Tasarımcı yöneticilere iyi bir örnek olan girişimcilerin, yüksek artı değerli ürünlere ve hizmetlere şekil verdiği ve bununla da kalmayıp yeni endüstriler yarattıkları görüşünün benimsendiği görülür (Boland et al., 2008).		yeniden formüle eder. *Tasarımcı yöneticiler için iyi bir örnek teşkil edilen bir durum, girişimci kimliklerinin yüksek artı değerler yaratmasıdır. * Şirketlerin çalışanlarına çoğu zaman tasarımcı gibi düşünüp karar almaları ya da tasarımcılarla birlikte çalışarak oldukça inatçı gözükken problemlere çözüm üretme çağrıları yapıldığının örnekleri bulunmaktadır (Brown, 2008) (Dunne & Martin, 2006)
Yaratıcılık	Isaksen ve diğer.(2005) ‘nin tanımladığı yaratıcılık kavramındaki dört ana terimden süreç, ürün kavramı içindeki hizmet, bağlam kavramı içindeki iş-organizasyon ve yer kavramı içinde işletmenin çevresi girişimcinin algıları kapsamındadır. * İş ve ticaret bağlamında girişimci de aynı ortamdadır; hatta işin ve ticaretin sürdürülmesi ve başarısı için girişimci, tasarımcının ürün merkezli görevinin dışında, fırsatları, yaratıcı motivasyonu ile, kontrol merkezli ve mükemmel bir organizasyon merkezli olarak yakalamaya çalışır. * Girişimci kendine has duygusal zekasını,fırsatları kollamak adına kullanır ve ürettiği fikirleri çalışma alanının kontrollerinde ve organizasyonunda değerlendirir. Bu bağlamda girişimci kesin çözümlere varacak fikirler bulmak	*Kurumsal alanlarda verilen yaratıcı problem çözme eğitimleri üzerine yapılan bir çalışma, organizasyonlar içinde bu eğitimi olanların performansının arttığını ortaya koymuştur (Puccio ve diğer., 2006). *Yaratıcılık, problemi bulmak, problemi yeniden formülize etmek ve yeniden tanımlamak, bilginin sentezlenmesi ve kombinasyonu olarak da tanımlanır (Runco, 1994). * Isaksen ve diğer. Yaratıcılık konusunu dört ana terimle ifade eder: insanlar, süreç, ürün ve bağlam veya yer (2005). İş ve ticaret bağlamı söz konusu olduğunda hem girişimci ve hem de tasarımcı için benzer aktiviteler söz	Isaksen ve diğer.(2005) ‘nin tanımladığı yaratıcılık kavramındaki dört ana terimden süreç, ürün, bağlam kavramı içinde bulunan kullanıcı ve yer kavramı içinde tasarımcıyı ilgilendiren ürünün çevresi tasarımcının algıları içindedir. * Heskett (2013: 162)’in düşüncesi ile, “Yaratıcı motivasyonunun sürdürülmesinde gerekli bir işlevi olan kendi çıkarları için yapılan özel deney ve keşifleri...” dışında, tasarımcılar “ nadiren kendileri için ya da kendi başlarına çalışırlar: tasarımcılar müşterileri ya da işverenleri için çalışırlar, bu nedenle iş ve ticaret bağlamı tasarım etkinliğinin başlıca alanı olarak görülmelidir.” Ancak alıcıkullanıcı temelli bir ticaretten söz edilmelidir. *Tasarımcı duygusal

Çizelge 2.3 (devam): Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin yenileşim ve yaratıcılık çerçevesinde karşılaştırması

	zorundadır. Konu ekonomiye direkt bağlandığı için geriye dönüşünün toleransı yoktur. Duygusal zekanın özelliklerinden her biri kimlikleri birbirlerinden farklı girişimcilerde birinden ötekine az ya da çoktur. Ancak, atılmanlık, stres toleransı, iletişim, öfke yönetimi, müşteri hizmetleri, hesap verebilirlik, güven gibi nitelikler bir girişimciyi başarıya götürecektir. *Yaratıcılık, kurumsal girişim ve yenileşim süreçlerinin dağınık ve ucu gözükmeyen kısımlarında önemli bir rol oynar (Morris, Kuratko, & Covin, 2008). * Girişimciliğin, fikir üretimi için keşif adımları, yaratıcılığın duygusal nitelikli karakteristik özelliklerini belli bir seviyede barındırır. Çünkü, girişimcilik, yaratıcı fikirlerden sağladığı çıkarı mutlaka organizasyonel ya da ekonomik bir çıktı için kullanacaktır. **..yaratıcı olmak, bir şeyler tasarlamak, tasarımcı olmak ve girişimci gibi hareket etmek konuları, uygun çevre ve durum eşleşmesi sağlandığı takdirde, herkesin gerçekleştirmek için uygun potansiyele sahip olduğu aktiviteler olarak vurgulanır (Matthews, 2009).	konusudur. * Duygusal zeka, bizim nasıl davrandığımıza, sosyal karmaşıklığı gidermek için nasıl yön aradığımıza, ve olumlu bir sonuca ulaşmak için kişisel kararlarımıza etki etmektedir (Bradberry & Greaves, 2009:17) Duygusal zeka girişimci ve tasarımcının ortak özelliğidir. Ancak kendi bilgi ve deneyimleri doğrultusunda kullanılır. *“ karar verme; zaman yönetimi, tolerans değiştirme, atılmanlık, empati, stres toleransı, iletişim; sunum becerileri, sosyal beceriler, öfke yönetimi, müşteri hizmetleri, hesap verebilirlik, güven, esneklik” düşünceleri ve davranışları, duygusal zekanın” özellikleridir (Bradberry & Greaves (2009:20). Hem girişimci ve hem de tasarımcıda bulunabilir. * Yaratıcılık, kurumsal girişim ve yenileşim süreçlerinin dağınık ve ucu gözükmeyen kısımlarında önemli bir rol oynar (Morris, Kuratko, & Covin, 2008). Yaratıcılık fikirlerden çıkar sağlamadır. *..yaratıcı olmak, bir şeyler tasarlamak, tasarımcı olmak ve girişimci gibi hareket etmek konuları, her iki grubun birbirlerinin alanına girmek olarak algılanır.	zekasını öncelikle empati kurduğu kullanıcıların gerçek ihtiyaçlarını anlamak ve doğru değerlendirmek için kullanır; buna bağlı olarak, üreteceği çeşitli fikirlerin doğru sonuçlara gidebilmesi adına birbirinden oldukça farklı, çoklu alternatifler bulmak için değerlendirir. Tasarımcının duygusal zekası, uygulamalarla geliştiği için çoklu alternatifleri üretmesi giderek kolaylaşır. Bu süreçte geriye dönüşlerin toleransları vardır. Yeniden ve yeniden esnek düşünmeye olanağı vardır. * Duygusal zekanın özelliklerinden her biri kimlikleri birbirlerinden farklı tasarımcılarda birinden ötekine az ya da çoktur. Ancak, tolerans değiştirme, empati, sosyal beceriler, iletişim, güven, daha da önemlisi esneklik bir tasarımcının kullanıcı odaklı tasarımlarda başarılı olabilmesi için önemlidir. * Yaratıcılık, kurumsal girişim ve yenileşim süreçlerinin dağınık ve ucu gözükmeyen kısımlarında önemli bir rol oynar (Morris, Kuratko, & Covin, 2008).*Tasarım ise yaratıcı düşüncelerin verilerini ürünler için alternatif çözümler için değerlendirir. **..yaratıcı olmak, bir şeyler tasarlamak, tasarımcı olmak ve girişimci gibi hareket etmek konuları, uygun çevre ve durum eşleşmesi sağlandığı takdirde, herkesin gerçekleştirmek için uygun potansiyele sahip olduğu aktiviteler olarak vurgulanır (Matthews, 2009).
--	---	--	---

Çizelge 2.3 (devam): Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin yenileşim ve yaratıcılık çerçevesinde karşılaştırması

Süreç	Girişimcilerin değerlendirdikleri sürecin kesin sonuçlara ulaşması gereklidir. Çünkü, organizasyonun sürekliliği bunu gerektirir. Girişimciler kontrol, düzen, işlerlik, fırsatı kollama üzerine düşünürler ve çalışırlar. Girişim alanında en doğru yol, kontrolün düzenin organizasyonun en doğru işlediği yoldur.	Öznesel değer yargılarını bakımından her iki grup düşünceleri de eş değerde olabilir.	*Tasarım süreci sonu ve mutlak doğrusu olmayan bir süreçtir; problemlerin bulunması aktivitelerini de kapsar. Tasarım süreci... öznesel değer yargılarını da barındıran, .. sistematığı bulunan bir süreçtir. Tasarımcılar, bir ihtiyaca cevap vermek için çalışırlar (Lawson, 1997). * Tasarım anlayışında hiç bir zaman en doğru yol yoktur. Bu durum belki de tasarım yaklaşımı ile karar verme yaklaşımı arasındaki en büyük farktır (Dunne & Martin, 2006).
Sistem	Girişimcilik kavramı da, yapıların, işletmelerin, organizasyonların sürekli kontrol edildiği, ve mevcut durumlarından daha ileri götürülmek adına fırsatların kollandığı ve süreç içinde bulunan bir sistemdir.	Tasarım düşüncesi gibi girişimcilik olgusu da, süreçlerin, yapıların ve oluşumların yeniden tasarlanmasında genellikle kurumsal sistemlerin vakalarında kullanılır. Ancak tasarımda ürünler, girişimde hizmetler ön plandadır.	Brown (2008)'na göre tasarım düşüncesi boşlukların oluşturduğu bir sistemdir. Sistemi üç boşluğa indirgeyen Brown, esinlenme (inspiration), fikir üretimi (ideation) ve uygulama (implementation) isimlerini verir. --- Esinlenme; asıl problemi tanımlama bütünlüğü ve fikir, --- Fikir üretimi; fikrin çözüm olup olmadığının bilinci ve tasarımı, --- Uygulama; çıkan ürün fikrinin pazara entegre edilebilir hale getirmek.
Karar verme	Girişimci, kendi bilgi ve çalışma alanında iyi kararlar alabilen kişiliktir.	İyi kararlar gerçek bilgilerden çok daha fazlasını gerektirir. Onlar en çok ihtiyaç duyduğunuzda kendini tanıma ve duygusal ustalık kullanılarak yapılır (Bradberry&Greaves, 2009:14). Bu özellik her iki grup içinde ortaktır.	Tasarımcı da kendi uygulama ve tasarlama alanında iyi kararlar almaya yetkin bir kişiliktir.

2.2.5.1 Literatür araştırması kapsamında girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin karşılaştırılmasından elde edilen veriler

Girişimcilik ve tasarım karşılaştırması, herşeyden önce her iki kavramın analiz edilmesine zemin hazırlamaktadır. Böyle bir karşılaştırma yapılırken, morfolojik kutu yöntemi kullanılmıştır. Morfolojik kutu yöntemi analiz etmek için yardımcı bir yöntemdir ve karşılaştırılacak kavram ya da süreçlerin düşüncede daha iyi toparlanmasında rol oynar ve sonuca varacak verilerin seçilmesini kolaylaştırır. Bu düşüncelerden hareketle, tezin sonucuna vardiırılacak bilgiler olarak, girişimcilik ile tasarımın benzer ve farklı yönleri ayıklanmaya çalışılacaktır. Girişimcilik de tasarım gibi düşüncenin duygusal boyutlu temel yapısı olan yaratıcılık kavramından destek aldığı için benzer tarafları oldukça fazladır.

2.2.5.1.1 Girişimcilik ve tasarımın benzer yönleri

Girişimcilik ve tasarımın benzer yönleri konuyu araştıranlardan öncelikle Brem (2008)'den ve daha sonra literatür araştırması çerçevesinde her iki kavramın ve sürecin araştırmasına yoğunlaşmış tüm literatür taramasından elde edilmiş olan 'morfolojik kutu yardımcı yöntemi'nden faydalanılacaktır.

Girişimcilik ve tasarımın benzer tarafları:

- a. *Bireysel potansiyel temelinde:* Herkes girişimci olmak potansiyeline sahiptir (Davidsson 2008). Herkes birer tasarımcıdır (Lawson, 1997). Yaratıcılık için herkesin potansiyeli vardır (Runco, 2004).
- b. *Keşif temelinde:* Problemi bir fırsat olarak görmek bakımından, girişimcilik süreci, fikir üretimi, fırsatın keşfi, değer yaratımı, değer doğrulanması gibi adımlar içerir (Davidson, 2008). Tasarımın sürecinde de 'fikir üretimi, problemi bir çözüm fırsatı olarak görmek, değer yaratmak ve çözüm değerini doğrulamak' mevcuttur.
- c. *Doğaçlama temelinde:* Doğaçlama bir yaratıcılık kavramıdır. Yüksek hedefi olan girişimlerde daha çok görülür (Hmieleski & Corbett, 2006). Bir yaratıcılık kavramı olarak doğaçlama tasarımın yaratma temelinde mevcuttur.

Bireysel ya da grup çalışmalarının anlık fikir üretimleri doğaçlanarak elde edilir.

- d. *Yaptakçılık (Brikolaj) temelinde:* Girişimciler yeni çalışma şekilleri bularak...problemler ya da fırsatlar üzerinde çalışır (Hmieleski & Corbett, 2006). Yeni kombinasyonlar üretmek yaratıcılığın özünde vardır. Tasarımcılar da farklı alanlardan fikir aktarmaları yaparak yeni kombinezonları elde ederler.
- e. *Uygulamada yeni olasılıklar arama konusunda:* Girişimci, bir pazar bulmak yerine yeni bir pazar yaratır. Mevcut gerçekler yeni olasılıklara dönüşür (Sarasvathy, 2004). Tasarımcı, yaratıcı yönü ile, sonuçlar yerine anlamlarla ise başlar ve ‘yeni durumlar ve kullanımlar yaratır.
- f. *Risk alımı ve koşulları temelinde:* Genel olarak riskin hakim olduğu koşullarda üretim süreçlerinin kontrolü ve organizasyonu olarak geçer (Knight, 2005). Tasarımcı ürünü üretim süreçlerine hazırlayan kişidir. Tasarlanmış nesne amacından sapmasın diye bazı durumlarda üretim sürecinin kontrolü tasarımcının görevidir.
- g. *İnsiyatif alma temelinde:* Girişimciliğin karar verme özellikleri gelişmiştir (Erengil, Özbay,2005). Tasarımcı kendisinin geliştirdiği çoklu alternatifler içinden karar verme süreci kullanır. Karar verme her iki kimlik için söz konusudur.
- h. *Proaktif kişilik:* Kurumlarda girişimciliğe yönelim hareketleri genellikle yenilikçilik, proaktiflik ile ilişkilendirilir (Lumpkin,2005). Tasarımcı ile girişimciliğin burada ortak özelliği, proaktif kişilikle birlikte mütalağa edilen ‘yenilikçilik’ olabilir.
- i. *Kendi kimliğinin farkındalığı temelinde:* Stephen Covey (1932-2012)’in sentezleyerek oluşturduğu sisteminde ‘Proaktif Modeli’ oluşturan unsurlardan birisi ‘kendi kimliğinin farkındalığıdır. Diğerleri, vicdan, özgür irade, ve yaratıcı hayal gücü (Erengil, Özbay, 2005)’dür. Proaktif model hem girişimcinin ve hem de tasarımcının en belirgin kimliği kapsamındadır. Özgür irade ve yaratıcı hayal gücü bu kimliklerde öne çıkar.

- j. *Özgür irade temelinde:* “Özgür İrade bizim gündelik yaşamda odaklandığımız irade gücümüzle ve aksiyon yapabilme kapasitemizle bağlantılıdır” (Erengil, C., Özbay, A.,2005). Girişimci, proaktif kimliği ile, özgür iradesini bir organizasyonun kararında, ve kontroller yaparken ikna gücünde kullanır. Tasarımcı ancak bir plastik sanatçı kimliği ile fikir üretirken özgür iradesini kullanabilecektir.
- k. *Hayal gücü temelinde:* Bireysel farkındalık, Stephen Covey’in sisteminde yer almış olan, ‘Proaktif Modeli’ oluşturan unsurlardan biridir. Diğerleri ise ‘Vicdan’, ‘Özgür İrade’ ve ‘Yaratıcı Hayal Gücü’dür” (Erengil,C., Özbay, A.,2005). Hem girişimci ve hem de tasarımcı yaratıcı hayal gücüne sahiptir.
- l. *Belirsizlik temelinde:* Girişimcilik genel olarak belirsizliğin hakim olduğu koşullarda üretim süreçlerinin kontrolü ve organizasyonu olarak geçer (Knight, 1921). Tasarımın üzerinde uğraştığı problemleri yanlış (hastalıklı) tanımlanmış problemler olarak gören Simon (1973), bunun nedenini ise bu problemlerin belirsiz amaçlara sahip olmasına, kararlı bir çözüm yolu olmamasına bağlar. Her iki alanın süreçlerinde belirsizlik mevcuttur.
- m. *Fikir üretimi temelinde:* Fikir üretimi, fikrin bir ürüne ya da hizmete dönüştürülmesini ve bu ürün ya da hizmet etrafında bir iş geliştirip pazara sunmayı içeren bir girişimci aktivitesidir (Johnson, 2001). Johnson 2001’in fikir üretimi olarak ileri sürdüğü fikrin, bir ürüne dönüştürülmesi öncelikle bir tasarımcı aktivitesidir. Girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım arasında benzerlikler görürüz. En büyük benzerlik ise, fikir üretimi sürecinin keşif fazında karşımıza çıkar (Shane & Venkataranam, 2000).
- n. *Yeni standartları belirleyen itici kuvvet temelinde:* ‘...girişimciliği insanlığın yeni standartlarını belirleyen itici kuvvet olarak tanımlayabiliriz (Schumpeter, 1934)’. Tasarım da yeni ürünlerle insanlığın yeni standartlarını belirleyen itici kuvvettir. Çünkü, ürün süreci kontrolü, ve organizasyon yapısı, üretilecek ürün olmaksızın vücuda getirilemez. Her iki alan da yeni standartları belirleyen itici kuvvettir.
- o. *Yenileşim temelinde:* Schumpeter, girişimcileri yenileşim yaratıcıları ve dolayısıyla ekonomik büyümenin önemli aktörleri olarak işaret eder

(1911).Ürün tasarımcısı da ürünlerin yenileşim yaratıcısıdır. Tasarım yenileşimi yalnız biçimsel, görsel yaklaşımlar için olursa, Heskett (2013:142)'e göre, 'feci şekilde çuvallanmış' olur. "Yeni biçimler geliştirilmeden önce genellikle bir geçiş döneminin yaşanması zorunlu gibi görünür (Heskett,2013:142). Yenileşim girişimciliğin başlangıç kaynağıdır. Tasarımcı için de başlangıç kaynağıdır. Tasarımcı, Heskett'in deyimi ile çuvaldamamak için gerçek ihtiyacı ve üreticinin ekonomik gücünü düşünmek ve sorgulamak durumundadır. Girişimci ise, yenileşimi merkeze alarak iş geliştirmeyi ve büyümeyi sorgular.

- p. *Yüksek artı değer temelinde:* Tasarımcı yöneticilere iyi bir örnek olan girişimcilerin, yüksek artı değerli ürünlere ve hizmetlere şekil verdiği ve bununla da kalmayıp yeni endüstriler yarattıkları görüşünün benimsendiği görülür (Boland et al., 2008). Yüksek artı değerdeki ürünler tasarımcıların da hedefleri arasındadır. Bir ürünün ya da hizmetin yüksek artı değeri çok yönlü istenen ve beklenen bir durumdur. Hatta şirketler bu değeri elde etmek için tüm personellerinin 'tasarımcı gibi düşünmelerini isterler.
- q. *Yaratıcılık temelinde:* Isaksen ve diğer. (2005) 'nin tanımladığı yaratıcılık kavramındaki dört ana terimden süreç, ürün, bağlam kavramı içinde bulunan kullanıcı ve yer kavramı içinde tasarımcıyı ilgilendiren ürünün çevresi tasarımcının algıları içindedir. Aynı yazarların tanımladığı yaratıcılık kavramındaki dört ana terimden süreç, ürün, bağlam kavramları girişimcilik için de geçerlidir. Heskett (2013: 162)'in düşüncesi ile, "yaratıcı motivasyonunun sürdürülmesinde gerekli bir işlevi olan kendi çıkarları için yapılan özel deney ve keşifleri..." dışında, tasarımcılar nadiren kendileri için ya da kendi başlarına çalışırlar. Bu bağlamda tasarımcı için, girişimci gibi iş ve ticaret bağlamı başlıca alanı olarak algılanır. Duygusal zeka, bizim nasıl davrandığımıza, sosyal karmaşıklığı gidermek için nasıl yön aradığımıza ve olumlu bir sonuca ulaşmak için kişisel kararlarımıza etki etmektedir (Bradberry & Greaves, 2009:17) Duygusal zeka girişimcinin ve tasarımcının ortak özelliğidir. Yaratıcılık, kurumsal girişim ve yenileşim süreçlerinin dağınık ve ucu gözükmeyen kısımlarında önemli bir rol oynar (Morris, Kuratko, & Covin, 2008). Hem girişimci ve hem de tasarımcı yaratıcı

kimliktedirler. Yaratıcı olmak, bir şeyler tasarlamak, tasarımcı olmak ve girişimci gibi hareket etmek konuları, uygun çevre ve durum eşleşmesi sağlandığı takdirde, herkesin gerçekleştirmek için uygun potansiyele sahip olduğu aktiviteler olarak vurgulanır (Matthews, 2009).

- r. *Sistem temelinde:* Brown (2008)'na göre tasarım düşüncesi boşlukların oluşturduğu bir sistemdir. Sistemi üç boşluğa indirgeyen Brown, esinlenme (inspiration), fikir üretimi (ideation) ve uygulama (implementation) isimlerini verir.

Esinlenme; asıl problemi tanımlama bütünlüğü ve fikir;

Fikir üretimi; fikrin çözüm olup olmadığının bilinci ve tasarımı,

Uygulama; çıkan ürün fikrinin pazara entegre edilebilir hale getirmektir.

Brown'ın tasarım düşüncesi tasarımı geniş bir çerçeveden ele alır. Bu bağlamda, girişimcinin, esinlendiği, fikir ürettiği ve uyguladığı alanın içerik farkı saf dışı edildiğinde girişimcinin tasarım düşüncesi de eş değerdedir.

- s. *Karar verme temelinde:* İyi kararlar gerçek bilgilerden çok daha fazlasını gerektirir. Onlar en çok ihtiyaç duyduğunuzda kendini tanıma ve duygusal ustalık kullanılarak yapılır (Bradberry & Greaves, 2009:14). Bu özellik her iki grup için de ortaktır. Duygusal ustalık kullanma, bir bakıma yaratıcılık, iyi kararlar almanın basamağıdır. Girişimci ve tasarımcı bu konuda benzer düşüncelere sahiptirler.

2.2.5.1.2 Girişimcilik ve tasarımın farklı yönleri

Girişimci ve tasarımcının benzer yönleri olduğu kadar farklı yönleri de olacaktır. Çünkü temelde görev alanları farklıdır. Şirketler genelde tasarımcıların eğitimleri bağlamında yaratıcı düşüncelerinin ve de duygusal zekâlarının geliştirilebilme kapasiteleri olduğunun bilincinde olarak, tüm çalışanlarını tasarımcı gibi düşünmeye ya da tasarımcı gibi davranmaya yönlendirmek isterler. Hatta bazı şirketler bunun eğitimini verdirerek rakiplerine göre bir ya da birkaç adım önde olmayı planlarlar. Böylece bünyelerindeki tasarımcı ve girişimcilerin ortak özelliklerini arttırırlar. Fakat tasarımcı ve girişimcilerin uyguladıkları işlerinin içerikleri bağlamında farklı tarafları ortaya çıkar. Bu farklılıklar aşağıdaki gibidir:

- a. *Yenilikten fayda ve çıkar sağlama temelinde:* Girişimcilikte, ‘kaynak yaratmak, pazarlama yoluyla talep yaratmak ve yeni fırsatlardan fayda sağlamak gibi süreçlerle fırsat kazanca dönüştürülür’ (Brem, 2008). Tasarımcılar ise, yenilikten sadece yeni tasarım çözümleri için fayda sağlarlar.
- b. *Uygulama çalışmaları temelinde:* Girişimcide, ‘Mevcut gerçekler yeni olasılıklara dönüştürülür’ (Brem.2008 ve Sarasvathy, 2004). Tasarımcı ise, varolan kaynakları ve kullanıcıların var olan durumlarını değerlendirir.
- c. *Kurumsal yönelim temelinde:* ‘Yenilikçilik ve otonomi (dışında) proaktiflik (bazı yönleri), *agresif rekabet risk alımı*’ (Dess & Lumpkin, 2005) farklı özelliklere işaretir. *Tasarımcı* ise, agresif bir rekabet ortamında olamaz. Tasarımcı, *var olan çözümleri geliştirir ve kullanıcıların ihtiyacı olan yeni çözümler üretir.*
- d. *Risk alımı ve kaynak üretimi temelinde:* ‘...girişimciliğin temelinde *risk alımı*, proaktiflik ve yenileşim yattığı olsa da, Covin ve Slevin (1990) bu üç noktanın yeterli olmadığı, bunların yanına kurum kültürü ve yapısının da eklenmesi gerektiğini düşünmektedir (Miller,1983). Tasarımcı ise, kurum kültürü ve yapısını da düşünerek, kullanıcı temelinde *gerçek ihtiyaç giderici fikirler ürettiği için riskli bir durumda çalışmaz.*
- e. *İkna etme temelinde:* Girişimcilik süreçlerinin, ikna edici bir dil kullanan bireyler ya da ekipler tarafından mevcut durumun potansiyelinden çıkar sağlamak amacıyla şekillendirildiği ve kullanıldığı görülür (Matthews, 2009). Tasarımcı, ikna etmek yerine kullanıcının istekleri ve beklentisine ikna olmak zorundadır.
- f. *Proaktif kişilikte kurum kültürü temelinde:* Girişimciliğin temelinde proaktiflik kişilik yatsa da, Covin ve Slevin (1990) bu üç noktanın yeterli olmadığı, bunların yanına kurum kültürü ve yapısının da eklenmesi gerektiğini düşünmektedir (Miller, 1983). Girişimci kurum kültürünü oluşturur. Tasarımcının görevi kurum kültürü oluşturmak değildir. Ancak kurum kültürüne bağlı olarak ürün kültürü oluşturabilir.

- g. *Fikrin ürüne ya da hizmete dönüştürülmesi temelinde:* Girişimcilik, bir fikrin bir ürüne ya da hizmete dönüştürülmesini ve bu ürün ya da hizmet etrafında bir iş geliştirip pazara sunmayı içeren bir girişimci aktivitesidir (Johnson, 2001). Bir fikrin ürüne ya da hizmete dönüştürülmesindeki öncül görev olan bu dönüştürme görevi tasarımcıya aittir. Tasarımcı hizmetten önce ürün fikrini dönüştürmekle yükümlüdür. Bu ürün fikrinin bir iş ya da pazara hazırlanması ise girişimcinin görev alanındadır.
- h. *İş geliştirme ve pazara sunma temelinde:* Girişimcilik bir soruna çözüm getiren bir fikrin ürün ya da hizmet etrafında bir iş geliştirip pazara sunmayı içeren bir girişimci aktivitesidir (Johnson, 2001). Tasarımcı ise yalnız ürün ya da hizmet geliştirmekle yükümlüdür.
- i. *Yeni fırsatların peşinde koşmak temelinde:* Sarasvathy (2004) girişimcilerin zenginlik kazanmak ve hissedarları memnun etmek için yeni fırsatlar yaratırken, sadece kendi çevrelerine uyum sağlayan ve çevrenin barındırdığı fırsatları kâra dönüştüren şirketler tasarlamakla kalmadıklarını, aynı zamanda çevrenin bütünlüğünü oluşturan parçaları kendi kişisel istekleri ve şirketlerinin kaynak yeterlilikleri çerçevesinde yeniden şekillendirdiklerini söyler. Tasarım bakış açısıyla bakıldığında, her proje mevcut varsayımların sorgulanmasıyla yeni keşiflere imkan tanıyan birer fırsattır ve bu fırsatlar dünyayı bulduğumuzdan daha iyi bir yer olarak bırakmamıza olanak sağlar (Dunne & Martin, 2006). Girişimci, hissedarları memnun edecek bir fırsat peşinde koşarken, tasarımcı, her projenin dünyayı ve insanları daha iyiye götürecek bir fırsat olduğunu varsayarak girişimciden oldukça farklı düşünür.
- j. *Yenileşim temelinde:* Schumpeter (1911)'göre, girişimcilerin görevi ürün ve hizmetlerin verimliliğinin artırılmasından ziyade, satılabilir değerler üreten yeni mallar, hizmetler, hammaddeler ve organizasyon yapıları ortaya çıkarmaktır. Tasarımcıların öncelikli görevi ise ticarileştirilebilir ürünler tasarlamamanın yanında, ürünlerin verimliliğini arttırmaktır. Organizasyonlar ise tasarımcının görev alanında değildir. Drucker (1985), yenileşimi girişimcinin değişen dinamiklerin doğurduğu yeni fırsatları yakalayabilmek ve o fırsatları değere dönüştürebilmek için kullandığı bir araç olarak görür. Tasarımcı fırsatları nesneye dönüştürür. Yenileşim ve girişimcilik ilişkisi bağlamında

yenileşim süreci içindeki görevlerin dağılımı, McFadzean, Kang, & Walsh, (2005)'ın düşüncesi, şekil 2.8 çizelgesindeki gibidir: İhtiyacın belirlenmesi, fikir formülasyonu, sorunun çözümü, tasarım, değerlendirme, prototipleme görevleri tasarımcının görev alanında olurken, işi yürütme, yerine getirme ve yayılım aşamasında ticari geliştirme, üretim ve pazarlama girişimcinin görev alanındadır. Tüm süreç kontrolü, organizasyonda ya da aradığı iş fırsatı yine girişimcinin görevidir.

- k. *Yaratıcılık temelinde:* Yaratıcılık, kurumsal girişim ve yenileşim süreçlerinin dağınık ve ucu gözükmeyen kısımlarında önemli bir rol oynar (Morris, Kuratko, & Covin, 2008). Girişimcilik alanında, kurumsal girişim için yaratıcılık söz konusu olurken, tasarım alanında, ürünün yeniliği için yaratıcılık önem taşır.
- l. *Süreç temelinde:* Tasarım süreci, öznesel değer yargılarını da barındıran, (kullanıcılara özgü) sistematiği bulunan bir süreçtir. Tasarımcılar, bir ihtiyaca cevap vermek için çalışırlar (Lawson, 1997). Tasarım anlayışında hiç bir zaman en doğru yol yoktur. Bu durum belki de tasarım yaklaşımı ile karar verme yaklaşımı arasındaki en büyük farktır (Dunne & Martin, 2006). Girişimci yaklaşımında ise, kontrol, düzen, işlerlik, fırsatı kollama davranışları, öznesel değil, şirket değerleridir. En doğru yol şirkete kazandırma yoludur.
- m. *Sistem temelinde:* Brown (2008)'a göre tasarım düşüncesi boşlukların oluşturduğu bir sistemdir. Esinlenme, fikir üretimi, uygulama olarak üç başlıkta incelenmiş olan sistem, girişimcilikte iş ve organizasyon için değerlendirilirken, ürün tasarımı, bir ürün fikrinin oluşturulması ve vücut bulması için değerlendirilir.

Literatür araştırması kapsamında girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin karşılaştırılması, tezin bir sonraki özgün çalışmasına hem bir zemin hazırlaması ve hem de özgün çalışmanın verileri ile sentezlenerek, sonuca vardırılacak bilgilerin her iki kanalın verilerinin birbirlerini destekleyip, desteklemedikleri konusunu açığa çıkartılması bakımından önem taşımaktadır.

3. TASARIMCI-GİRİŞİMCİLERİN GİRİŞİM SÜREÇLERİNİ İNCELEYEN BİR VAKA ÇALIŞMASI

Kavram ve süreç olarak girişimcilik, yaratıcılık ve tasarımı inceleyen literatür çalışmalarının işaret ettiği benzerlik ve farklılıklardan yola çıkılarak, öncelikle kaynaklı verilere bağlı olarak girişimcilik ve tasarım karşılaştırması gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, tasarımın girişimcilik ile benzer taraflarının, tasarımcıları, girişimci olmaya yönlendirebilecek niteliklerin neler olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Tezin gelişimi, tasarımcıların girişim deneyimi ve hikayelerini inceleyen bir vaka çalışması ile sürdürülecektir. Vaka çalışması çerçevesinde, kurucuları arasında tasarımcıların bulunduğu yerli girişim ve girişimciler örnekleme yapılacaktır ve örneklem içindeki girişim ve girişimcilerin uygulama deneyimleri, literatür araştırması bulguları ile karşılaştırılarak, tasarımcı girişimcilerin girişim süreçleri ve deneyimleri hakkında bilgi edinilecektir.

3.1 Vaka Çalışmasının Amacı

Tasarım ve yaratıcılık kavramlarını incelediğimizde, girişimcilik kavramıyla benzer yanları olduğu gibi, bazı durumlara çok farklı açılardan yaklaşıldığını görürüz (Çizelge 2.1 ve Çizelge 2.2)). Girişimciliğin endişelerinin ve itici gücünün çoğu zaman, yaratıcılık ve tasarımcı bakış açıları tarafından önemsenmemekte olduğu; yaratıcılık ve tasarımın üzerinde durduğu konuları ise girişimciliğin, amaçtan ziyade, araç olarak kullandığı görülmektedir.

Süreç olarak incelediğimizde ise, yaratıcılık ve tasarım süreçlerini girişimciliğin birer alt süreçleri olarak görmekteyiz. Bu süreçler, girişimcilik sürecinin henüz başlangıcında karşımıza çıktığı gibi, tüm girişimcilik süreci boyunca da sürece katkıda bulunmaya devam eder. Bu nedenle, girişimciliğin tanımını yaparken makro düzeyde yenileşim ile ilişkilendirirken; mikro düzeyde de tasarım ve yaratıcılıkla ilişkilendirmekte yarar bulunur. Yaratıcılık, yeniye doğru sürekli olan bir arayış ve yenileşimin öncüsü olarak tanımlanır (Duricin ve diğer., 2012). Yaratıcılıktan,

girişimcilik içinde dört farklı şekilde faydalanılır:

- Yeni yaratıcı işlerin veya girişimlerin oluşturulması;
- Mevcut pazarların, ürünlerin, hizmetlerin ve üretim yöntemlerine yaratıcı yeni kombinasyonların eklenmesi;
- Yeni ve mevcut fırsatların yaratıcı bir şekilde tanımlanması;
- Yeni ve mevcut fırsatların yaratıcı bir şekilde değerlendirilmesi.

Tasarım sürecinin bir benzerini ise girişimciliğin fikir geliştirme ve fikri ürünleştirme süreçlerinde görürüz. Tasarımın kullanıcı odaklı yaklaşımı, girişimcilikte müşteri odaklı olarak şekil değiştirmiş bir biçimde karşımıza çıkar. Şekil 3.1, bu süreçsel ilişkiyi basitçe görselleştirmektedir. Yaratıcılığı ilk olarak keşif fazında görürüz. Keşiflerin uygulanabilir bir ürüne ya da hizmete dönüştürülmesi sonucu bir yenileşim doğar. Bu öncelikli ürün ve duruma göre hizmet geliştirme süreci bir tasarım sürecidir. Bu ürün ya da hizmeti pazara sunmaya ve pazardaki fırsatları değerlendirmeye dayalı olan süreci de girişimcilik süreci olarak ele alabiliriz.



Şekil 3.1 : Yaratıcılık, tasarım ve girişimciliğin ilişkilendirilmesi (Lukic, 2012)

Bireysel yetenekler açısından inceleyecek olursak, başarılı bir girişim için girişimcide olmazsa olmazlardan biri yaratıcılıktır diyebiliriz. Nitekim, yaratıcılık sürecin en başından itibaren kullanılan bir araçtır ve girişimi farklılaştırmada kullanılan en büyük güçtür. Fikirden ürüne geçiş süreci ise daha çok bir iş pratiği olarak düşünülebilir. Tamamen, tasarım süreçlerinde olduğu gibi, iyi tanımlanmış bir soruna çözüm getiren bir ürünün geliştirilmesini temel alır ve merkeze müşteriye, yani sorundan müzdarip olan ve geliştirilen ürün ya da hizmeti kullanacak olan kişileri alan bir yaklaşımı takip eder. Hem yaratıcılık, hem de tasarım pratiği geliştirilebilir olmakla birlikte, çoğu zaman yanlış bilindiği üzere, geliştirilemez yetenekler değildirler. Nasıl ki girişimciler her yeni girişimleri sonunda daha iyi birer girişimci oluyorsa, tasarımcılar da tasarladıkça daha iyi birer tasarımcı olurlar. Keza yaratıcılık da, beyin fırtınası gibi sistemli yaratıcı düşünme teknikleri ile iyileştirilebilir bir yetenektir ve belirli bir kitleye mal edilmesi yanlış olacaktır.

Tasarımcılar, sahip oldukları tasarım ve yaratıcılık sınırlarını aldıkları eğitimle ve mesleki pratikleriyle genişletmiş kişilerdir. Bu özellikleri sayesinde, içinde bulundukları girişimlere farklılık getirecekleri tahmin edilebilir bir durumdur. Fakat, tasarımcılar daima iyi girişimcidir gibi bir çıkarım yapmak yanlış olacaktır. Çizelge 2.1, çizelge 2.2 ve çizelge 2.3’de karşılaştırıldığı, ardından benzer ve farklı yanları bulunduğu gibi, tasarımın ve yaratıcılığın girişimciliğe nazaran farklı bakış açılarına sahip olmaları nedeniyle, tasarımcıların girişimin menfaatine ve sürdürülebilirliğine aykırı hareket etmelerine sebebiyet verebilir.

Bu çalışmada, tasarımcıların girişim hikayeleri üzerinden girişimci tasarımcıların zihin yapılarını ve girişimi yönetim şekilleri incelenecektir. Çalışma sonunda, tasarımcıların kendilerini girişimciliğe yakınlaştıran ve uzaklaştıran özelliklerine dair çıkarımlar yapılması amaçlanmaktadır. Bu çıkarımların, girişimciliğe soyunacak tasarımcılar için bir öğreti olabileceği ve bu öğretinin onları, zihin yapılarını sorgulamaya iteceği düşünülmektedir.

3.2 Vaka Çalışmasının Yöntemi ve Örneklem

Vaka analizi çerçevesinde, kurucuları arasında tasarımcı girişimcilerin bulunduğu Tinkfabrik girişimi incelenecektir. Ayrıca, vaka çalışmasını desteklemesi amacıyla On farklı tasarımcı girişimci ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Yöntem ve örnekleme dair detaylı açıklama ilgili bölümlerde sunulmuştur.

3.2.1 Görüşmeler ve vaka çalışması öncesi araştırmalar

Vaka çalışmasına konu olan Tinkfabrik girişimini incelemeden önce, iş fikrinin hayata geçiş hikayesine değinmek faydalı olacaktır. Tinkfabrik iş fikri, bir anda ortaya çıkmış bir iş fikrinden ziyade, farklı bir iş fikrinin evrilmiş halidir. Tinkfabrik iş fikrinin temeli, Dilfer Nasır ve Uğur Mutlu'nun, Kerem Özcan ve Damla Sağlam isimli iki farklı girişimciyle birlikte katıldıkları MITEF bir İş Planı Yarışması'na dayanır. MITEF-Türkiye İş Planı Yarışması, yenilikçi ve ölçeklenebilir iş planlarına para ödülü veren ve MIT tarafından global olarak desteklenen bir programdır. Girişimciler bu programa 2010 yılında Playground isimli iş fikirleriyle katılırlar (Şekil 3.2). Playground kısaca, KOBİ'lerin ihtiyaçları ve yetenekleri çerçevesinde, onlar için tasarımıyla yenileşim sunan bir tasarım girişimidir.

Türkiye'deki tasarım danışmanlığı firmalarının çoğu gelişmiş ülkelerdeki iş modelini takip ediyor; yani müşterisi ne talep ediyorsa onu tasarlıyor. Pazarlama departmanı olan kurumsal firmalara iş yaparken bu durum herhangi bir sorun oluşturmuyor. Fakat bu süreci KOBİ'lere uygulamak “Türk kaşığı ile Amerikan aşı yemeye” benziyor. Herhangi bir stratejisi olmayan ve ihtiyaçlarını doğru saptayamayan KOBİ'ler tasarım danışmanlığı firmalarından hizmet aldıklarında, iki tarafı da memnun etmeyen ve ticari olarak da başarısız sonuçlar ortaya çıkıyor.

İşte Playground girişiminin farkı burada başlıyor. Playground, öncelikle çalışacağı KOBİ'leri detaylıca inceleyip gerçekten neye ihtiyaçları olduğunu tespit ediyor. Kimileri için kurumsal kimlik, kimileri için yeni ürün, kimileri için de hizmet tecrübeleri tasarlıyor. Bütün bunları tek başına yapamayacağının bilincinde olan Playground, projelerde o konunun uzmanlarından danışmanlık alıyor, gereken hallerde işlerin bir kısmını dış kaynaklar ile hallediyor. Yetkin kişilerin süper-vizörlüğünde öğrenci ve yeni mezunları çalıştırarak hem maliyetten tasarruf ediyor, hem istihdam yaratıyor, hem de Playground ile çalışan gençlerin iş tecrübeleri edinmelerine önayak oluyor.

KOBİ'ler için önemli diğer bir unsur da işin finansal boyutu. Zira KOBİ'lerin tasarım danışmanlığı hizmeti almaktan çekinmelerinin en büyük nedeni ekstra maliyet. Playground, maliyeti düşürmek için birkaç yol izliyor. Bunlar düşük maliyetli iş gücünden faydalanmak, çeşitli teşviklerden yararlanmak, hizmet bedelinin bir kısmını başarı primi şeklinde almak gibi çözümleri kapsıyor.

Finansal boyut açısından en önemli büyüme stratejilerinden biri de, KOBİ'lerin finansman sorunları dikkate alınarak tasarlanan “İnovasyon danışmanlığı kredi paketi”. Bu paket kapsamında Playground, KOBİ'lerin ödemesi gereken hizmet bedelini bankalardan kredi yoluyla temin edebileceği bir banka anlaşması sunuyor. Playground, anlaşmalı bankalara kendi portföylerini iletiyor. Böylece bankalar hem müşterilerinin aldıkları krediyi büyüme hedefli kullandıklarından emin olacak, hem de böyle bir hizmet sunmayan diğer bankalara nazaran avantaj elde edecekler.



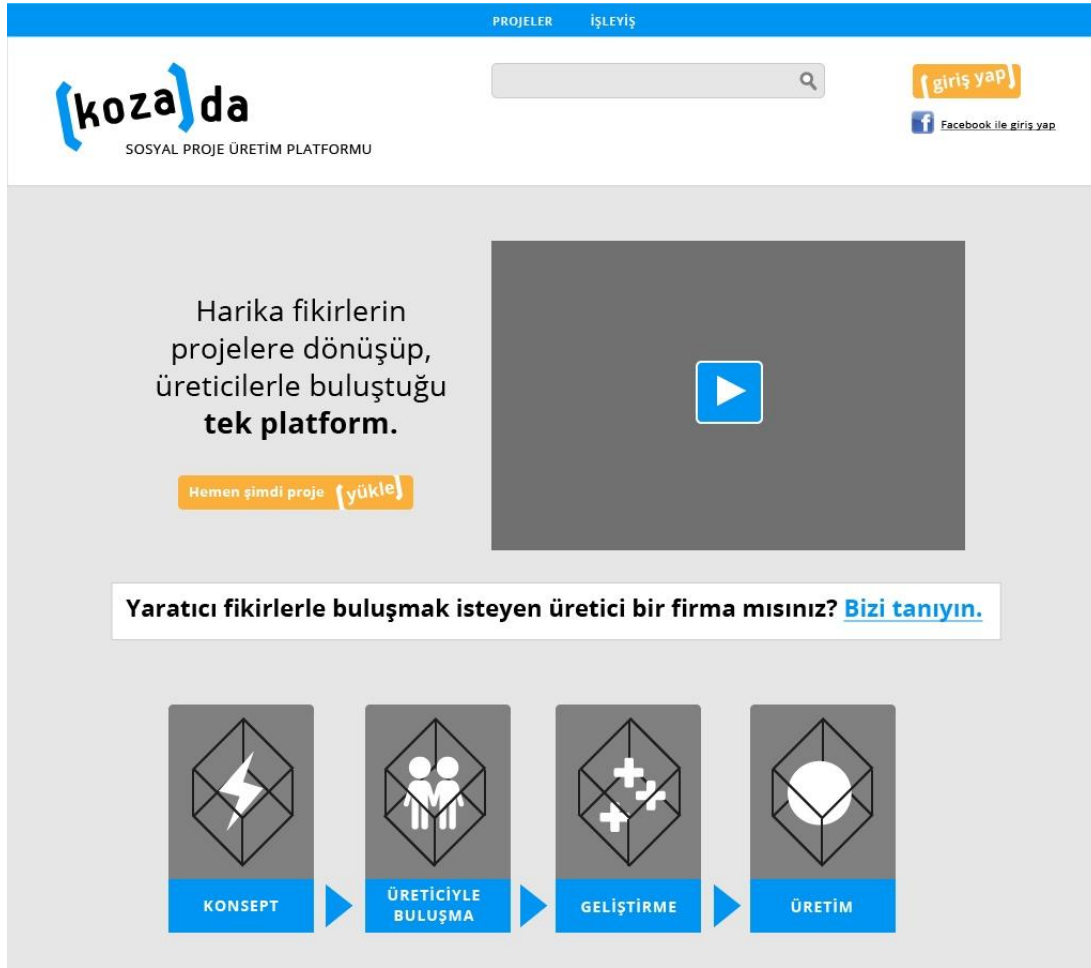
Şekil 3.2 : Playground girişiminin logosu

Playground iş fikrinin çıkış kaynağı ise, Türkiye ekonomisi için oldukça önemli bir konumda olan ve yenileşimle adları pek yanyana gelmeyen KOBİ'lerin, yenileşimin itici güçlerinden olan iyi tasarım ile buluşmada yaşadığı zorluk. Playground bu sorunu, içerisinde geldikleri tasarımcı kitlenin yetenek ve istihdam gücüyle çözmeye çalışıyor.

Yarışma sonrasında, iş fikrini hayata geçirmeye çalışan girişimciler, KOBİ'ler ile yaptıkları görüşmeler sonucunda, KOBİ tarafında yeterli bilincin henüz oluşmadığını ve bunun da düşük taleple sonuçlandığını görür. Üretim yapan KOBİ'ler, riski düşük ürünler üretmeye yatkındırlar. Bu sebeple, yeni ürün geliştirmekten ziyade, pazarda hali hazırda tutulan ürünlerin ufak değişikliklerle benzerlerini üretme eğilimindedirler. Ticari açıdan daha başarılı buldukları bu strateji nedeniyle, yeni ürün geliştirme için ek bir maliyet kalemine pek sıcak bakmamaktadırlar. Üretim dışı ve daha çok hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde ise, böyle bir çalışmanın sağlayacağı maddi geri dönüşün doğrulamasını yapmak zordur. Maddi dönüşünü net bir şekilde göremeyen KOBİ'ler, bu alanda bir yatırım yapmaya çekinmektedirler.

Algıyı yaratmanın uzun vadeli ve zor bir süreç olduğunu fark eden tasarımcı-

girişimciler, iş fikri üzerinde bir değişikliğe giderler. Tasarım desteğine ihtiyaçı olduğunu düşünmeyen KOBİ'lere hizmet götürmeye çalışmak yerine, hali hazırda KOBİ'ler veya büyük ölçekli şirketler için katma değer oluşturabilecek yenilikçi fikirleri onlara ulaştırmayı hedefleyen yeni bir iş fikri oluştururlar. Kozada adını verdikleri ve bir web platformu üzerinden işleyecek olan bu iş fikri, tasarımcıların yenilikçi ürün fikirlerini, uygun firmalarla eşleştirmeyi amaçlamaktadır (şekil 3.3).



şekil 3.3 : Kozada platformunun faaliyete geçmemiş internet sitesinin arayüzü (2011)

Sadece tasarımcılar değil, içinde yaratıcılık olan her birey, günlük hayatta kullandıkları ürün, sistem ve hizmetlerden memnun kalmadıklarında ya da onları geliştirmek üzere düşündüklerinde yenilikçi çözümler tasarlıyorlar. Bu çözümler, son kullanıcı tarafından birebir yaşanan deneyime çözüm olarak (ampirik yöntemle) üretildikleri için, herhangi bir tasarım yarışmasında açılan bir başlık için kişinin zihninde geliştirilip gönderdiği çözümlerden çok daha rafine ve kıymetliler. Diğer

tarafında, firmalar rekabete ayak uydurabilmek ve hatta kendilerini bir adım ilerde tutabilmek için sürekli yenileşim ve iyi tasarım arayışı içindeler. Yaratıcı kitleden doğan tasarımların birçoğu firmaların yenileşim arayışına cevap olabilecek nitelikte olduğu halde, bu iki kesimi buluşturacak bir platform olmadığı için üretici kitleye ulaşamadığını düşünen tasarımcı-girişimciler, Kozada'yı kurarak, yaratıcı kesim ile üretici kesimi buluşturan ve böylece sürekli bir yenileşim kaynağı sağlayan bir platform fikri ortaya çıkarır. Kozada'yı, yenileşim çöpçatanı olarak da tanımlayabiliriz.

İş fikri kapsamında, Kozada.com üzerinden kullanıcılar projelerini üretici firmalara çağrı yapmak amacıyla yükleyebilecekler ve projeleri için sisteme girecekleri etiketler sayesinde otomatik olarak projeler ile uygun üretici firmaların buluşturulması sağlanacaktır. Aynı zamanda projelere yorum yapmak, oylamak, önsatış ve fiyat belirleme mümkün kılınacaktır. Bu yönüyle Kozada, yenileşim içerikli bir sosyal proje üretim platformu görevini de üstlenecektir.

Bir örnekle anlatmak gerekirse, dolapta bozulmaya başlayan sütün ambalajının renk değiştirerek bozulma durumunu ifade etmesini sağlayacak yeni bir ambalaj tasarımı projesi geliştiren kullanıcı, bu projesini ilgili süt veya ambalaj üreticisi kurumlarla buluşturmak istiyor. Fakat ilgilenebilecek her firmayı arayarak görüşme ayarlaması ve projesini anlatması neredeyse imkânsız olduğu için Kozada'yı tercih ediyor. Platforma yüklenen projenin kullanıcı tarafından verilen etiketleri aynı alanda üretim ve satış yapan firmaların sistemdeki etiketleri ile uyum gösterdiğinde, sistem firmalara ileti göndererek ilgilerini çekebilecek bir projenin yüklendiğini bildiriyor. Bu şekilde firma kendisine alanında yenilik ve fark sağlayabilecek fikir ve proje sahipleri ile buluşmuş oluyor. Bu buluşmadan sonra firma, sistemde kayıtlı kullanıcılara ürünü geliştirme aşamasında çeşitli sorular sorarak onları bu süreçte dahil ediyor ve onların fikirlerinden faydalanabiliyor. Sonuç olarak da, proje üretime geçirilerek hayat buluyor.

Girişim sürecini girişimcilerden ayrı incelememek adına, tasarımcı-girişimci profillerinin de belirtilmesi uygun olacaktır. Dilfer Nasır, lisans derecesini Marmara Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı bölümünden almıştır. Profesyonel tasarımcı olarak çeşitli sektörlerde deneyim kazanmıştır. Uğur Mutlu ile tanışıklığı İTÜ Endüstri Ürünleri Tasarımı bölümünde, Playground girişiminde birlikte çalıştıkları Kerem Özcan birlikte yüksek lisans eğitimi aldıkları döneme dayanmaktadır. Uğur

Mutlu mühendistir ve lisans derecesini İTÜ Metalurji ve Malzeme Mühendisliği bölümünden almıştır. Kısa bir profesyonel mühendislik tecrübesi bulunmaktadır. Fakat, Y.Lisans eğitim ve öğretimi aşamasında endüstri ürünleri tasarımına daha çok eğilimli ve yatkın olduğu fikri gelişmiştir. Kerem Özcan ise lisans derecesini İTÜ Endüstri Ürünleri Tasarımı bölümünden almış profesyonel bir tasarımcıdır. Onun da kısa bir dönem profesyonel olarak hem grafik, hem de ürün tasarımı deneyimi olmuştur. Yine sadece Playground girişimine dahil olan Damla Sağlam ise Marmara Üniversitesi İşletme bölümü mezunu olup, uluslararası firmalarda marka yöneticiliği tecrübesi bulunmaktadır. Girişimcilerden biri kısmen de olsa, üçünün de, tasarım kökenli oldukları gözükmemektedir. Tasarım eğitimlerinin yanısıra, üçü de tasarım projeleri içerisinde yer almış ve tasarım süreçlerini deneyimleme ve içselleştirme fırsatı yakalamışlardır. Söz konusu girişimcilerin mevcut altyapıları sebebiyle, girişimcilik hikâyeleri bu çalışmada kullanılmak üzere uygun bulunmuştur. Çalışmanın geri kalan kısmında, girişimcilerin profillerini referans alarak girişim hikâyeleri üzerinden çıkarımlar yapılmaya çalışılacaktır.

3.2.2 Vaka çalışması öncesinde yapılan vakayı destekleyici görüşmeler

Vaka çalışmasına geçmeden önce, farklı alanlarda faaliyet gösteren tasarımcı-girişimciler ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler ile vaka analizini destekleyici ve daha iyi tanımlamamıza yardımcı olabilecek veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Tasarım kökenli girişimcilerin zihniyetlerinin, girişimleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımına dayalı yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım & Şimşek, 2008). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde ise, görüşme soruları önceden belirlenmiş görüşme durumlarını kapsamaktadır (Balcı, 2004).

Görüşme çalışmaları iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde, analize konu olan Tinkfabrik girişimini yakından tecrübe etme fırsatı yakalamış üç farklı girişimci tasarımcı ile görüşülmüştür. Görüşmeciler olarak seçilmiş tasarımcı-girişimci kimlikli bireyler özellikle İstanbul'da ikamet eden ve yine burada çalışmalarına girişimci olarak sürdürmeye gayret eden, az sayıdaki tasarımcı-girişimcilerden üçü idi.

Kendilerince, tasarlama olgusunu daha çok severek yaptıkları, tasarlarken daha çok mutlu olduklarını hissettikleri ve tez sahibinin girişim çalışması kapsamında tasarımlarını gönül rahatlığı ile üretime teslim edebileceklerine inandıkları için, hem görüşmeleri ve hem de böyle bir girişim kapsamında tasarımlarını ürettirmeyi kabul ettiler. Bu üç tasarımcı-girişimci ile yapılmış görüşmeler aynı zamanda ürünlerinin üretilmesini kapsıyordu.

Görüşme sonucunda elde edilen cevaplar incelenmiş ve sorulan sorular çalışmaya daha fazla katkı sağlayabilmek adına geliştirilmiş, çalışmaya katkı sağlamadığı düşünülen sorular çıkarılmış ve yeni sorular eklenerek genişletilmiştir. İkinci bölümde ise, elde edilen genişletilmiş sorular ile ilk bölümde çalışmaya dâhil edilen üç tasarımcı girişimci ile tekrar görüşülmüştür. Ayrıca, genişletilmiş sorular ile yedi farklı tasarımcı girişimci ile daha görüşülerek örneklem on tasarımcı girişimciye çıkarılmıştır.

İlk bölüme dâhil edilen üç girişimcinin kendi girişim hikâyelerinin çalışmayla ilişkili detaylarını öğrenebilmek adına yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken öncelikle sorulacak sorular belirlenmiştir. Sorular oluşturulurken kolay anlaşılabilir sorular yazma, açık uçlu sorular sorma, odaklı sorular hazırlama, yönlendirmekten kaçınma, çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma ve soruları mantıklı bir biçimde düzenleme gibi ilkelere (Yıldırım & Şimşek, 2008) dikkat edilmiştir. Görüşme formu hazırlandıktan sonra farklı bir girişimci ile ön görüşme yapılmış, görüşme tamamlandıktan sonra girişimcinin görüşme sorularına verdiği yanıtlar çözümlenerek dökümü yapılmıştır. Anlaşılmayan soru maddeleri değiştirilmiştir. Ön görüşmeye alınan bu girişimci araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Görüşme formunda yer alan sorular aşağıda belirtilmiştir:

1. İlk girişimcilik hikâyemiz nedir?
2. Girişimcilik sürecinizde ilk adımı nasıl attınız, nereden başladınız?
3. İlk girişim hikâyенizin şu an neresindesiniz?
4. Geriye dönüp baktığınızda, sizi girişimciliğe iten şeyi tanımlayabiliyor musunuz?
5. Tinkfabrik ile ilk karşılaştığınız andaki görüşleriniz neydi?

6. Tinkfabrik ile projenizi hayata geçirmek için adım attıktan sonra, girişimin biraz daha içine girme fırsatı yakaladınız. İlk görüşleriniz değişti mi? Değiştiyse ne yönde değişti?

Görüşmede bu altı soru yer almaktadır. Görüşmeler telefon üzerinden yapılmış olup, sorular sırayla sorulmuştur. Tatmin edici cevaplar gelene kadar sorular farklı formlarda tekrar tekrar sorulmuştur ve cevaplar ufak notlarla saklanmıştır. Görüşme sırasında tasarımcılardan alınan cevaplar, Çizelge 3.1 üzerinde gösterilmiştir.

İsimlerini bu çalışmada paylaşmak istemeyen diğer üç girişimci, F, U ve S harfleri ile tanımlanmıştır. F, U ve S araştırmaya kendi girişim hikâyelerinin yanı sıra, Tinkfabrik ile olan ilişkileri ile de katkıda bulunmaktadır. Üçü de, Tinkfabrik'in birlikte çalıştığı tasarımcılardandır ve Tinkfabrik'in birlikte çalıştığı diğer tasarımcılardan girişimcilik geçmişleriyle ayrılmaktadırlar. Girişimcilerin, ürün üretimini konu alan girişimcilik tecrübeleri bulunmaktadır. Bu tecrübelerine bir de Tinkfabrik ile ürünlerini hayata geçirme tecrübesini eklemişlerdir. Ürün geliştirme aktivitelerini Tinkfabrik ile devam ettirmeye karar vermelerinin altındaki nedenlerin, onların girişimcilik karakterleri hakkında yönlendirici ve sonraki görüşmeler için zemin oluşturma potansiyeline sahip veriler sağlayabileceği düşüncesiyle ilk görüşmelerin bu üç tasarımcı ile yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırma kapsamında bu üç girişimciye altı farklı soru iletilmiştir. İlk soru onların girişimcilik hikâyelerini öğrenmeye yöneliktir. F, kendi masa tasarımını; U, işlevsel bir ayna tasarımını; S, ise kendi tasarımları olan deri akseuar ürünlerinden oluşan bir koleksiyonu üretilip ticarileştirmeye çalışarak girişimciliğe adım attığını bildirir.

Bu üç görüşme bireyleri olan tasarımcı-girişimcilerin, masa tasarımı, ayna tasarımı, deri aksesuar tasarımı olan ürün tasarımları ve bunların üretilme ve satma istekleri, tasarımcı-girişimci kimliklerini kuvvetlendirmektedir.

İkinci soruda, bu üç girişimcinin girişimcilik için karar aldıktan sonra ilk adımı nasıl attıklarını sorarak, önceliklerinin değişkenlik gösterip göstermediği anlaşılmaya çalışılmıştır. F, çalışmaya, geliştirdiği masa tasarımını üretmeyle başladığını; U, çalışmaya, ödüllü tasarımını, ürünün görselleri üzerinden satmaya çalıştığını; S, ise, koleksiyonunda bulunan her üründen 5 ile 10 adet arasında üretilip satış kanalları ile görüşmeye başladığını belirtir. Ürün üretimi ile girişimcilik deneyimi kazanan tasarımcı-girişimciler, süreç yönetimi açısından farklılaşırlar.

Çizelge 3.1: Görüşülen ilk üç tasarım kökenli girişimcinin görüşmede sorulan sorulara verdikleri cevaplar. Sorular, yukarıda numaralandırılmış sorulardır.

#	F	U	S
1	Çocukların yaratıcılıklarını arttırmayı amaçlayan bir masa tasarımı var. Onu üretip satmaya çalıştım.	Ödül alan bir ayna tasarımı satışı yapmıştım.	Deri eldiven, kemer gibi aksesuar ürünleri tasarımlarımı fason olarak ürettirip değişik mağazalara satmıştım.
2	İyi bir marangoz tanıdığım vardı. Onunla hemen bir prototip yaptık. Kullandığımız ahşap çok ağır olduğu için çocukların kullanımına uygun olmadığını fark edip farklı bir ahşap ile yeniden ürettik. O ürünle satmaya başladım.	Ödülünden sonra biraz ilgi uyandı. Bir iki yer görüşmek istedi. İlgiyi görünce, ben de başka yerlerle görüşmeye gittim.	Elimdeki modellerden 5-10 adet arası ürettirdim. Mağaza mağaza gezip satış kanalları oluşturmaya başladım.
3	Bir süre satmaya çalıştım ama anaokullarından beklediğim talep gelmeyince bıraktım.	Şu an başka ürünler de üretip satıyorum. Onun için de talep gelirse hemen ürettirebiliyorum.	Deri ürünlerinde istediğim hacme ulaşamadım. O yüzden bıraktım.
4	Çalıştığım iş yerinde stand tasarımı yapıyordum. Kendi ürünlerimi üretebilmek adına oradan ayrıldım. Daha tatmin edici bir işle daha çok kazanabilirim diye düşündüm.	Tasarladığın bir ürünün kullanıldığını görmek çok tatmin edici.	Kendi tasarımlarımı üretip satabileceğimi düşündüm. Benim tasarladığım eldivenleri başkalarının ellerinde de görmek yaptığım işe anlam katacaktı. Bir de karlı bir iş olabileceğini düşündüm.
5	Kendi ürünümü üretme tecrübemden sonra karşılaştım. Portfolyomda tek başıma üretemeyeceğim ürünler var. Onlar için çok iyi bir fırsat olarak gördüm. İlk olarak ek bir maddi beklentim olmadı.	Tasarımının insanlar tarafından beğenilmesi ve onlar tarafından hayata geçirilmesi süreci çok onurlandırıcı gözüktü.	Uğraşmak istemediğim her şeyi Tinkfabrik üstleniyor. İşin ticari boyutunu da üstlenerek tasarımcıya çok büyük bir değer sunuyor.
6	İşler biraz yavaş ilerledi. Pek tanıtım yapılmadı. Daha büyük bir kitleye hızlıca ulaşılsaydı, yeterli talep yakalanabilirdi.	Daha genel bir kitleye hitap eden bir ürünle başlanabilirdi. Telefon aksesuarları gibi.	Süreç çok uzun. Zamanla onu gördüm. Bekledikçe heyecanınız kalmıyor.

Bu üç tasarımcı-girişimci ilk adımlarında tasarladıkları ürünlerini ya önceden üreterek satmaya, ya tasarımın görselleri üzerinden satmaya, ya da aksesuar gibi küçük nesneler temelinde, 5-10 adet üzerinden üreterek satış pazarları aramaya başlarlar.

Üçüncü olarak girişimcilere girişimlerinin görüşmelerin yapıldığı andaki durumları sorulur. F, artık üretim ve satış yapmadığını; U, sipariş geldikçe üretime devam ettiğini; S, ise deri ürünleri kategorisi için olmasa da, farklı ürünlerle üretim ve satış yaptığını bildirir. Her üç tasarımcı-girişimci de bir çok nedenle, üretmenin ve satmanın, tasarlamamanın mutluluğu içindeki bir olgu olmadığına farkına varmış olmalı. Çünkü F, devam etmeme kararı almış; U, girişmektense, sipariş beklemeyi tercih ediyor. S, ise, deri ürünleri temelinde fazla sipariş almamış olacak ki, farklı alanlardaki tasarım ürünlerini üretilip satmaya devam etmektedir.

Girişimcilerin girişimcilikten beklentilerini görebilmek adına, onları girişimciliğe başlamaya ikna eden akıllarındaki fikirlerin ne olduğu bu üç girişimciye sorulur. Üçü de öncelikle mesleki tatmin edinebilmeyi amaçladıklarını belirtir. Maddi kaygıdan ziyade, tasarladıkları ürünlerin üretilip kullanıldığını görmenin daha öncelikli olduğunu söylerler. Her üç tasarımcı-girişimcinin maddi kaygı ötesinde, tasarım nesnelerinin satılıp kullanıldığını görerek, işe yaradığının algısında ve bilincinde olmaları, yaratmanın verdiği mutluluğun son aşamasıdır ve bu aşamadan sonra yaratıcı kişilik bir sonraki yaratma sürecine geçebilir. Bu durum, yaratıcı kişiliğin, topluma yararlı olma ve kendi kişiliğini geliştirerek bir sonraki aşamaya geçme duygusunun açığa çıkmasıdır.

Tasarımcılara, bir değer teklifi sunan Tinkfabrik ile ilk tanışmalarında neler hissettikleri sorularak, girişimci ve tasarımcı bakış açılarından hangisinin ağır bastığı öğrenilmeye çalışılır. F, Tinkfabrik'in sağladığı maddi faydadan ziyade ürünlerini hayata geçirmek için iyi bir fırsat olarak değerlendirdiğini; U, F'nin söylediklerine ek olarak, geçen sürecin kendisi için onurlandırıcı bir süreç olduğunu; S ise sunulan değer bir tasarımcının ürününü hayata geçirebilmesi için en kolay yol olduğunu düşündüğünü belirtir. Her üç tasarımcı-girişimci de işin yaratıcılıkla bağlantılı olan tasarlama olgusu ile öncelikle ilgilendiklerinden, üretim ve satışın kendilerine yoğun yardımcı bir girişimcilik kuruluşu tarafından yapılacağından memnuniyet duymaktadırlar.

Son olarak da, bu üç girişimciye artık faal olmayan ve belirli konularda başarısız olmuş olan Tinkfabrik girişimi hakkındaki fikirlerinin, zamanla bir değişiklik gösterip göstermediği sorularak, onların yapılan hatalar hakkındaki fikirleri öğrenilmeye çalışılır. F, ve U, başarısızlık nedenlerine odaklanırlar. F, yeterli tanıtımın yapılamadığını; U, ise yanlış bir ilk ürünle kendilerini tanıttıklarını belirtir. S, ise, ürünlerin hayat bulma sürecinin tasarımcıyı rahatsız edecek şekilde uzun olduğunu belirtir. Her üç tasarımcı-girişimci başarısızlık nedenlerini üç farklı bakış açısı ile tanımlar. Tanıtımın yetersizliği, yanlış bir ürünle başlamak, ürünün hayat bulma sürecinin uzunluğu...

Tinkfabrik'in kuruluş öncesi, tasarımlarının gerçekleştirilmesine bağlı olarak ve bir deneyimden sonra, başarısızlığın ortaya çıkışı ardından, başarısızlık nedenlerinin neler olabileceği konusunda da fikirlerini beyan etmiş olan her üç görüşmecenin Tinkfabrik ile bağları sorgulandığında, Tinkfabrik vaka çalışmasının başlangıç temelinde ve ayrıca sürecinin gelişmesinde bu üç tasarımcı-girişimcinin rolünün büyüklüğü açıkça görülmektedir. Bu üç tasarımcının girişimcilik deneyiminden yararlanılarak Tinkfabrik sürecinin planlandığı ve böyle bir girişimin cesaretlendiği net olarak görülmektedir.

Görüşmelerin ikinci bölümünde, daha önce bahsedildiği gibi, sorular üzerinde revizyon yapılmıştır. Beşinci ve altıncı sorular, örneklem içerisindeki diğer tasarımcı girişimcilerin Tinkfabrik ile bir bağları olmaması nedeniyle çıkartılmıştır. Geri kalan dört soruya dört soru daha eklenerek, aşağıdaki nihai soru formuna ulaşılmıştır:

1. İlk girişimcilik hikayeniz nedir?
2. Yaptığınız işi neden tercih ettiniz? Neden başka bir iş değil?
3. Girişimcilik sürecinizde ilk adımı nasıl attınız, nereden başladınız?
4. Neden bir firmaya bağlı çalışmak yerine girişimciliği tercih ettiniz?
5. İlk girişiminizin son durumu nedir? Hala o işe devam etmiyorsanız, son verme kararını alma süreciniz nasıl oldu?
6. Girişiminizi şu anki / nihai haline hangi süreçlerden geçerek ulaştırdınız?
7. Girişimcilik sürecinizde yeni kararlar alırken bu kararınızın merkezinde neyi tutuyorsunuz? Temel endişeniz ne oluyor?
8. Yaptığınız işin yaratıcılığınızdan çok fazla faydalanan süreçleri var mıdır?

Varsa nelerdir?

Sorulardan elde edilmek istenen cevaplar ve amaçları:

- a. İlk soru, görüşmeye katılan görüşmecilerin ilk girişimleri hakkında bilgi alabilmek adına sorulmuştur. Girişimcilerin yaptıkları işleri seçiş nedenlerini sorarak, onların bir işe girişme kriterleri hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.
- b. Yaptıkları işleri diğer olası işlerden ayıran unsurun, onların girişimcilik serüvenine atılmakla ulaşmak istedikleri asıl hedefi ortaya çıkartacağı düşünülmektedir.
- c. Üçüncü soru ise, tasarımcı girişimcilerin iş yapış karakterleri hakkında veri toplayabilmek ve girişimcilik sürecine ilk hangi adımı atarak başladıklarını öğrenebilmek adına sorulmuştur.
- d. Dördüncü soru ile, onlara kariyerlerine girişimcilik ile devam etmelerini seçtiren motivasyon kaynakları belirlenmeye çalışılmıştır.
- e. Beşinci soru ile, girişimlerinin nihai durumu öğrenilmeye çalışılmıştır. Devam ediyorsa, işlerini hangi aşamaya getirdikleri; ilk girişimcilik serüvenleri sonlandıysa da, sonlandırma kararını alana kadar hangi süreçlerden geçtikleri ve son kararı nasıl aldıkları öğrenilerek onların işe kendilerini adanma ve risk alım karakterleri hakkında bir veriye ulaşılmaya çalışılmıştır.
- f. Altıncı soru, tasarımcı girişimcilerin iş geliştirme süreçleri ve kullandıkları yöntemler hakkında fikir edinmeyi amaçlamaktır.
- g. Yedinci soru ile tasarımcı girişimcilerin karar verme mekanizmaları ve aldıkları kararların sağlayacağı faydanın öncelikli olarak ne tarafa yönleneceğine dair bir kanıya ulaşılması hedeflenmektedir. Aldıkları kararların, merkeze koydukları endişeler üzerinde şekilleneceği düşünülerek bu soru eklenmiştir.
- h. Son soru ise, teoremin işaret ettiği ve girişimcilik sürecinin her aşamasına dâhil edilen yaratıcılığın (Brem, 2008), bir araç olarak tasarımcılar tarafından da etkin olarak kullanılıp kullanılmadığı hakkında fikir edinilmeye ve onların bu yeteneklerinin onlara ne gibi avantajlar sunduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Soruların sağladığı anlamlar görüşülen her girişim için aynı olmadığı nedenle, görüşme sırasında görüşülen kişinin kendi vakası çerçevesinde soru özünü hedeflenen şekilde anlayabilmesi için sorular kimi zaman farklı şekillerde tekrar sorulmuştur. Görüşmelerin bir kısmında, görüşmecinin tekrar edilen sorulardan sıkıldığı gözlemlenip başka soruya geçildiği olmuştur.

İkinci etap görüşmeci seçimi:

Görüşmenin yukarıdaki sekiz soruluk ikinci bölümüne, ilk bölüme dâhil edilen üç tasarım kökenli girişimciye yedi farklı tasarım kökenli girişimci daha eklenmiştir. Görüşmeci seçiminde farklı sektörlerden ve girişimcilik hikayelerine farklı dönemlerde başlamış tasarımcıların belirlenmesine dikkat edilmiştir. Tekrara mahal vermemek adına, birden çok tasarımcı kurucu ortağı bulunan şirketlerin tüm kurucuları görüşmeye dâhil etmek yerine, görüşmeler kurucu ortaklardan biri ile yapılmıştır. Görüşmecilerin ilk girişimcilik deneyimlerine Türkiye’de başlamış olmaları da bir diğer kriterdir. İkinci etap görüşmeciler, Türkiye’de sayıları zaten az sayıda bulunan tasarımcı-girişimci kimlikler, Endüstri Tasarımcıları Meslek Kuruluşu (ETMK)’na kayıtlı profesyonel tasarımcılardan, öğrencilikleri zamanından tanınmış olan ve yine tasarımcı kimliklerinin yanı sıra girişimcilik kimliklerini de sürdürmeye devam eden profesyonel tasarımcı-girişimcilerden sağlanmıştır. Görüşmeyi kabul eden tasarımcı-girişimcilerin büyük çoğunluğu tasarladıkları ürünlerini ticarileştirmekte olurken, iki tasarımcı-girişimci hizmet sektörü konusunda girişimde bulunmuşlardır.

Bu yedi girişimciden ikisi isimlerinin yayınlanmasını istemedikleri için K, ve D, harfleri ile tanımlanmışlardır. Diğer dört girişimci Meltem Meralcan, Ertunç Öner, Gamze Derinöz ve Merve Akdağ Öner ve Hatice Armağan’dır. Meltem Meralcan, Omletistanbul adlı tasarım ofisinin iki kurucu ortağından biridir. Ertunç Öner ise tasarım yarışmalarının duyurularının yapıldığı bir portal olan tasarım yarismalari.com’un kurucularındandır. Gamze Derinöz, Ballonet adlı çorap markasının kurucusudur. Merve Akdağ Öner ise çeşitli infografik atölyeleri düzenleyen Şehrinesesver girişiminin kurucuları arasındadır. Hatice Armağan da, Arman Tasarım’ın kurucu ortaklarındandır. Yapılan görüşmelerde istenilmeden, gizlilik içeren konulara girilmiş olsa da, görüşme raporuna yansıtılmamıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda alınan cevaplar Çizelge 3.2 ve 3.3’de sunulmaktadır.

3.2.3 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme verileri

Tasarımcı-girişimciler ile yapılmış olan görüşmeler tezin gelişimi adına son derece önemliydi. Çünkü, yalın bir vaka çalışması ile yeterince bilginin edinilemeyeceği düşüncesi vardı. Vaka çalışması, kendi içinde çok özgün bile olmuş olsa, çalışmanın verimliliği konusunda tam anlamı ile başarılı olup olunmayacağı kuşkusu ile, Türkiye’de varlıklarının az sayıda olduğu düşünülen ve öğrenilmiş olan tasarımcı-girişimcilerle görüşmeler yapmış olmak, tezin literatür araştırması bölümünü de destekleyecek nitelikte olacaktı. Görüşmelerden elde edilmiş olan bilgiler, bu düşüncelere en doğru cevapları verecektir. Görüşme cevaplarının bir kısmı biraz daha geniş içeriklerle ekte bulunmaktadır. Cevaplar, çizelge 3.2 ve çizelge 3.3 olarak aşağıda yer almaktadır. Çizelgeler, on görüşmeci ile gerçekleştirilmiş olan sekiz adet sorunun cevaplarını içermektedir. Soruların cevaplarını bazı durumlarda kısaltılmak ve özetleyerek yazmak durumunda kalınmıştır. Fakat, cevabın özünün bozulmadığı ve içeriğin en doğru şekilde alındığı cümleler seçilmiştir.

Ayrıca, çizelgelerin ikinci etabında, bu sorular ve cevaplardan çıkarılmış olan öz-kavramlar ile ikinci bir çizelge geliştirilmiş olup, sonuca yansıtılacak olan temel bilgiler bu ikinci çizelgeden yola çıkılarak elde edilecektir.

Görüşme yapılmış olan ikinci etap tasarımcı kökenli girişimcilerin sorulara verdikleri cevapların özleri çıkartılmış ve cevaplar bu öz kavramlar üzerinden değerlendirilerek analiz edilmiştir. Öz kavramlar üzerinden analiz edilmiş olarak elde edilecek bilgiler tezin sonuç verilerini en iyi şekilde doğrulayacaktır. Bu veriler de çizelge 3.4 ve 3.5 üzerinde sunulmuştur.

Verilerin daha düzgün ve anlaşılır olarak sergilenebilmesi açısından, yapılan görüşmeler beşerli iki grup halinde çizelgelerde gösterilmiştir. İlk çizelge ilk beş görüşmecinin verdikleri cevapları barındırırken, peşisıra gelen çizelgede diğer beş görüşmecinin cevaplarına yer verilmiştir.

Çizelgelerde bulunan numaralandırmalar sorulan soruları belirtmek için olup, her iki çizelgede de aynı sorulara işaret etmektedirler.

Kimi görüşmeci kendi ismiyle çizelgelerde yer alırken, kimi görüşmeci isminin bu çalışmada yer almasını istemediği için isimleri ile eşleşen ve birbirinde farklı harflerle belirtilmiştir.

Çizelge 3.2: Görüşme yapılan ilk beş tasarım kökenli girişimcinin sorulara verdikleri cevaplar

#	F	U	S	Meltem Meralcan	Ertunç Öner
1	Çocukların yaratıcılıklarını arttırmayı amaçlayan bir masa tasarımı var. Onu üretip satmaya çalıştım.	Ödül alan bir ayna tasarımı satışı yapmıştım.	Deri eldiven, kemer gibi aksesuar ürünleri tasarımlarımı fason olarak ürettirip değişik mağazalara satmıştım.	Bir tasarım ofisi kurmuştuk.	<tasarimyarismalari.com> disiplinler arası bir paylaşım ara yüzü oluşturmak için kurulmuş interaktif bilgi ağıdır. Ulusal ve uluslararası tasarım yarışmalarının duyurulması, sonuçlarının yayınlanması, mevcut yarışma süreçlerinin takibinin yapılması ve tasarımcılar ile söyleşilerin yayınlandığı bir platformdur.
2	Tasarımlarımı değerlendirmek istedim.	Yarışma için yaptığım bu tasarıma talep gelince başlamış oldum. Sonra bir yandan böyle işler yapmaya devam ettim.	Üreticilere ve tekstilcilere yakın bir yerde oturuyorum. Deri ürünlerin kendilerini ve onları tasarlamayı çok seviyorum. Tekstil işi biraz karlı gözüktüğü için bu işe girdim.	Okul zamanı alınan bir karar. 2002 yılında bu tarz bir tasarı ofisi çok azdı. Daha çeşitli ürünler tasarlayarak deneyim kazanmak istemişim.	Türkiye'de eksikliği yaşanan ve yapılan yarışmalarda problemler yaşanan bir alandı tasarım yarışmaları. Bu alanda yayın yapan herhangi bir platform olmaması her zaman dikkatimi çekmişti. İlgili domaini de alınca çalışmalara başladık.
3	İyi bir marangoz tanıdığım vardı. Onunla hemen bir prototip yaptık. Kullanıcılarımız ahşap çok ağır olduğu için çocukların kullanımına uygun olmadığını fark edip farklı bir ahşap ile yeniden ürettik. O ürünle satmaya başladım.	Ödülden sonra biraz ilgi uyandı. Bir iki yer görüşmek istedi. İlgiyi görünce, ben de başka yerlerle görüşmeye gittim.	Elimdeki modellerden 5-10 adet arası ürettirdim. Mağaza mağaza gezip satış kanalları oluşturmaya başladım.	Ofis tuttuk. Halihazırda müşterimiz yoktu.	Öncelikle nasıl bir yol izlememiz gerektiğini araştırdık. Yarışmalar ile ilgili problemler nelerdir, katılımcılar öncelikle yarışmalarla ilgili nelere göz atıyor gibi başlıklar halinde araştırmalar yaptık. Daha sonra benzer web sitelerini ve hizmetleri inceleyerek ara yüz çalışmalarına başlayarak web sitesini yayına aldık.
4	Çalıştığım iş yerinde stand tasarımı yapıyordum. Kendi ürünlerimi üretebilmek adına oradan ayrıldım. Daha tatmin edici bir işle daha çok kazanabilirim diye düşündüm.	Tasarladığın bir ürünün kullanıldığını görmek çok tatmin edici.	Kendi tasarımlarımı üretip satabileceğimi düşündüm. Benim tasarladığım eldivenleri başkalarının ellerinde de görmek yaptığım işe anlam katacaktı. Bir de karlı bir iş olabileceğini düşündüm.	Sadece bir iş yaparak körelecekmişim gibi geldi. Farklı işler yaparak kendimi geliştirmek istedim.	Az olsun öz olsun kendi işim olsun. Yaratıcı sektörlerde çalıştığımız için yarattığımız değerden az pay aldığımızı düşünüyorum. Bu da girişimci olmamızı sağlayan sebeplerden bir tanesi. Sizin tasarladığınız ürün binlerce satarken siz çok küçük bir paya sahip oluyorsunuz. Pek adaletli olduğu söylenemez.
5	Bir süre satmaya çalıştım ama anaokullarından beklediğim talep	Şu an başka ürünler de üretip satıyorum. Onun için de talep gelirse hemen	Deri ürünlerinde istediğim hacme ulaşamadım. Farklı mağazalarda denememe	Faal olarak çalışmaya devam ediyoruz. İlk zamanlarda farklı işler de yaparak ayakta kaldık.	İşimiz şu anda daha zorlu bir şekilde devam ediyor. 30 ay geçmiş bir durumda ve ortalama bir gelirimiz var.

Çizelge 3.2 (devam): Görüşme yapılan ilk beş tasarım kökenli girişimcinin sorulara verdikleri cevaplar

	gelmeyince bıraktım.	ürettirebiliyorum.	rağmen istediğim satış olmayınca bırakmak zorunda kaldım. Bir de üretici ile uğraşmak zor geldi.	Ancak sektöre yatırım yapmak ve geliştirmek için yeni gelir modelleri üretmeye çalışıyoruz. Yarışmalara danışmanlık ve firmalara yarışma düzenlemek için görüşmelerimiz devam ediyor.	
6	Prototiplerle ürünü geliştirdim. Ürünü hafifletmeye çalıştım. Daha sonra satış görüşmelerine başladım.	Promosyon ürünlere ilginin fazla olduğunu görüp o yönde çalışmaya başladım. Bu ürünler üzerine talep fazla olduğundan talep eden müşteri beklentilerine göre strateji geliştirme	Eldiven üretimiyle başlayıp değişik aksesuarlarla ürün gamımı genişlettim. Daha çok talep gören ürünlere yöneldim.	Bizi ve endüstriyel tasarımı tanıtan broşürler hazırladık. Müşteri ziyaretlerine başladık ve büyük bir süre müşteri aramakla geçti. Kısa sürede de müşteri bulduk. Tasarım fuarına katıldık. Farklı kanallar denedik. Yurtdışı fuarlarına da katıldık.	Ürün tasarımcısı olmaktan çok yararlandık diyebilirim. Çünkü hizmet sektörü de olsa yeni bir ürün geliştiriyorsunuz ve orada yaşadığınız problemlerin bir çoğu ile burada da karşılaşıyorsunuz. Öncelikle problemleri belirliyoruz ve ona uygun çözümler için araştırmalar yaparak yenilikler getiriyoruz. Geri dönüşler ile eksik kısımları öğreniyor mevcut sistem içinde çözümler üretmeye çalışıyoruz.
7	Hedefim üretilen bir ürünüm olmasıydı. Kararları ona göre alıyordum.	Biraz ticari düşünmeye başladım. Ticari getirisi olmayan adımlar atmak istemiyorum.	Öncelikle kalite bozulmamalı. İkinci olarak da biraz ticari yaklaşıyorum.	Maddi yönden endişe duyarak ilk başladığımızda sunduğumuz hizmetlere yenilerini de ekledik.	Ara yüz değişimini hem kullanılabilirliği aktarmak, hem de reklam alanları ekleyebilmek adına aldık. İkisinin de gelirimize katkısı oldu. Bundan sonraki ürünlerde geliri ön planda tutuyoruz. Temel ilkemiz tüm web hizmetlerinde olduğu gibi bir ihtiyacı karşılama, kullanılabilirlik ve yenilikçilik... Mevcut gelir modelimiz reklam olduğu için kullanıcıları rahatsız etmeyecek ancak gelir de sağlayacak reklam yerleşimlerini tercih ediyoruz.
8	En başta üretim geliyor diyebilirim. Hiçbir zaman yeterli kaynak olmadığı için farklı yollarla üretimi tamamlamak zorundaydım.	Her alanında var. Yaratıcı problem çözümü için her alanında gerekiyor.	Üretim ve müşteri geliştirme.	Üretim, şirket yönetimi ve müşteri yönetimi gibi her süreçte yaratıcılıktan faydalaniyoruz.	İmkanlar kısıtlı olduğu için genellikle ilk akla gelen çözümü kullanamıyoruz. Sürekli alternatif çözümler gerekiyor. Örneğin, ajanda özelliğini google takvim kullanarak ekledik. Yazılım bilgimiz kısıtlı olduğu için o alanda çok fazla çözüm getiremediğimiz durumlar oluyor. Bu gibi durumlarda araştırmalar yaparak alternatif çözümler yaratmamız gerekiyor.

Çizelge 3.3 : Görüşme yapılan son beş tasarım kökenli girişimcinin sorulara verdikleri cevaplar

#	Gamze Derinöz	K	D	Merve Akdağ Öner	Hatice Armağan
1	Tasarladığımız desenlerde çoraplar üretiyoruz ve kendi markamız altında satıyoruz.	KOBİ'ler ile çalışan bir tasarım ofisi.	Ürünler üretip satıyorduk.	Şehrine Ses Ver Disiplinlerarası Üretim Platformu, genç bir platform olarak iyimser, yaratıcı ve kaliteli üretimlere odaklanmaktadır. Tutkumuz daha güzel & yaşanabilir şehirler için güçlü fikirler ile geleceği paylaşmak ve şekillendirmek.	7 yıl tecrübe ve 3 farklı şirkette farklı görevlerden sonra, Japon bir firmadan danışmanlık teklifi aldım. Bu şekilde başlayan girişimcilik hikayem, 2006'da Arman Tasarım bünyesinde devam etti..
2	Tasarımla ilgili bir konuya girmek istedik.	KOBİ'leri yenileşimle buluşturmada bir eksiklik vardı. Ona çözüm sunuyorduk.	Ortada büyük bir yaratıcı arz vardı. Bunun katma değere dönüştürülebileceğini düşündüm.	Kamudaki ve özel sektörlerdeki çalışma sistemlerinde ürün/tasarım/proje süreçlerinde ağırlıklı olarak tek disiplin dalı ile çalışılırken; nitelik, bilgi akışı ve sürdürülebilirlikte problemler çıktığını gördük. Bütünleşik tasarım stratejilerinin geleceğe yön vereceğine inandığımız için de bu yolda ilerlemeye karar verdik.	Eğitimi aldığım ve uzmanlaştığım iş bu, severek de yapıyorum. Şanslı bir azınlıktayım sanırım.
3	Ne kadar gerçekçi ve ne kadar karlı bir iş olduğunu anlamak için önce rakip ve piyasa araştırması yaptık.	İlk iş fikrini geliştirdik. İş planı hazırladık. Daha sonra iş fikrini KOBİ'ler ile konuşarak doğrulamaya çalıştık.	Sorunu çözecek bir fikir ürettik. Sonra o fikri mentorlerle görüşerek geliştirip iş planına çevirdik.	Böyle bir oluşumu ilerletmek için kimlerle işbirliği yapabileceğimizi, nasıl bir sistem kurabileceğimizi ve nasıl ilerleyebileceğimizi araştırdık. Duyuru sürecine etkileşimli bir ortam oluşturacağına inandığımız atölyeler düzenleyerek başladık. Bu atölyeleri de bilgi tasarımı öncelikli tuttuk.	Freelance çalışmaya başlamaya karar verdim, 2006 yılında Japon bir firmadan tasarım danışmanlığı yapmaya başladım. Görüşmelerimiz sonucunda 3 yıl devam etti ama ben aynı yıl kurumsal bir çatı altında devam etmeyi tercih ettiğim için Arman Tasarım'da kurucu ortak olarak çalışmaya başladım.
4	İstediğim şekilde bir ürün tasarım ofisinin İstanbul şartlarında çok mümkün olmadığını gördüm, daha seveceğim bir iş modeli fark edince ona yöneldim.	Girişimcilik biraz heyecan verici geldi. Zorlayıcı işler yapmayı seviyorum.	Sürekli farklı ve heyecan verici projeler üzerinde çalışmayı seviyorum. Çalıştığım yerler bu fırsatı tanımiyordu.	Tasarım, toplum ve kentsel geleceği şekillendirdiğimiz bir dönemdeyiz. Aktif rol alabileceğimiz iletişim kanallarımız bulunuyor (tasarimyarismalari.com gibi). Kurduğumuz sisteme inancımız ve aldığımız güzel tepkiler kanalı ile platformu genişletmeye başladık.	Bütünü görebilen herkesin kaçınılmaz sonucu sanırım.
5	Kanada'ya kadar dünyanın bir çok şehrinde ballonet ürünleri satışta.	Beklediğimiz gibi bir talep oluşmadığı için bıraktık. Bırakmadan evvel iş fikrini 1-2 defa değiştirdik.	İş fikrinin uzun vadede başarılı olabileceğini ama o kadar kaynağımız olmadığını fark ettik. Yeni gelir modelleri ekledik yine de sürdürülebilir bir modele ulaşamayınca da	Şimdi atölyelerden bir sonraki adımımız için hazırlıklar yapıyoruz ve yol haritası çizmeye çalışıyoruz. Üreten bir sistem kurabilmek için besleme kanallarını oluşturacağız. Gelir kanalları için modeller kuracağız. Mali kaynaklar arayışındayız.	İlk girişimim 8 yıl oldu ve keyifle devam ediyoruz.

Çizelge 3.3 (devam): Görüşme yapılan son beş tasarım kökenli girişimcin sorulara verdikleri cevaplar

	bırakma kararı aldık.				
6	Uzunca bir süre iyi bir üretici aradık. Burada biraz zaman yatırımı yaptık. Daha sonra da aynı anda yurtiçinde ve yurtdışında satışa başladık. Fuarlara katıldık.	Sorun için ürettiğimiz fikri araştırmalar yaparak geliştirdik ve bütün bir hale getirdik. Sonra fikri mentorlarla da görüşüp bir iş planına dönüştürdük. Sonra müşteri görüşmeleri yaptık ve doğrulayamadığımız için bıraktık.	Projeyi yayına aldık ve ürünler ürettik. Ticari başarı yakalayamayınca farklı gelir modelleri oluşturup onlar üzerinden gelir elde etmeye çalıştık.	Gelişim potansiyellerini ülke ve tasarımcı gerçekleri ile yakalayabilmeyi hedefliyoruz. Bunun için önce web sitesini açarak hem tanıtım, hem atölyeler hem de blok kanalı ile insanların tepkilerini ölçüyoruz. Ortak çalışmalar veya işbirlikleri yapabileceğimiz kişilerle tanışıyoruz ve haberleşiyoruz.	Çok çalışma, öğrenme, hata yapma, müşterileri iyi yönetme, projeleri iyi algılama.
7	Yurtdışına açılmamız biraz mecburiyetten oldu. En başından işin büyümesi için gerekli olduğunu deneyimlerimize dayanarak biliyorduk.	En iyi çözüme ulaşabilmek çok önemli. İyi çözümün ticari getiri de getireceğini düşünürüm.	Kullanıcı deneyimi çok önemli. Ürün ya da hizmetin her parçası iyi çözüm sunuyor olmalı.	İnsan ve toplum farkındalığı yaratmak... Anadolu'nun var olan sosyolojik, üretim ve zanaat altyapıları karakterlerinin geliştirilerek yenilenen ihtiyaçların dönüşümüne aktarılması; bugünden geleceğin şekillenmesinde ve ortak bir tasarım kültürünün oluşturulmasında ana etmenler olacaktır. Etkin üretim sistemi içinde dinamik katmanlara ve ortaklıklara yol açarak ilerlemeyi hedefliyoruz.	Karar aldığım çok fazla konu oluyor, kriterler de değişiyor; yeni bir proje, yeni bir sözleşme, yeni bir müşteri, ödemeler, faturalar, ödüller, tesciller, çalışanlar, yenilikler... vb. konularda merkezdeki kriter de değişiyor.
8	Üretim gibi çoğu aşamada sorunlarla karşılaşabiliyor. Bu sorunların aşılmasında faydalı oluyor.	İş geliştirme tamamen bir yaratıcılık süreci. Her aşamasında yaratıcılıktan bir parça barındırıyor.	Her aşamada.	Başlangıç aşamasını tasarlamak başlı başına bir çözümleme konusu. Ayrıca insan ilişkileri sağlamak ve tasarımların şekillenmesi için sistemi kurmak her adımda yaratıcılık isteyen konular. Birbirinden farklı çözümleri, insanları, arayışları ve kültürleri aynı potada eritebilmek, bu konulardaki en önemli problem. Çözüm yollarını tasarlamak için doğru soruları sormak ve vizyonumuzu yaratıcılığımız ile geliştirmek durumundayız.	Proje Yöneticisi olarak çalışıyorum, dolayısıyla sürecin her adımında çok aktif ve yaratıcı oluyoruz. Ama en çok fikirlerin uçtuğu tasarım aşaması oluyor.

Çizelge 3.4: Tasarım kökenli ilk beş girişimciye sorulan soruların ve cevapların özü

Soruların özü / Görüşmeler	F	U	S	Meltem Meralcan	Ertunç Öner
İş	Ürün tasarımı ve satışı	Ürün tasarımı ve satışı	Ürün tasarımı ve satışı	Ürün / hizmet tasarımı ve satışı	Hizmet sunumu, artı değerler
Algı	Mutlu edecek işleri yapabilmek adına bir imkan.	Fırsat ve getiri imkanı.	Mutlu edecek işleri karlı şekilde yapabilmek adına bir imkan.	Mutlu edecek işleri yapabilmek adına bir imkan.	Eksikliği görülen alanlardan fırsat yaratma
İş yapış	Yatırım - satış	Talep yaratımı – yatırım - satış	Yatırım - satış	Yatırım – ihtiyacı tanımlama	İhtiyacı tanımlama – ürün-benzerleri ile karşılaştırma, çoklu kategori ayırma
Motivasyon	Mesleki tatmin – yüksek kazanç beklentisi	Mesleki tatmin	Mesleki tatmin – yüksek kazanç beklentisi	Mesleki tatmin – kişisel gelişim	Az olsun, kendi işi olsun-kendi işinin verdiği yüksek gayret-başlangıçta az getiri ile yetinme
Uygulama	Diretme olmamış-Sürdürememiş-Ürününün büyük boyutlu olması bunda etken olabilir	Risksiz yolu tercih ediyor-Ürün gamında farklılık yaratarak sürdürmeye devam ediyor.	Diretme ve ihtiyaca göre iş değiştirme yok-ancak, üretici ile uğraşmak zor geldiği için daha çok talep getiren ürünlere yönelmiş.	Hala faal ve sürdürülebilir.	Faal. Sürdürülebilir hale getirme çabası var; yeni getiri kaynaklarını alternatif alanlardan arama

Çizelge 3.4 (devam): Tasarım kökenli ilk beş girişimciye sorulan soruların ve cevapların özü

Süreç	Önce ürünü geliştirip hafifletme sürecinden sonra satışı düşündüğü için, müşteri ürün geliştirme fazına dahil değil.	Müşteri ile iletişimde kalarak strateji değiştirme.	Müşteriye ve talebe göre strateji değiştirme.	Farkındalık yaratma ve talep oluşturmaya yönelim agresif süreç.	Tamamen bir tasarım süreci gibi gelişmiş; problemin tanımlanması – çözüm – uygulama- yenilikler ekleme: Hizmet sektörünün yeniliği de tıpkı bir ürün yeniliği gibi geliyor.
Odak	Ürün	Ticari başarı	Önce ürün, sonra ticari başarı	Ticari başarı	İhtiyacı karşılama- ürün-kullanılabilirlik-yenilikçilik- aynı zamanda ticari başarı
Yaratıcılık	Özellikle üretimde hissedilir katkı.	Her alanda hissedilir katkı.	Üretim ve müşteri geliştirme alanlarında hissedilir katkı.	Üretim, şirket yönetimi ve müşteri yönetimi gibi her alanda hissedilir katkı.	Düşük kaynaklarla çok iş yapabilmek adına her alanda hissedilir katkı. Kaynaklar az olsa da yaratıcılık alternatif çözümler bulduruyor.

Çizelge 3.5: Tasarım kökenli son beş girişimciye sorulan soruların ve cevapların özü

Soruların özü / Görüşmeler	Gamze Derinöz	K	D	Merve Akdağ Öner	Hatice Armağan
İş	Ürün tasarımı ve satışı	Ürün ve hizmet tasarımı	Ürün tasarımı ve satışı	Hizmet	Ürün ve hizmet tasarımı ve satışı
Algı	İstenilen işleri yapabilmek adına bir imkan.	Fırsat	Fırsat	Fırsat	Mutlu edecek işleri yapabilmek adına bir imkân. Zaman içinde uzmanlaşma durumu-severek çalışma
İş yapış	Fırsatı tanımlama – yatırım - satış	Fikri geliştirme – ihtiyacı tanımlama	İhtiyacı tanımlama – fikir geliştirme	Fikri test etme	Talep – yatırım-kurumsal girişimci ortaklığı
Motivasyon	Daha mutlu bir çalışma hayatı – mesleki tatmin	Heyecan	Daha mutlu bir çalışma hayatı – mesleki tatmin	Fırsat	Mesleki tatmin-bütünü görebilme ortamı ve başarısı
Uygulama	Faal ve sürdürülebilir.	Kısa bir süre diretilmiş. Beklenti düşük. Talebin çok olduğu alana yönelmiş	Diretme ve adanmışlık var.	Faal. Sürdürülebilir hale getirme çabası var.	Faal ve sürdürülebilir. Mutlulukla devam

Çizelge 3.5 (devam): Tasarım kökenli son beş girişimciye sorulan soruların ve cevapların özü

Süreç	Kalite sağlandıktan sonra pazarı tanıyıp ürün üretimi.	Ürettiği fikri araştırmalar yaparak geliştirmek, bir bakıma müşterinin Beklentisini de dahil eden bir fikir geliştirme süreci demektir.	Müşteri ihtiyacına göre şekillenen iş.	Henüz çok yeni.	Talep doğrultusunda müşteriyi dahil eden bir deneme, öğrenme süreci-projeyi müşteri odaklı iyi algılama-hatalardan ders alma
Odak	Ticari başarı	Ürün	Ürün	Sosyal fayda	Kararın merkezinin, koşulların değişimi durumunda bile sürekli müşteri merkezli yenilik ve her konuda başarı
Yaratıcılık	Üretim gibi çoğu aşamada hissedilir katkı.	İş geliştirmenin her aşamasında hissedilir katkı.	Her aşamada hissedilir katkı.	İş tasarımı, insan ilişkileri ve tasarım süreçlerinde hissedilir katkı.	Her aşamada yaratıcılık gerekli.- En çok fikirlerin uçtuğu tasarım aşamasında yoğun kullanım

3.2.3.1 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme analizleri ve değerlendirilmesi

Çizelgelerin ikinci aşaması, tasarımcı-girişimcilerden elde edilmiş olan bilgilerin, analiz edilerek bazı özlerin çıkartılması ve bu öze inen kavramlar doğrultusunda, tasarımcı-girişimcilerin, iş, algı, iş yapış, motivasyon, uygulama, süreç, odak, yaratıcılık konularında hangi özellikler ile çalıştıkları ve hangi kimliklerle tasarımcı-girişimci özelliklerine sahip oldukları açığa çıkarılmaya çalışılacaktır. Veriler çizelge 3.4 ve çizelge 3.5 üzerinde sunulmaktadır. Bu veriler daha sonra, literatür araştırmasından elde edilmiş olan verilerle karşılaştırılacaktır.

Görüşmelerden elde edilmiş cevaplardan analiz edilerek çıkartılmış olan özlerin değerlendirilmesi sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

- a. *‘İş’ konusunda:* Ürün tasarımı ve satışı özünde beş görüşmeci ön plandadır. Bu tasarımcı-girişimciler bağımsız kişiliklerini ortaya koyarak, tasarladıkları ürünleri için kendileri pazar arayışına gidecekler, belki de riske gireceklerdir. İki görüşmeci ürün ve hizmet tasarımı ve satışı üzerine çalışarak, ürün ötesinde hizmet konusuna da girmişlerdir. Ürün tasarımına göre daha az öğrendikleri bir konuda çalışarak, geleceğe yönelik işsiz kalma riskini aza indirmişlerdir. Bir görüşmeci, yalnız hizmet alanına el atmış ve bu konuda çalışmaktadır. Hizmet konusu da ürün ile aynı fikir sürecini ve aynı hazırlık süreçlerini gerektirir. Bu alanda çalışacak girişimci, hizmeti ne denli kullanıcılarına mükemmel sunarsa o denli kazançlı olacaktır.
- b. *‘Algı’ konusunda:* İki görüşmeci ‘mutlu edecek işleri yapabilmek adına bir imkândan söz ederken, üçüncü bir görüşmeci buna karlı şekilde kavramını eklemiştir. Dördüncü bir görüşmeci ise, zamanın uzmanlaşma getireceğini ve işin sevilerek yapılacağını ekler. İstenilem işleri yapmak için imkan ise bir diğer görüşmecinin düşüncesidir ve aynı anlama gelir. Dört görüşmeci girişimi fırsat olarak görür ve girişimin özünü yakalamış olurlar. Bunlardan birisi getirisini unutmaz. Fırsat kavramı bir diğer görüşmeci de eksikliği görülen alanlardan çıkarılır. Bu da gösteriyor ki yaratıcılığın özünde de var olan eksikliği ya da yanlışlığı görülen alanları algılayarak o konularda fikir üretmek, bir bakıma fırsatları algılayarak yakalamak demek oluyor. Tasarımcı-girişimcilerin algıları da hem tasarımcı ve hem de girişimci özelliklerine yönelmiş olmaktadır.

- c. *‘İş yapış’ konusunda:* On görüşmeciden altı kişisi yatırım kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlardan dördü yatırım ve satış; biri talep yaratımı; bir diğeri ihtiyacı tanımlama; altı kişiden bir başkası fırsatı tanımlama kavramını eklemiştir. Başka bir görüşmeci, yatırım kavramını talep, kurumsal girişimci ortaklığı gibi kavramlarla tamamlamıştır. İhtiyacı tanımlama kavramına, ürün, işi benzerleri ile karşılaştırma ve çoklu kategori ayırma düşünceleri, hizmet sektörü için girişim gerçekleştirmiş olan bir tasarımcı-girişimcinin düşünceleri olmuştur. Diğer üç tasarımcı-girişimci, fikir kavramını önemsemişlerdir; birisi fikri test etme öncelikli düşünürken, ikisi, ihtiyacı tanımlayarak fikri geliştirme kavramlarına öncelik vermişlerdir. İş yapış konusu, tasarımcı-girişimciler nezdinde, girişim kavramının önceliği olan yatırım-satış kavramlarını öne çıkartırken, diğer taraftan, tasarımcı kimliklerinin gereği olan ‘ihtiyacı karşılama ve fikir geliştirme kavramlarını da ihmal etmediklerini ortaya koymaktadır.
- d. *‘Motivasyon’ konusunda:* Tasarımcı-girişimcilerin motivasyonları mesleki tatmin konusunda çok yüksektir. Yedi girişimci mesleki tatmin konusunu ön planda düşünmüşlerdir. Bunlardan iki kişi daha mutlu bir çalışma hayatını ileri sürmüştür. Yedi girişimciden ikisi yüksek kazanç beklentisi içindedir. Yedi kişiden birisi kişisel gelişimi ihmal etmemiştir; bir diğeri, bütünü görebilme ortamı ve başarısını düşünmektedir. Yedi kişi dışında bir tasarımcı-girişimci, motivasyon alanında bile fırsatlar konusuna yoğunlaşmıştır. Bir diğeri heyecana adapte olmuş ve sonuncu birey ise, kendi işinin vereceği yüksek gayret ile, az ile yetinmeyi düşünse de işini yaparken duyacağı haz ve mutluluk ile yaşama değer katacaktır. Buna göre tasarımcı-girişimcilerin motivasyonları, mesleki tatmin, mutlu bir çalışma hayatı, bütünü görebilme ortamı, heyecan, yüksek gayret üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- e. *‘Uygulama’ konusunda:* Beş tasarımcı-girişimci dolaysız, faal olarak çalıştıklarını açıklamıştır. On görüşmeciden yalnız birisi sürdürememiş; belki de tasarladığı ürününün büyük boyutlu oluşu, başlangıçta büyük serilere giremediği için, pahalıya mal oluyor olması vb. nedenlerden satış kanalları gelişememiş olabilir. Bu durum tasarımcı-girişimcinin mücadele enerjisinin yok olmasına sebep vermiştir. Üç tasarımcı-girişimci, az ya da çok direnç içinde olarak, risksiz olacağını düşündükleri, daha çok talep olduğunu

araştırdıkları, ürün alanlarına yönelerek ve ürün gamlarında gelişme yaparak işlerini sürdürmeye çalışıyorlar. Bunlardan birisi üreticiler ile uğraşmanın zorluğundan yakınmaktadır. Hali hazırda faal ve sürdürüyor olanların çabaları, direnmiş ve adanmışlıkları, alternatif alanlarda yeni getiri kaynakları arama girişimleri ve bütün bu çabalara rağmen mutlulukları anlatmaya değer davranış ve girişimlerdir.

- f. *‘Süreç’ konusunda:* Katılımcılardan 4 kişi öncelikle talep kavramını kullanmışlardır. Yanısıra, talebi yüksek olabilecek ürenlere yönelmişlerdir. Bir görüşmeci önce kaliteyi sağlamanın önemini tanımlamıştır. Ürettiği fikri araştırmalar yaparak geliştirmek, bir bakıma müşterinin beklentisini de dahil eden bir fikir geliştirme süreci demektir. Bir görüşmeci, girişiminin tamamen bir tasarım süreci gibi işlerliği olduğu söylenmektedir; süreç, problemin tanımlanması, çözüm, uygulama, yenilikler ekleme, vb. gelişmiştir; hizmet sektöründe de durum aynıdır. Görüşmeciler, süreç kavramını, talep doğrultusunda, müşteri ihtiyaçlarını sorgulayan, hatta bir görüşmeci müşteriye sürece dahil eden, bir olgudan söz etmektedir. Bir görüşmeci de, müşteri de talep oluştururken, farkındalık yaratma konusunda, biraz agresif bir süreç oluşumunu düşünebilmektedir.
- g. *‘Odak’ konusunda:* Tasarımcı-girişimciler ağırlıklı olarak ürüne odaklanmak istemektedirler. Ürüne bağlı olarak, kullanılabilirlik, ihtiyacı karşılama, sosyal fayda kavramları unutulmamaktadır. Fakat ürün kavramının ardından ‘ticari başarı’ kavramı gelmektedir. Hatta ticari başarı, ürün kavramı ile başa-baş gitmektedir. Buna göre tasarımcı- girişimcilerin gönlünde ürün başta gelmektedir, fakat ticari başarı da aynı oranda önem taşımaktadır.
- h. *‘Yaratıcılık’ konusunda:* Tasarımcı-girişimciler yaratıcılık kavramını çok iyi tanımaktadırlar ve gerek her alanda, gerekse kendi işlerinin sürecinin her aşamasında yaratıcılığın önemli boyuttaki katkısını yaşamaktadırlar. Yaratıcılık onlar için üründe, süreçte, üretimde, müşteri geliştirmede, müşteri ve şirket yönetiminde, düşük kaynaklarla çok iş yapabilmek ve işi geliştirebilmekte, alternatif çözümler bulmakta, insan ilişkilerinde son derece önemlidir. En çok kullandıkları alan ise, fikirlerin yoğun uçtuğu tasarlama aşamasındadır. Bu bakış açıları ile, hem tasarımcı ve hem de girişimci için yaratıcılık son derece önemlidir. Girişimciler iş ve şirket ağırlıklı kullanırken,

tasarımcı, ürün fikri oluşturmak ve müşteri ağırlıklı kullanır.

Tasarımcı-girişimciler ile gerçekleştirilmiş olan görüşmelerin analizlerini yapabilmek için, her bir görüşmecinin verdiği bilgileri tek tek incelemek, bu bilgilerin özlerini çıkarmak ve özellikle elde edilmiş özlerin, tasarımcı ve girişimci kimliklerine ve ayrıca yaptıkları işlere yönelik olarak doğru bilgilere ulaşılmasını sağlamak gerekli olmaktadır. Bütün bu çalışmalar sonucunda görüşmelerden çıkan sonuçlar aşağıdaki bölümde ele alınmıştır.

3.2.3.2 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizlerinden elde edilmiş sonuçlar

- a. *İş*: Bağımsız kişiliklerini, ürün ve hizmet, işsiz kalma riskini aza indirmişler, hizmet konusu da ürün ile aynı fikir sürecini taşıyor, hizmeti ne denli kullanıcılarına mükemmel sunarsa o denli kazançlı olacak.
- b. *Algı*: Mutlu edecek işler, fırsat, zamanla uzmanlaşma, tasarımcı-girişimcilerin algıları da hem tasarımcı, hem de girişimci özelliklerine yönelmiş olmaktadır.
- c. *İş yapış*: Yatırım ve satış, ihtiyacı tanımlama, tasarım süreci olarak önemli, ihtiyacı tanımlayarak fikri geliştirme kavramlarına öncelik konuları öne çıkar. İş yapış konusu, tasarımcı-girişimciler nezdinde, girişim kavramının önceliği olan yatırım-satış kavramlarını öne çıkartırken, diğer taraftan, tasarımcı kimliklerinin gereği olan ihtiyacı karşılama ve fikir geliştirme kavramlarını da ihmal etmediklerini ortaya koymaktadır.
- d. *Motivasyon*: Tasarımcı-girişimcilerin motivasyonları mesleki tatmin konusunda çok yüksektir. Daha mutlu bir çalışma hayatı, heyecan, yüksek kazanç beklentisi, kişisel gelişimi, bütünü görebilme ortamı ve başarısını, fırsatlar, heyecan, kendi işinin vereceği yüksek gayret, işini yaparken duyacağı haz ve mutluluk ile yaşama değer katacaktır. Buna göre tasarımcı-girişimcilerin motivasyonları, mesleki tatmin, mutlu bir çalışma hayatı, bütünü görebilme ortamı, heyecan, yüksek gayret üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- e. *Uygulama*: Beş kişi, dolaysız, faal olarak çalıştıklarını açıklamıştır. On görüşmeciden yalnız birisi sürdürememiş; üç tasarımcı-girişimci ise az ya da çok direnç içinde olarak, risksiz olacağını düşündükleri, daha çok talep

olduğunu araştırdıkları ürün alanlarına yönelerek ve ürün gamlarında gelişme yaparak faal kalmışlardır. Olanların çabaları, direnmiş ve adanmışlıkları, alternatif alanlarda yeni getiri kaynakları arama girişimleri ve bütün bu çabalara rağmen mutlulukları anlatmaya değer davranış ve girişimler içindir.

- f. *Süreç*: Çoğunluk talep kavramını kullanmışlardır. Talebi yüksek olabilecek ürünlere yönelmişlerdir. Talep üzerinden strateji geliştirme ağırlıklı olmuştur. Ürünü hafifletmek kavramı tasarımın son derece önemli bir boyutudur. Talep doğrultusunda pazarı tanımak öncelikli gelmektedir. Bir görüşmeci kaliteden ödün vermezken, bir diğeri müşteriye sürece dâhil etme, deneme, hatalardan ders alma ve projeyi müşteri odaklı iyi algılama kavramlarını kullanmıştır. Bir kişi, girişiminin tamamen bir tasarım süreci gibi işlerliği olduğu söylenmektedir. Süreç, problemin tanımlanması, çözüm, uygulama, yenilikler ekleme vb. Gelişmiştir. Hizmet sektöründe de durum aynıdır. Görüşmeciler, süreç kavramını talep doğrultusunda, müşteri ihtiyaçlarını sorgulayan, hatta bir görüşmeci müşteriye sürece dahil eden bir olgudan söz etmektedir. Müşteri tarafında talep oluştururken, farkındalık yaratma ileri davranışı gözlemlenmiştir.
- g. *Odak*: Ürüne odaklanmak istemektedirler. Ürüne bağlı olarak kullanılabilirlik, ihtiyacı karşılama, sosyal fayda kavramları ve ticari başarı aynı ölçüde önemlidir. Bunları, yenilik ve sürekli müşteri merkezli yenilik kavramları izler. Her konuda başarılı olmayı düşünen de vardır. Buna göre tasarımcı-girişimcilerin gönlünde ürün başta gelmektedir, fakat ticari başarı da aynı oranda önem taşımaktadır.
- h. *Yaratıcılık*: Tasarımcı-girişimciler yaratıcılık kavramını çok iyi tanımaktadırlar ve gerek her alanda, gerekse kendi işlerinin sürecinin her aşamasında yaratıcılığın önemli boyuttaki katkısını yaşamaktadırlar. Üründe, süreçte, üretimde, müşteri geliştirmede, müşteri ve şirket yönetiminde, düşük kaynaklarla çok iş yapabilmek ve işi geliştirebilmekte, alternatif çözümler bulmakta, insan ilişkilerinde son derece önemlidir. En çok kullandıkları alan ise, fikirlerin yoğun uçuştığı tasarlama aşamasındadır. Hem tasarımcı ve hem de girişimci için yaratıcılık son derece önemlidir. Girişimciler tasarlamayı, iş, şirket, hissedarları zengin etmek, sürekli kontrol vb. ağırlıklı

kullanırken, tasarımcılar, ürün fikri oluşturmak, müşteri ya da kullanıcı/tüketici beklentilerine cevap vermek ağırlıklı kullanırlar.

3.2.3.3 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizlerinden elde edilen sonuçların literatür araştırmasından elde edilen verilerle karşılaştırılması

Tezin tüm literatür verilerine göre girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin morfolojik kutu yardımcı yöntemi kullanılarak karşılaştırmasının ardından, bu verilerin bir sonraki aşamada gerçekleştirilecek vaka çalışması için önemi büyük olan ikinci etap görüşmelerden elde edilmiş verilerle de karşılaştırılması, sonuca vardırılmak istenen amaç ve varsayım (hipotez) için en doğru ve inandırıcı bilgileri ortaya koyacaktır.

Benzer özellikler:

1. *Herkes tasarımcı ya da girişimci olabilme potansiyeline sahiptir:* Hem girişimci ve hem de tasarımcıların yaratıcılık özellikleri var olduğu, hatta herkesin bir tasarımcı ya da girişimci olabilme potansiyeline sahip olması nedeniyle, tasarımcı-girişimcilerin bağımsız kişilikleri her iki grubun temel özelliğidir. İster ürün, ister hizmet üretsiner, yaratıcı kimlikleri ile işsiz kalma riskini ortadan kaldıracak veya en aza indirecek girişimde bulunurlar.
2. *Aynı algı, aynı düşünce sistemi ve aynı fikir keşfi:* Tasarımın ve girişimin diğer bir benzer tarafı, süreç bağlamındaki bir keşif temelindedir. Her iki grup da bir şeyi -bu bir problem, bir fırsat, benzeri bir durum olabilir- keşfederken aynı düşünce ve aynı geliştirme sürecini yaşarlar. Tam da bu noktada görüşmelerinde şahit olunan algı konusu keşfetmeye giden yolda her iki grubun düşünce süreçlerinin aynı sistem içinde çalıştığını ve problem ya da fırsatı aynı şekilde algıladıklarını gösterir. Bu durum, boşlukları, eksiklikleri benzer algılar ve çağrışımlarla buldukları anlamına gelir. Tasarımcı-girişimcilerin keşif temelindeki algıları, düşünce ve eylem süreçleri de aynı dizindedir. Hatta tasarımcı-girişimciler, süreci talep yaratma temelinde kullanırken, talebi aramanın yanısıra, talebi keşfetme yoluna gidebilmek adına yeni yollar keşfetmeye yönelirler.
3. *Doğaçlama:* Bu konuda tasarımcı-girişimciler bir sözcük kullanmamış olsalar da yaratıcılığın özünde var olan kavram hemen bütün tasarımcı-girişimciler

tarafından fikir üretirken kendiliğinden ortaya çıkabilen bir olgudur. Özellikle, yüksek hedefi olan durumlarda daha çok ortaya çıkar. Çünkü, tasarımcı-girişimcilerin özellikle mesleki tatmin konusundaki yüksek hedefleri her türlü problemin çözümünde onları motive eder; doğaçlama yaparak fikir üretirler.

4. *Fikirlerin yeni bileşenlerle yeni fikirlere dönüşmesi:* Gerek girişimcilerin ve gerekse de tasarımcıların diğer bir ortak özelliği, yaratıcılığın özünde zaten var olan fikirlerin yeni kombinezonlarla yeni fikirlere dönüştürülmesidir. Yaratıcılıkta fikir aktarmaları ya da fikir çağrışımları olarak ortaya çıkmış olan bir düşünce sistemi Hemielecki&Corbett (2006) tarafından yaptakçılık (brikolaj) olarak tanımlanmıştır. Tasarımcı-girişimcilerin yüksek motivasyonlarında, mesleki tatminlerinde, yaratıcılıklarında ve hatta iş yapış tarzlarındaki en baş kaygıları olan ihtiyacı karşılama düşünceleri kendini bu şekilde ortaya koyar. Çünkü, tasarımcı kimlikleri fikir aktarmaları ya da yaptakçılık ile ortaya koydukları fikirler sürekli olarak yeni bileşenler ve yeni aktarmaları meydana getirir.
5. *Uygulamada sonuç yerine anlamlar arama:* Girişimcilerin, uygulama aşamasında bir pazar bulmak yerine yeni bir pazar yaratma girişimleri; tasarımcıların ise, yaratıcılıkları ile sonuçlar yerine anlamlarla ise başlamaları böylece yeni durumlar yaratmaları eş değerli özellikleri olmuştur. Diğer taraftan, tasarımcı-girişimcilerin yalnız bir görüşmeci hariç hemen hepsinin uygulama başarıları izlenmektedir. Buna göre, tasarımcı-girişimciler, yeni olasılıklar ve durumlar arama konusunda, ileri bir direnç göstermektedirler. Tıpkı girişimcilerin yeni bir pazar yaratma konusundaki düşünceleri gibi, yeni ürün grupları, ürün alanları, yeni getiri kaynakları aradıkları görülmektedir.
6. *Karar verme, inisiyatif alma, risk alma:* Bu konuda yalnız girişimciler değil, tasarımcı-girişimciler de son derece gözü pek olabilmekte ve bu davranışlarını işlerinde, iş yapış tarzlarında, motivasyonlarındaki yüksek direnişlerinde ve uygulama konusundaki direnişlerinde ortaya koymaktadırlar. Tasarımcı-girişimciler karar verme konusunda, kendilerini iyi tanıdıkları, duygusal zekalarındaki ustalık iyi geliştiği, çok iyi motive oldukları ve iyi odaklandıkları işlerinin gelecek projeksiyonları için iyi ve

doğru kararlar almaya yöneliktirler. On sayıdaki görüşmeciden yalnız biri yönünü değiştirmiş ve dokuz görüşmeci hem insiyatif alma konusunda alternatifler geliştirerek, hem de yere sağlam basan kararlar vererek; gerektiğinde ise, riskin hâkim olduğu üretim süreçlerinin kontrollerini bizzat kendileri yaparak riskin ortasında yerlerini almışlardır. Ancak, çok yüksek risk konularında farklılaşırlar.

7. *Proaktif kişilik, kendi kimliğinin farkındalık, özgür irade, hayal gücü:* Girişimcilik ve tasarımın benzer yönleri çerçevesinde genellikle yenilikçilik kavramı ile bağdaşan proaktif kişilik, kendi kimliğinin farkındalık, özgüven ile elde edilmiş olan özgür irade ve yine yaratıcılığın özünde mevcut olan hayal gücü, nasıl hem girişimci ve hem de tasarımcıda var oluyorsa, tasarımcı-girişimciler ile yapılmış görüşme sonuçlarından elde edilmiş olan veriler incelendiğinde, iş konusundaki bağımsız kişilikleri algılamadaki mesleğe yönelik uzmanlaşma sürecinde, kendi kimliklerinin farkındalığı, iş yapılarında öğretilerinin en başında yer almış olan ihtiyacı öne alan özgür iradeleri, bununla salt girişimi kopya etmeyen özgür iradeleri ve yaratıcılıklarını fevkalade kullandıkları hayal güçleri ile gerçekten hem tasarımcı ve hem de girişimcilere özgü nitelikleri ortaya koymaktadırlar.
8. *Belirsizlik kavramı temelinde:* Girişimcilik nasıl genel olarak belirsizliğin hakim olduğu koşullarda, üretim süreçlerinin kontrolü ve organizasyonu olarak tanımlanıyorsa (Knight, 1921), tasarımın uğraş alanı olan ürün ya da kullanıcı problemleri ve karar sürecindeki zorlayıcı durumlarda, hastalıklı ve yanlış tanımlanmış problemlerde tasarımcı için de geçerlidir. Tasarımcı-girişimcilerin işlerinde, iş yapış süreçlerinde, uygulama alanlarında, yaratıcılıklarında, elde ettikleri fikirlerin kullanıcı beklentilerine ve psikolojilerine cevap verecek olan ürün kararları ve hatta giriştikleri işlerin gelecek riskleri hiçbir zaman kesin sonuçları ortaya koymaz. Bütün bunların hepsi belirsizdir. Tasarımcılar ve tasarımcı girişimciler her seferinde çoklu alternatifler üretirler ve alternatifler içinden seçim yaparlar.
9. *Fikir üretimi, yaratıcılık ve yenileşim:* Bu konular ele alındığında, hem tasarımcı ve hem de girişimcinin köken olarak benzer düşünce süreçlerine sahip olduğu tasarım ve yaratıcılığın aynı kökten kaynaklandığı, fikir üretmenin ve yaratıcılığın, yenileşimin başlangıcı olduğu, bunların duygusal

zekanın verileri olduğu, süreç, ürün, bağlam ve yer kavramları ile vücuda getirildikleri, girişimci ve tasarımcı karşılaştırılmasının benzerlikleri olmuştur. Yenileşim ise yaratıcılık ve onun görüntüsü olan fikir üretmenin bir sonucu olarak, üretilmiş bir fikrin, beş duyudan biri, birkaçı ya da hepsi ile algılanmış olan, yarar sağlanan, bir ürün ya da hizmete dönüştürülmüş hali olduğuna göre, yine hem tasarımcıyı ve hem de girişimciyi yakından ilgilendiriyorsa, tasarımcı-girişimci kimliğindeki kişiyi de aynı ölçüde ilgilendirecektir. Tasarımcı-girişimci yaratıcıdır, fikir üretir ve ürettiği fikirleri, işi, algıları, motivasyonu kapsamında yaptığı işe odaklanarak, işinin sürecini dirençle kullanıp sürdürerek sonuca ulaştırır. Elbette girişimini sürdürmek için bütün bu fikirlere, yaratıcılığa, eylemlere, dirence, odaklanmaya ve sürece ihtiyacı olacaktır. Bütün bunlar onun kendi işinin başarısı ve beklentisi olan mutluluğunun temeli olacaktır.

10. *Yeni standartları belirleyen itici kuvvet:* Girişimcilerin ve tasarımcıların benzer yönlerinden birisi de yeni standartları belirleyen itici kuvvete sahip olmalarıydı. Tasarımcı-girişimcilerle yapılmış görüşmelerde, onların motivasyonları ve odak alanları mesleki tatmin ya da ürün ağırlıklı olsa da, yaratıcılıklarını kullanırken elde ettikleri yüksek artı değerdeki ürün ya da hizmetler ile insanlığın yeni standartlarını belirleyen yeni durumlara ulaşacak itici güçleri olduğu açıkça görülmektedir.

11. *Sistem temelinde:* Brown (2008)'in düşüncesindeki “Tasarım düşüncesi boşlukların oluşturduğu bir sistemdir” sözü ve bu sistemdeki ‘esinlenme, fikir üretimi, uygulama’ olarak üç boşluk ya da çalışma alanı, ‘2.2.5.1 Bölümü’ndeki karşılaştırmada tasarımcının ve girişimcinin benzer taraflarını göstermekteydi. Tasarımcı-girişimcilerin algı özellikleri ile fikre dönüşecek fırsat boşluğu, iş yapış özelliklerindeki yatırım ve satış kavramlarının tıpkı girişimciler gibi öne çıkışı ve sisteme dahil olması, motivasyonlarındaki heyecan ve yüksek kazanç beklentilerinin sistemin bir parçası oluşu, uygulamada hali hazırda kurdukları sistemi faal olarak sürdürüyor olmaları, ister tasarımcı, isterse girişimci olsun, davranışları ile işlerindeki hem ürene, hem hizmete ve hem de giriştikleri işin geleceğine odaklandıkları için sürekli yeni fikirler üretmek durumunda oldukları anlaşılmaktadır.

Farklı özellikler:

1. *Bireysel potansiyel temelinde:* Tasarımcı ve girişimci olarak her iki grubun da fikirleri yaratıcılık temelinde gelişiyor olmasına karşılık, tasarımcı, kullanıcı ihtiyaçlarına yönelik problemlerin çözümünü ararken girişimci organizasyonun kontrolü ve sürdürülmesi için fırsatlara yönelik fikir aramaktadır. Tasarımcı-girişimciler ise, işsiz kalma riskini göze almak istemediklerinden ürün fikri üretmek yanısıra hizmet fikri üretmeyi de fırsat bilmektedirler. Ancak, tasarımcı-girişimcilerin fırsatları ağırlıklı olarak yaptıkları işin heyecanına ve motivasyonuna yöneliktir. Aynı zamanda, gerek ürün gerekse de hizmet üretmede sürekli alternatifler bulmak bu heyecanı arttırmaktadır. Bu olgu, yaratmanın verdiği heyecanın kendisidir. Oysa girişimci, fırsatı yarattığında, bu fırsatı organizasyonu, kontrolü ve yatırımı için yaratır.
2. *Talep yaratma konusunda:* Girişimci üretici odaklı talep yaratırken, tasarımcı tasarımın kendisi odaklı talep yaratır. Tasarımcı-girişimci ise, hem tasarım, hem ürün ve hem de satış odaklı talep yaratmak durumundadır. Çünkü tasarımcı, pazarı tanımış olarak ürünün satışını da düşünmek durumundadır. Yine çünkü, girişimci ürünün ve ağırlıklı olarak hizmetin satışını ön planda düşünmek zorundadır. Bu durumda tasarımcı-girişimci iki farklı kimliğe bürünmek zorunluluğu yaşamaktadır.
3. *Kaynak yaratma, pazarlama yoluyla talep yaratma:* Girişimciler kaynak yaratma, pazarlama yoluyla talep yaratma, yeni fırsatlar yaratma ile yenilikten/yenileşimden fayda sağlarken, tasarımcılar yenilik olabilecek yeni fikirlerden tasarım çözümleri ile ruhsal açıdan, nitel bir fayda sağlarlar. Tasarımcı-girişimciler, literatür araştırmasının karşılaştırmalı sonuçlarına göre yine de fark yaratmaktadırlar. Çünkü, onlar ne yalnız tasarımcının ruhsal memnuniyeti ve ne de girişimcinin yatırım, pazarlama, satış, kontrol, organizasyon girişimlerini ayrı ayrı değil, bütün bunları ya kendileri yöneterek ya da kurumlarına uzman bir ortak bularak gerçekleştirmek durumundadırlar. Hepsini kendileri yaparlarsa, iki ayrı kişiliklerini kullanmak zorunda kalırlar. Eğer, sadece motivasyonlarını, yaratıcılıklarını ve ürün odaklı tavırlarını yalın olarak sürdürmek isterlerse başarılı olamazlar. Bu bilgilere bağlı olarak, Heskett (2013:162)'in cümlesi ile “yaratıcı motivasyonunun sürdürülmesinde

gerekli bir işlevi olan kendi çıkarları için yapılan özel deney ve keşifleri...” dışında, girişimcilere özgü nitelikleri de öğrenmek ve geliştirmek durumundadırlar.

4. *Kurumsal yönelim, proaktif ve agresif bir rekabet riski:* Literatür araştırması sonuçlarında, girişimciler mevcut gerçekleri yeni olasılıklara dönüştürebilmekte, buna karşılık tasarımcıların ise, kullanıcıların beklentilerini ve var olan kaynakları kullanmakta ve yeni ürüne dönüştürmekte yetkin oldukları gözükmemektedir. Dönüştürme kavramı ile benzermiş gibi görünse de, birinin şirket adına fırsatı, diğerinin kullanıcı öncelikli ürünü asıl farkı meydana getirmektedir. Buna göre girişimci kurumsal, agresif bir risk alırken; tasarımcı, kullanıcı merkezli bir ihtiyacı gözetir. Bu farkı tasarımcı-girişimcilerin davranışı da desteklemektedir. Çünkü, on görüşmeciden dokuzu, faal olarak girişimlerini sürdürüyor olsalar da, büyük riskleri göze alamadıklarından ve hatta az ile yetinmeyi göze alarak, var olan durumun yeni olasılıklarını bütünüyle yenileşim olarak değil, yalnız tasarladıkları ürünlere ya da hizmetlere alternatif talepler ve satış alanları aramakla yetinmektedirler. Bu durum, tasarımcı-girişimcilerin tecrübelerinin henüz çok yeterli olmadığını da ortaya koymaktadır. Buna göre, kurumsal yönelim, proaktif ve agresif bir rekabet riski açısından hem tasarımcıların ve hem de tasarımcı-girişimcilerin böyle bir kimliğe bürünmedikleri açıkça görülmektedir. Konu risk alımı ve kaynak üretimi olunca, girişimciliğin kökeninde bulunan en temel özelliklerden birisi olan bu davranış, tasarımcılarda hiç bir zaman ön planda olmayan bir niteliktir.

- Tasarımcı-girişimciler işsiz kalma riskini aza indirme çabasıındadırlar.
- Fırsatları kazanca çevirme konusunda zaman içinde4 uzmanlaşacaklarını söylerler.
- İş yapış konusunda girişimin önceliği olan yatırım-satış kavramlarının önemini bilmektedirler; fakat yine de ürün ya da hizmette ihtiyaç konusunu ön plana almaktadırlar. Bu da tasarım eğitiminin öncelikli gereği olarak düşüncelerinde yer etmiş bir

kavramdır.

- Motivasyonları risk kavramına hic yaklaşmaz. Bunun yerine, kendi işinin heyecanı, yüksek gayreti, haz, mutluluk gibi kavramları öne çıkarır.
- Yüksek kazanç beklentisi, fırsatlar kavramlarını öğrendikleri halde, bunların risk alma ile bağıını henüz yeterince geliştirememişlerdir.

5. *İkna etme yeteneği ve proaktif kişilik:* Girişimci, ikna etme yeteneği ve proaktif kişiliği ile kurum kültürünü oluşturan kimliktir. Tasarımcı, ikna etmek yerine kullanıcıların beklentileri karşısında ikna olmak durumundadır. Ancak çok inandığı ve üzerinde çok çalıştığı bir ürün tasarımını şirket yöneticilerine kabul ettirmek için ikna etme yeteneği kullanabilir. Tasarımcı, kurum kültürü yerine, kurum kimliği ve kültürüne uygun ürün kimliği ve kültürü geliştirmek zorundadır. Tasarımcı-girişimciler, kendi girişimcilik deneyimlerinde henüz bu konuya gelebilmiş değillerdir. Onlar uygulama alanlarında faaliyetlerini sürdürebilmek adına tasarladıkları ürünlerin ve hizmetlerin satışının olabilmesi için alternatiflerini geliştirmekle meşguldürler. Dirençleri ön plandadır.

6. *Fikrin ürün ya da hizmete dönüştürülmesi:* Literatür araştırması sonuçlarında fikrin ürün ya da hizmete dönüştürülmesi girişimcilerin görevinde, ürün ya da hizmet etrafında bir iş geliştirip pazara sunmayı gerektiren bir aktivitedir. Tasarımcılar için ise, fikrin öncelikle ürün ya da hizmete dönüştürülmesi olgusunun kendisi ön plandadır. Bu olguya göre, tasarımcı fikri ürün ya da hizmete dönüştürür; girişimci de bu ürün ya da hizmeti kendi işi için bir araç olarak alır, işe dönüştürür ve pazara sunar. Buna göre, tasarımcının işi ile girişimcinin işi birbirinin ardı sıra gelir. Tam da bu noktada, tasarımcı-girişimci kimlikler, tüm süreci bütünsel olarak görüp, hepsine sahip çıkmak isteyerek, tüm süreci kendileri gerçekleştirmek istemektedirler. Bir bakıma, iki farklı ve birbirine benzemeyen, fakat birbirinin devamı olan iki çalışma alanını bir bütün haline getirerek çalışmak isterler.

7. *İş geliştirme ve pazara sunma temelinde:* Girişimci ve tasarımcının bir diğer farklı tarafı olarak, tasarımcı yalnız ürün geliştirirken, girişimci iş geliştirir ve geliştirilmiş ve üretilmiş ürünü pazara sunar. Tasarımcı-girişimciler ise, kendi geliştirdikleri ürün ya da hizmeti yine kendilerinin olan kendi geliştirdikleri iş ile pazara sunmaya karar vermişlerdir. Bunda, iş yapış tarzları, motivasyonları uygulama cesaretleri ürüne ve sosyal faydaya ve yenileşime odaklanmış algıları ve düşüncelerinin, girişimci olduktan sonra, ticari başarıya da odaklanması gereğinin bilincine varmaktadırlar.
8. *Yeni fırsatların peşinde koşmak:* Girişimciler yeni fırsatların peşinde koşarken, zenginlik kazandırmak, hissedarları memnun etmek, fırsatları kâra dönüştüren şirketler tasarlamak, ve çevrenin bütünlüğünü oluşturan parçaları şirketin kaynak yeterlilikleri için yeniden şekillendirmeyi ön planda tutarlar. Girişimci, hissedarları memnun edecek bir fırsat peşinde koşarken tasarımcı, her projenin, tüm toplumu ve ayrı ayrı insanları memnun edecek fırsatlar peşinde koşar. Tasarımcı-girişimci ise eksik olduğu görülen, boşluk bulunduğu algılanan alanlara yönelir. Tasarımcı-girişimcilerde ürün ya da hizmet odaklı olarak kaliteden ödün vermeden işini geliştirirken direnir ve fırsatların peşinde koşmayı öğrenmesi gerekir. Fakat, girişimcinin yaptığı gibi, fırsatları zenginlik kazanmak için kâra dönüştürmeyi henüz öğrenmemiştir. Onun için tasarım, dünyayı ve insanları daha iyiye götürmek adına bir fırsattır. Böylece, tasarımcı-girişimciler fırsatı farklı algılarlar.
9. *Yaratıcılık ve yenileşim bağlamları:* Literatür çalışması sonuçlarından elde edilmiş olan verilerde, yaratıcılık ve yenileşim kavramları en geniş yer etmiş kavramlardı. Çünkü, bu kavramlar temelinde tasarımcıların ve girişimcilerin benzerlikleri de ağırlık taşıyordu. Burada ise, benzer yönlerin fazlalığına karşılık, özellikle yenileşim konusunda farklı yönlerin de bulunduğu görülecektir. Girişimcilerin, öncelikle satılabilir değerleri aramalarına karşılık, tasarımcılar ürünlerin verimliliğini öncelikle ele alırlar. Çünkü, onların öncelikli görevleri tasarladıkları ürünlerin tüm özelliklerini en iyi şekilde geliştirmektir. Girişimciler yenileşimi organizasyon temelinde ele alırken, tasarımcılar bu konuyu hiç

düşünmezler. Tasarımcı-girişimciler ise, yine öncelikle, ürün temelli yeniliği ele alırlar. Zaman içinde, kendi organizasyonlarının yenileşimini de belki öncelikle düşüneceklerdir. İkinci etap görüşmelere cevap vermiş olan tasarımcı-girişimcilerin bütün cevaplarında öncelikle ürün, kalite, toplumsal değer, tasarlama motivasyonunun heyecanı vb. veriler vardır. Yaratıcılık temelinde tasarımcı-girişimciler kendilerine has yaratıcılığı ürün, süreç, üretim, müşteri geliştirme, müşteri ve şirket yönetimi, düşük kaynaklarla iş yönetimi, çok iş yapabilme, işi geliştirebilme, bütün bu sorunlar için alternatif çözümler bulma ve insan ilişkileri için kullanırlar. Fakat, yaratıcılık nitelikleri de olsa, yüksek riskli işlere girmemeyi tercih ederler.

10. *Sistem ve süreç bakış açılarındaki farklar:* Bu konudaki karşılaştırmada, Brown (2008)'a göre, boşlukların oluşturduğu bir sistemde, girişimci, kontrol ve organizasyon için; tasarımcı ise, ürün fikri ya da hizmet fikri için bu boşlukları doldurmayı düşünmektedir. Tasarımcı-girişimci ise, kendi kurumunda yeni müşteri ve satış alanları ararken bile adım adım gelişmeyi tercih etmekte ve büyük risklere girmemektedir. Süreç konusunda tasarımcı-girişimciler çoğunlukla talep konusuna yönelmişlerdir. Tasarladıkları ürünlerin daha çok talep edilmesini sağlayacak yöntemler önemli olmaktadır. Ürünü hafifletmek, pazarı tanımak, kaliteden ödün vermemek, müşteriye sürece dahil etmek, müşteri odaklı algılamak vb. ürün ve müşteri temelli düşünceleri hakimdir. Tasarımcı-girişimcilerin öznesel değer yargılarına karşılık, girişimcilerin zenginlik, kontrol, düzen, işçilik, fırsat kollama, şirket hissedarları merkezli değerleri önceliklidir.

Literatür verilerindeki tasarımcı ve girişimcilerin, ikinci etap görüşme sonuçları ile karşılaştırılmasından elde edilmiş bilgiler bir sonraki aşamada vaka çalışmasına zemin hazırlayacak bağlamları ortaya koyacaktır. Bu nedenle burada, tüm karşılaştırmanın özetlerinin elde edilmesi bir sonraki aşamayı kolaylaştıracaktır.

3.2.3.4 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizleri ve literatür verileri karşılaştırmasından elde edilmiş sonuçların vaka çalışması ile bağları

Bu tezin çalışması süreci içinde, literatür araştırmasından elde edilmiş bilgiler tezin varsayımını çok kuvvetlendirmiştir. Buna karşılık, Türkiye’de çalışmalarını sürdürmekte olan az sayıdaki tasarımcı kimlikli girişimcilerle yapılmış olan görüşmelere başvurulmuş ve kendileri ile gerçekleştirilmiş olan görüşmeler kapsamında elde edilmiş olan cevaplar analiz edilerek özlerine varılmış ve sonuç veriler bu kez literatür verilerinin analiz sonuçları ile karşılaştırılmıştır. En belirgin farklı özellikleri, girişimcilerin şirket hissedarlarını zengin etme, şirketlerin kontrollerinin ve organizasyonlarının yapılması ve yüksek riskler almaya yönelik proaktif ve agresif risk girişimleri olurken, tasarımcıların, hatta tasarımcı-girişimcilerin ağırlıklı çalışma özelliklerinin ürün ya da hizmet tasarımları ve tasarladıkları ürün ya da hizmetlerin öncelikli olarak ihtiyaç, kullanım kolaylığı, sosyal ya da toplumsal temelli oluşları, belli oranda risk almanın mümkün olabileceği, fakat asla yüksek agresif risklere girmenin kabul edilemediği doğrultusunda olduğudur.

Karşılaştırmaların ağırlık noktaları benzer özellikleri daha çok ortaya koymaktadır. Tezin varsayımını destekler nitelikteki benzer özellikler, bir vaka çalışmasına olanak ya da alt yapı hazırladığı gibi, bu tezin sonucuna etki edecek olan ve tasarımcı eğitim-öğretimleri konusundaki bazı önerilere de zemin hazırlayacaktır.

İkinci etap tasarımcı-girişimcilerle, literatür verilerinin karşılaştırılmasından elde edilmiş sonuçların, özellikle benzer niteliklerinin vaka çalışması ile bağları üzerinde durulmaktadır:

1. Her iki grubun en önemli benzer yanı yaratıcılık nitelikleridir. Buna göre tasarımcıların ürün fikirlerine hayat verecek bir vaka girişimi de yaratıcılık gerektirir.
2. Literatür verilerindeki bağımsız kişilikler ve ikinci etap görüşmecilerin bağımsız kişilikleri bir vaka çalışması gerçekleştirecek girişimci kurumun bağımsız kişilikteki tasarımcılarının fikirlerini destekler niteliktedir.
3. Tasarımcı-girişimci görüşme verilerinde ve de literatür verilerinde yaratıcılık süreçlerinin başlangıcında var olan algı kavramı, her iki grupta da eşdeğerde ortaya çıkmaktadır. Her iki grupta da düşünce sistemi, keşif, bir problem

boşluğu ve bu boşluğun algısının fırsata dönüşümü mevcuttur. Tasarımcılar algıyı ürüne yönelik öne çıkarırken; girişimciler, fırsatı kontrol ve işin organizasyonuna yönelik bir farkla yaparlar. Yaratma sürecindeki bu algı, tezin vaka girişimi için tasarımcıların tasarlarırken duydukları mutluluk duygusunun sürdürülmesi, ürünlerinin üretilip pazara sunulması aşamasında, kendilerini, girişimcilerin uğraştıkları gibi, uğraştırmayan bir süreci yaşamalarını sağlamak için amaçlanmaktadır. Çünkü, vaka çalışması, yalnız tasarlamak ve yine tasarlamak isteyen tasarımcılara ürünlerini ticarileştirme olanağı sunacaktır.

4. Tasarımcı kimliklerini ağırlıklı olarak sürdürmek isteyen tasarımcılar, tasarım çalışmalarında, fikirlerini ani olarak doğaçlayarak da ortaya koyabilirler. Literatür bağlamında yer alan girişimcilerin, tasarımcıların ve de görüşmelerdeki tasarımcı-girişimcilerin benzer özellikleri olan doğaçlama kavramı, vaka çalışmasına başvuracak ve girişimciliği deneyecek olan tasarımcıların en mutlu oldukları andır.
5. Görüşmecilerin ve literatür verilerinin benzer özelliklerinden birisi de, fikirlerin yeni bileşenlerle yeni fikirlere dönüşümü kavramı, vaka çalışmasının, mutluluğu yalnız yeni fikir sentezlerinde arayan tasarımcılara sunduğu bir fırsattır. Böylece tasarımcılar ticarileştirme sürecinde bulunmayacaklardır. Diğer taraftan, tasarımcı-girişimcilerin yeni fikir elde ederken ‘ihtiyaç’ kavramını öne çıkarmış olmaları, vaka çalışmasına bir temel meydana gelir; sürece kullanıcıları ya da tüketicileri dahil etmek isteyeceklerdir. Hatta, vaka çalışmasında tasarımcılar öncelikle, tasarımlarını vaka çalışmasının web sitesinde potansiyel kullanıcı ve tüketicilerin ihtiyaçlarına ve beğenilerine sunup eleştiri alıp geliştirebileceklerdir.
6. Literatür çalışması karşılaştırmalarından çıkan ve ayrıca ikinci etap görüşmelerden elde edilen sonuçların karşılaştırma verilerinde, karar verme, inisiyatif alma, risk alma kavramları, her ne kadar tasarımcı girişimcilerde, başladıkları girişimlerin gereği olan zorlu olgular olsa da, karar verme ve inisiyatif alma konusunda iyi gelişmiş duygusal zekalarının ve düşüncelerinin izlediği yol, en çok odaklandıkları tasarlama işi ve süreci üzerinedir. Ayrıca, büyük ve agresif risklere girmek istemediklerinden, vaka çalışmasının gerçekleşeceği sürece severek ve isteyerek katılacaklardır. Riski bu kuruma bırakıp, kararlarını ve inisiyatiflerini ürünler için kullanma eğilimi tasarımcılar

için ideal olacaktır. Bu düşüncelerle, vaka çalışması sürecinin, karar verme aşamasında, tasarımcılara en çok tüketici ve kullanıcıların beklentileri ve beğenileri yardımcı olmuş olacaktır.

7. Tasarımcı-girişimcilerin ve literatur araştırmasından çıkan sonuçlarda tasarımcıların ve de girişimcilerin hepsi birer proaktif kişiliklere ve özgür iradeye sahip, kendi kimliklerini iyi tanıyan kişiliklerdir. Hepsinin de hayal güçleri gelişmiştir. Hepsi, yaşamdaki ve süreçlerdeki boşlukları ve yanlışlıkları iyi algılayıp, yakalayan kimliktedirler. Tam bu noktada vaka çalışmasını gerçekleştirecek iki kimlik olan Dilfer Nasır ve Uğur Mutlu da, her yıl onlarca profesyonel tasarımcı ve yeni mezun öğrencilerin üretilmeye değer, fakat üretilmemiş tasarımlarının boşluklarını ele alıp, onlara katma değer yaratan fırsatlar sağlayacak, iki proaktif kişilik olarak atak yapmak istemişlerdir. Özgüvenleri vardır.
8. Dikkate değer bir belirsizlik konusu, tasarımcıların, girişimcilerin ve tasarımcı-girişimcilerin işlerinin özünde var olan bir kavramdır. Vaka çalışmasının da belirsizlikleri olacaktır. Girişimciliğe adım atacak olan iki deneyimsiz kişinin, ilk adımlarında belli oranda deneyimi olan birinci etap görüşmeciler ve ikinci adımda daha çok sayıda ikinci etap görüşmecilerin fikirlerine başvuruyor olmaları ve ayrıca ürünlerinin üretimleri için başvuracak tasarımcıların düşüncelerini de değerlendirmeleri gerekliliği, belirsizliği bir oranda ortadan kaldırmak adınadır. Diğer taraftan tüketici ve kullanıcıların beklentilerine ve seçimlerine başvurma gibi bir süreç, onların ihtiyaçlarını öncelikle düşünmek gereği olabilir. Bu durum, karar aşamasını kolaylaştırmak ve belirsizliği ortadan kaldırmak için bir süreç aşaması olabilir.
9. Fikir üretimi, yaratıcılık ve yenileşim konuları, zaten tüm tasarımcıların ve girişimcilerin en çok benzer özellikleridir. Elbette, tasarımcı-girişimcilerin bu benzer özellikleri de kendi kimliklerini daha iyi tanımalarına ve girişim konusunda daha çok cesaretlenmelerine yol açmaktadır. Konunun vaka çalışmasına bağlantısı son derece açık ve seçiktir. Çünkü girişim ağırlıklı bir vaka çalışması, bu çalışmayı gerçekleştirecek iki tasarımcı ve de girişimci kimliğin benzer niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda, gerçekten, motivasyonları yüksektir, doğru seçilmiş bir grup için, doğru

olduğuna inandıkları bir sürece doğru, yüksek heyecan ve itici güç bulmaktadırlar.

10. Vaka çalışmasını gerçekleştirecek iki girişimci birey, sahip oldukları itici güç ile içinde bulundukları özel bir tasarımcı grup için yeni iş üretme yolları ve buna bağılı olarak yeni standartlar belirleyebilme olanağı elde edebilirler. Çünkü hem girişimcilerde, hem tasarımcılarda ve hem de ikinci etap görüşmecilerde var olan motivasyon, kendilerine has mesleki tatmine odaklanma onların benzer yönleridir. Bu benzer özellikler, vaka çalışması yapmayı planlayan girişimci kişiliklerde de vardır. Giderek, vaka çalışması yapacak bireyler, yüksek artı değerlerdeki ürünlerin kullanıcı beklentileri doğrultusunda üretimi ve bu bağlamda, üretime kadar varamayan atıl kalmış tasarım ürünlerinin ticarileştirilmesi işinin gerçekleşmesi ile, bir tasarım sürecine girişim sentezli bir standart getirecektir.

11. Tasarım düşüncesi boşlukların oluşturduğu bir sistemdir (Brown, 2008). Brown'un tanımlaması son derece yerinde ve bir tasarımcının hem düşüncesinde, hem de uygulama sürecinde defalarca başvurduğu bir olgudur. Gerek literatür araştırmasından çıkan sonuçlarda ve gerekse tasarımcı-girişimcilerin cevaplarındaki bilgiler bunu doğrular niteliktedir. Bir farkla, girişimci bu boşlukları fırsata dönüştürürken yüksek riskler kullanabilir ve şirketlerin hissedarlarını memnun edecek davranış ve kararlar içinde olur. Tasarımcılar ise, bu boşlukları sürekli öncelikle yeni ürün fikirleri için ya da yeni hizmet fikirleri için doldurmaya çalışır.

İçinde bulunulacak vaka çalışmasında ise, genç tasarım profesyonellerine yönelik fark edilen gerçek bir boşluğu bir girişime dönüştürmek istenmiştir. Aslında, böyle bir girişim çabasında ortaya koyacağı sistem son derece önem taşıyacak bir sistem olabilir.

Şimdiye kadar gerçekleştirilmiş olan karşılaştırmalar benzer özellikler temelinde gelişmiştir. Çünkü, farklı nitelikler vaka çalışmasını destekler tarzda görülmemektedir. Ve çünkü, tasarımcı kökenli özellikleri ağırlıklı olan ve girişim yapmaya hazırlanan iki kimlik, kendilerinin girişimcilere benzeyen temel özelliklerinden ve öncelikle de yaratıcı ve yenileşime yatkın kimliklerinden cesaret almaktadırlar. Böylece, tasarımcı-girişimcilerin, tasarım özelliklerini kullanmaya devam ederken, hem kendi işlerinin efendisi olmak, hem çalışırken yalnız kendileri

karar vermek ve hem de ürün ya da hizmet üretimlerini pazara sürme zevkini tatmak adına giriştikleri kimlik, bir vaka çalışması ile de sorgulanmak istenmektedir.

3.2.4 Vaka çalışması

Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan vaka çalışması, bu tez çalışmasında araştırılmak istenen konunun derinlemesine irdelenmesinde kullanılacak en uygun yöntem olarak görülmüştür. Bu çalışmada, seçilen girişim üzerinden tasarımcı-girişimci davranışlarına ve akıl yapılarına dair çıkarımlar yapılması hedeflenmektedir. Aslına bakılırsa, literatür araştırmasında, oldukça ilginç ve geniş kapsamlı denilebilecek düzeyde, yenilikçilik ve yaratıcılık alanları başta olmak üzere, tasarımcıların ve girişimcilerin uğraş alanları, çalışma süreçleri, önemsedikleri öncelikli konular, hedefledikleri ve fayda sağlamak istedikleri kurum ya da kişiler vb. nasıl ve neden öyle düşündüklerine dair araştırma ve incelemeler ayrıntıları ile ortaya konmuş ve çizelgeler 2.1 ve 2.2 üzerinde sergilenmiştir. Buna bağlı olarak, tasarımcıların ve girişimcilerin, sonuca vardırılacak olan, benzer ve farklı yönleri de saptanmıştır. Vaka çalışması bağlamında ise, literatür çalışmasından elde edilmiş olan bilgilerin, yalnız teoride kalmayıp, deneysel bir çalışma ile de ne derece doğru ya da yanlış olduğunun kanıtlanmasına çalışılacaktır. Daha da ileri gidilerek, doğruluk ya da yanlışlık konularının, ileriye yönelik olarak, gelişecek tasarımcı-girişimci kimliklerine yol ya da yön gösterici olmasına destek verilmek istenmektedir.

3.2.4.1 Vaka çalışması nedir?

Bu çalışmada, teoride kabul edilen girişimci akıl ve davranış yapıları ile tasarım kökenli girişimcilerin akıl ve davranış yapılarının ne şekilde benzerlikler ve farklılıklar gösterdiğini daha iyi tanımlayabilmek adına, bir örnek girişim üzerinden vaka çalışması yapılması uygun bulunmuştur.

Vaka çalışması ya da bazı kaynaklarda yazıldığı gibi vaka analizi, farklı kaynaklarda örnek olay çalışması ya da durum çalışması olarak da adlandırılmaktadır. Vaka çalışması, araştırma yöntemi karmaşık bir olayın anlaşılmasını sağlar ve mevcut araştırmalar ile öğrenilenlere katkı sağlar (Tellis, 1997). Nitel bir araştırma yöntemi olan vaka çalışmasını, Yin (1984) güncel bir olguyu, kendi gerçekleştirilebilir yaşam alanında çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasında net sınırların olmadığı ve

kanıt veya veri kaynağının birden fazla olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma yöntemi olarak tanımlar. Vaka çalışmaları sınırlı sayıda olay veya örnek olay ve onların arasındaki ilişkiyi detaylı bağlam çözümlemesiyle ortaya koyar ve vurgular. Bu yöntem farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından yıllar boyunca kullanılmışlardır. Toplum bilimciler bu nitel araştırma yöntemini fikirlerin uygulanması ve yöntemin genişletilmesi amacıyla gerçek hayat olaylarına uygulayarak bu yöntemden yararlandılar (Tellis, 1997).

Yin (1993) keşfedici, açıklayıcı ve tarif edici olmak üzere üç özel vaka çalışması türü tanımlamıştır. Bu tez bağlamındaki vaka çalışması, açıklayıcı ve tarif edici türlerin sentezi olabilir. Stake (1995) bunlara üç farklı tür eklemiştir:

- Araştırmacının örnek vakayla ilgisinin olduğu (gerçek),
- Örnek vaka gözlemcinin gördüğü kadarından daha fazlasıyla açıklanmak için çoğulcu (aracı),
- Toplumsal araştırma için başlangıç niteliğinde olan (keşfedici).

Bu tezin çalışması kapsamına girecek olan vaka çalışması Stake (1995)'in “araştırmacının örnek vaka ile ilgisinin olduğu (gerçek)” bir vaka türüdür. Vaka çalışmasının sonucunda elde edilmiş olan verilerin olumlu ya da olumsuz olmasından bağımsız olarak, vaka çalışmasının kendisi, geleceğin tasarımcı-girişimcilerine gerçekten örnek olabilecek nitelikte olacaktır. Buradan edinilecek deneyim bilgilerine göre, tasarımcı-girişimcilerin, kendi girişimlerine yön verebilecekleri sonuç bilgilere ulaşılmış olunacaktır.

Vaka çalışmasının, nasıl ve niçin sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine incelemesine olanak veren bir araştırma yöntemi olduğu söylenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Örüntüsü açısından vaka çalışması türlerini genel olarak dört ana başlığa ayırabiliriz:

- Bütüncül tek durum örüntüsü
- İç içe geçmiş tek durum örüntüsü
- Bütüncül çoklu durum örüntüsü
- İç içe geçmiş çoklu durum örüntüsü.

Bu tez temelinde ele alınacak olan ve ‘Tinkfabrik’ (Thinkfabrik: düşünce fabrikası) olarak adlandırılmış bulunan vaka çalışması, Yıldırım ve Şimşek (1999)'in örüntü

açısından ele aldığı vaka çalışması türlerinden, “bütüncül tek durum örüntüsü” olarak nitelendirilebilir. Fakat, bir tasarım fikrini elde etme, kullanıcılar temelinde sorgulama, üretecek bir firma bulma, seri üretime geçme, satışa sunma vb. süreci oluşturan uzunca soluklu bir uygulama olması nedeniyle ‘iç içe geçmiş tek durum örüntüsü’ türünü de kapsayabilmektedir.

Fakat asıl örüntü, daha önce Türkiye’de tasarımcıların girişimciliğe çok yaklaşmamış olmaları, son dönemlerde işsiz kalmamak ya da tasarladıkları bir ürünün akıbetini sonuna kadar kendi düşünceleri doğrultusunda geliştirip pazara sürmek ve verimliliğini bizzat izlemek isteklerinden kaynaklanan bir düşünce ve işi kolaylaştırmak isteyen bir davranış ile gelişmiş bir durumun vaka çalışması olduğundan, ‘bütüncül tek durum örüntüsü’ ağır basmaktadır.

Yin (1994) vaka çalışması için en az dört uygulama alanı sunmuştur. Bunlar; karmaşık güncel bağlantıları gerçek hayat durumunda açıklamak, katkının görüldüğü gerçek hayat bağlamını tarif etmek, katkının kendisini tarif etmek ve değerlendirilen katkının açık sonuçları olmadığı durumlarda onu araştırmaktır. Levy (1988) Arizona Üniversitesinde tek örnek olay yöntemini kullanmıştır. Tek örnekli vaka çalışmaları bir teoriyi doğrulamak veya denemek amacıyla veya kendi içinde uç bir örneği tanıtmak amacıyla kullanılabilir (Yin, 1994). Tek örnek vaka çalışmaları gözlemcinin daha önce ulaşamaz olan bir olguya ulaşması durumları için idealdir.

Görüşmeler vaka çalışması için en önemli bilgi kaynaklarından biridir. Görüşme birçok türden biri şeklinde yapılabilir; açık uçlu, odaklı ya da yapılandırılmış. Açık uçlu görüşmede, araştırmacı bilgi veren kişinin gerçekler ve olaylar hakkındaki fikirlerini sorabilir. Bu daha önceden toplanmış bilgilerin doğrulanmasına hizmet eder. Yapılandırılmış görüşme resmi anket gerektiren komşuluk çalışmaları için faydalıdır (Erişmiş, 2007). Bu bağlamda, Tinkfabrik için iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiş görüşme yöntemlerinden, birinci aşamadakiler dolaysız olarak Tinkfabrik çalışmasına hizmet eden, onun programlanması, gelişimi, kararların doğrulanması konuları için önem taşıırken, ikinci aşamadaki görüşme yöntemi, hem literatür çalışmasını destekleyecek nitelikte ve hem de Tinkfabrik’in gelişiminden bağımsız olarak, bir deneyim düşüncelerinin ve davranışlarının ötesinde, halihazırda başarılarını ve girişimlerini sürdüren ve deneysellik dışında gerçek yaşamdan örnek olan tasarımcı-girişimcilerle yapılmıştır. Bütün bu görüşme verileri morfolojik kutu

yardımcı yöntemi ile oluşturulan, çizelge 3.4 ve çizelge 3.5 üzerinde değerlendirilmiş ve 3.2.3.2 ve 3.2.3.3 bölümlerinde analiz edilmiştir. Ayrıca, 3.2.3.4 bölümünde vaka çalışması ile bağları kurulmuştur.

3.2.4.2 Bir vaka çalışması olarak Tinkfabrik

Bu çalışmada, araştırmacının vakayla ilgisi bulunduğu için gerçek vaka analizi yapılmaktadır ve bütüncül tek durum örüntüsüne sahiptir.

Dilfer Nasır ve Uğur Mutlu'nun 2012 yılında faaliyete geçirdiği Tinkfabrik, bir çok iş fikrinin oluşturulduğu ve denendiği bir girişimcilik sürecinde hayat bulan bir vaka çalışmasıdır. Tinkfabrik'i kısaca, tasarımcıların ürün fikirlerine hayat veren bir fabrika olarak tanımlayabiliriz (Şekil 3.4). Tinfabrik, tasarımcıların ürün fikirlerini www.tinkfabrik.com internet adresi üzerinden, o ürünlerin muhtemel tüketicileri ile birlikte geliştirip üretiyor ve satışa sunuyor. Bu sayede, tasarımcıların ürün fikirleri ürünleşerek ticarileşmiş ve tasarımcıları için gelir sağlamış oluyor. Öte yandan tüketiciler de, günlük hayatta kullandıkları ürünlerin tasarım sürecine tanıklık etmiş ve sürece katkıda bulunmuş oluyorlar.

Tinkfabrik, ürünlerin hayat bulma sürecine tüketiciyi de dahil ederek, pazarlama ve satış alanına bir yenileşim getirmiş olur (Şekil 3.5 ve Şekil 3.6). İlk adım olarak Tinkfabrik, tasarımcılardan ürünlerinin sunduğu artı değeri ve faydayı izleyiciye ilk bakışta anlatabilecek şekilde hazırlanmış görsellerini paylaşmalarını ister. Her bir ürünün yayınlanmadan evvel belirli kıstasları sağlıyor olması gerekir:

- Öncelikle, ürünler özgün olmalıdır ve ürünlerin tüm fikri ve sinai hakları tasarımcısına ait olmalıdır.
- Paylaşılan ürünler kullanım ürünleri olmakla birlikte, mevcut teknoloji ve üretim yöntemleriyle uygulanabilir olmalıdırlar.
- Ürünler şık bir obje olmaktan ziyade, çok iyi tanımlanmış bir soruna çözüm getiriyor olmalıdırlar.

Bu kıstasları sağlayan ürün fikirleri yayınlanmaya başlar ve websitesinin kullanıcıları tarafından değerlendirilir. Kullanıcılar istiyorum düğmesine tıklayarak tek bir hareketle o ürünün hayata geçmesini isteyebilecekleri gibi, ürün fikri hakkında yorum da yapabilirler. Bu sayede, tasarımcı aldığı geri bildirimler ile ürününü geliştirebilir.



Şekil 3.4 : Tinkfabrik.com açılış sayfası (Tinkfabrik, 2013)

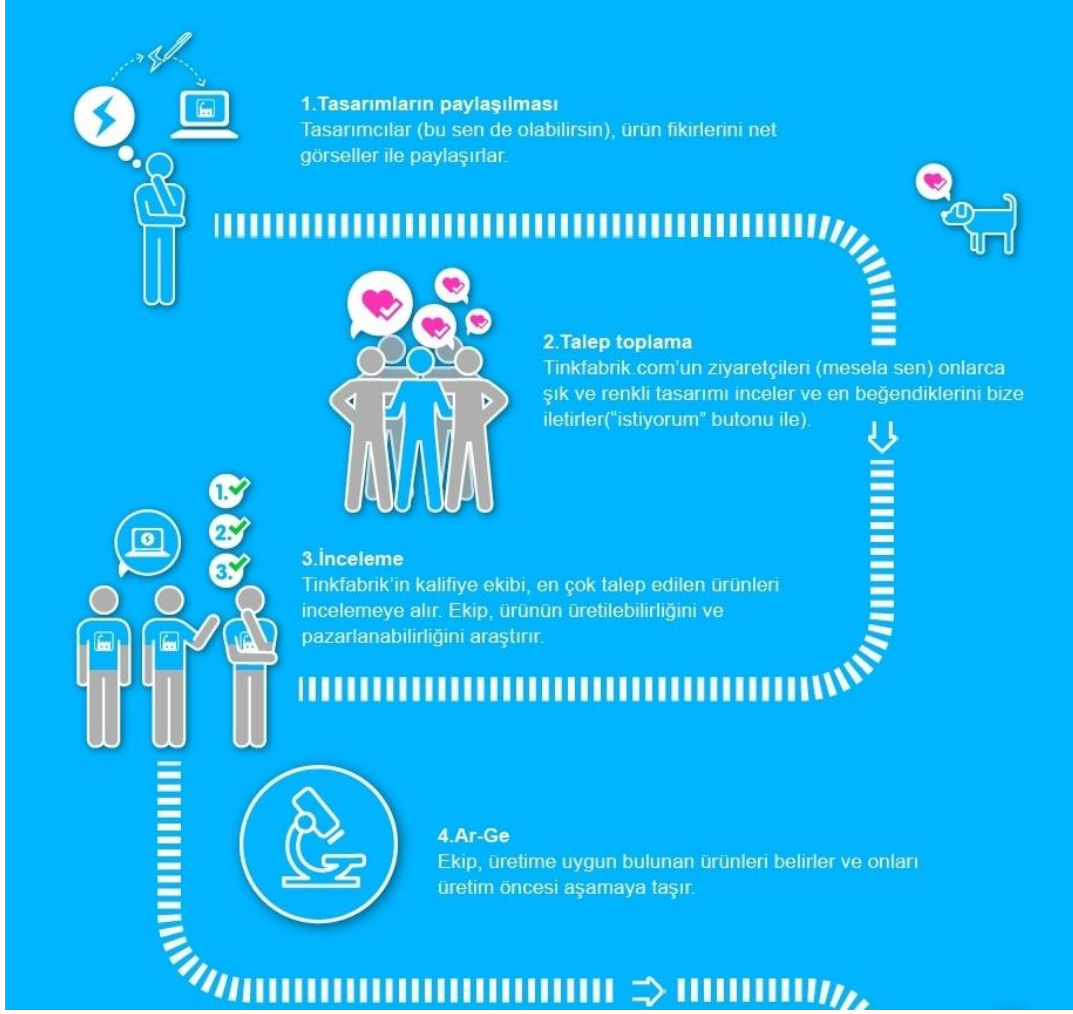
Belirli bir zaman aralığında yeterince talep toplayan ürün fikirleri, Tinkfabrik ekibi tarafından incelemeye alınır. İnceleme aşamasında, form üzerinde üretime uygunluk açısından iyileştirmeler yapılırken, bir yandan da satış kanallarıyla görüşülerek pazar araştırması yapılır.

Pazar araştırması esnasında, benzer ürünlerin satış hacimleri ve satış fiyatları analiz edilir. İnceleme aşamasında, kullanıcılara da internet sitesi üzerinden fiyatlandırma oyunu adı altında dört soruluk bir anket sunulur. Anket soruları şöyledir:

- Bu ürünün fiyatı ne olsaydı ederinin daha altında olurdu?
- Bu ürünün fiyatı ne olsaydı tam ederi olurdu?
- Bu ürünün fiyatı ne olsaydı biraz fazla ama almaya değer olurdu?
- Bu ürünün fiyatı ne olsaydı ederinin çok üzerinde olurdu?

Anket sorularıyla birlikte, tüketicinin bu ürün için ne kadar ödemeye hazır olduğu belirlenmeye çalışılır. Anket sonuçları, tüketicilerin harcama alışkanlıklarına yönelik bir veri sunmasının yanı sıra, tüketiciye sunduğu farklı deneyim sayesinde ürünle arasında bağ kurmasına da imkan verir.

Ürünler son formlarına ulaştırıldıktan sonra, üretim planlaması yapılır ve maliyet hesaplamaları yapılır. Bu hesaplama sonucu çıkan rakam, kullanıcı anketi ve pazar araştırması sonucu çıkan satış rakamıyla birlikte incelendiğinde ticari açıdan karlı bir işe işaret ediyorsa, o ürün için üretim kararı alınır. Üretim kararında, o ürünün satışının yerel ve global pazarda ölçeklenebilme potansiyeli de rol oynar.

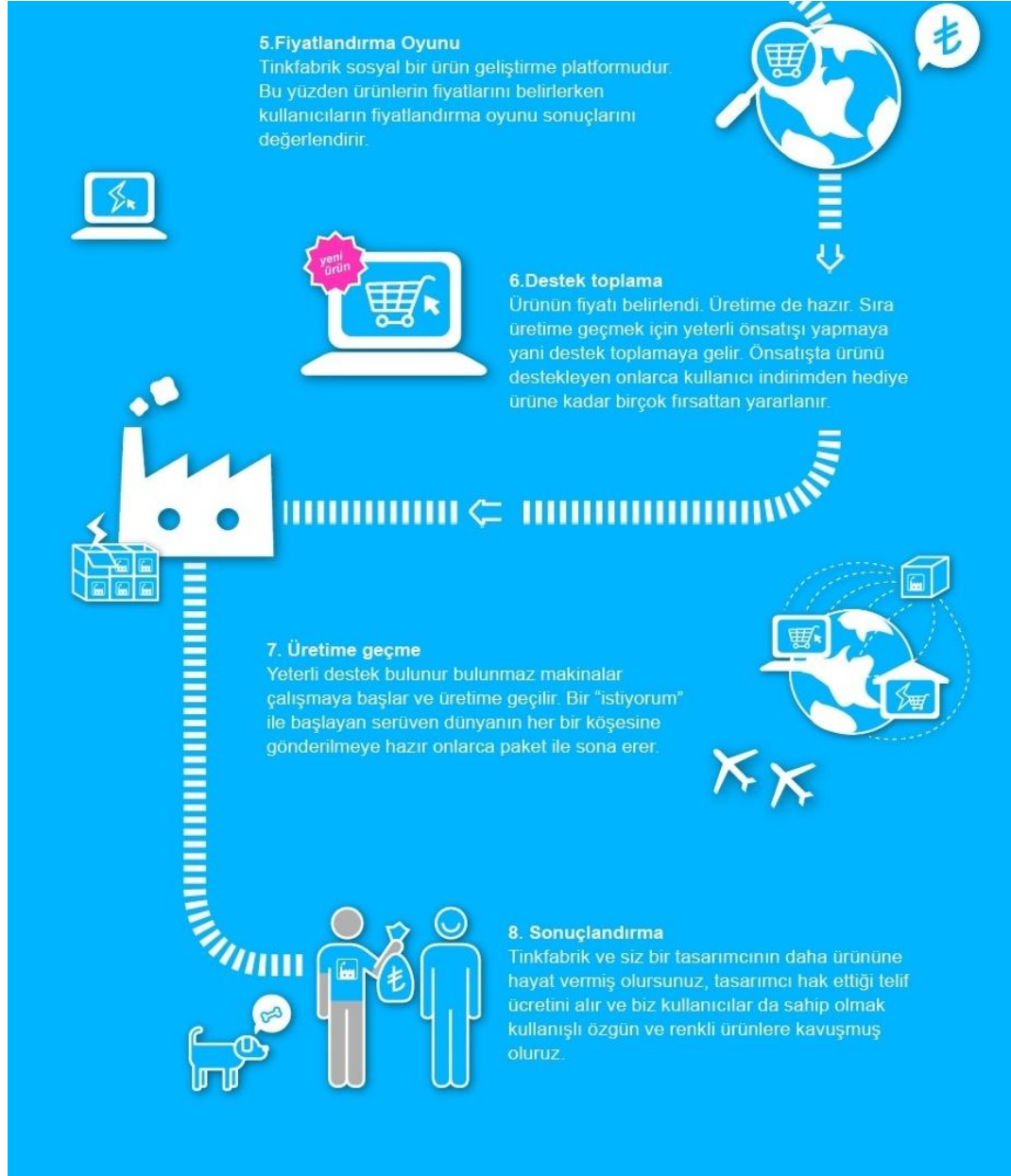


Şekil 3.5 : Tinkfabrik sürecinin ilk dört adımı (Tinkfabrik | Nedir?)

Üretim kararı alınan ürünler için bir finansman adımı başlar. Finansman adımının süreçteki adı kaynak toplamadır. Bu aşamada, kullanıcılardan üretilmesini istedikleri ve Tinkfabrik ekibi tarafından bu talepleri doğrultusunda üretime hazırlanan bu ürünü henüz üretilmeden önsipariş ederek ürünün üretimi için kaynak yaratımına destek olmaları istenir. Belirlenen zamanda yeterli sayıda desteği toplayan ürün anında üretime taşınır ve en kısa zamanda üretilerek ilk müşterilerine ve pazara sunulur. Bu süreç sonunda, tasarımcının kağıt üzerinde kalan bir tasarımı sadece üretilmiş olmaz, ayrıca tüm sürecin bir pazarlama aktivitesi olması sebebiyle ticarileştirilmiş de olur.

Süreç boyunca sürekli olarak testler uygulanır. Bunlardan ilki, insanların bu ürüne ilgi gösterip göstermeyeceğini belirlemeye yarayan ilgi toplama adımıdır. Bu soruya evet yanıtı alınır alınmaz, insanlar bu ürüne, ürünü karlı bir işe dönüştürecek tutarı öderler mi sorusu sorulur. Anketlerle ve perakende ağı üzerinden yapılan pazar

araştırmasıyla bu soruya da evet yanıtı alınır alınmaz, insanların bu tutarı gerçekten ödeyip ödemeyeceğini öğrenmek için ürün üretilmeden önsatışa açılır. Önsatışta yeterli sayıda satış yakalayan bir ürün tüm testleri geçmiş bir şekilde pazara çıkmaya hazır olur. Bu süreçten geçen ürünler, kendini kanıtlamış ürünler olur. Poly, bu süreç sonucunda hayat bulan ilk ürün olmuştur (Şekil 3.7).



Şekil 3.6 : Tinkfabrik sürecinin son dört adımı (Tinkfabrik | Nedir?)

Tüm süreci maddeler halinde özetlemek gerekirse:

1. Tasarımcılar ürünlerini iyi anlatan görseller ve açıklamalar ile platformda paylaşırlar,
2. Platform üzerinden kullanıcılara proje hakkındaki görüşleri sorulur ve beğeni

ölçülür,

3. Yeterli beğeniyi toplayan tasarım Tinkfabrik ekibi tarafından üretilebilirlik ve pazarlanabilirlik açısından incelenir,
4. Uygun bulunan tasarım için Ar-Ge yapılarak üretime hazır hale getirilir,
5. Aynı zamanda da, platform üzerindeki kullanıcılardan fiyatlandırma oyunu adı verilen ankete katılımları için çağrıda bulunulur ve anket sonucunda çıkan rakam ile Tinkfabrik ekibinin pazar araştırması sonucu elde ettiği rakam incelenerek bir satış fiyatı belirlenir,
6. Ürün üretilmeden evvel belirlenen fiyatla önsatışa açılır ve ürünün pazarda tutulacağından emin olmak adına kısıtlı bir zaman içinde belirli bir önsatış rakamına ulaşması beklenir,
7. Yeterli önsatış rakamına ulaşan ürün üretilmeye başlar ve satışına başlanır.



Şekil 3.7 : Tinkfabrik'in ilk ürünü POLY (Tinkshop)

Tasarımcıların ürün fikirlerini hayata geçirebilmeleri yolunda tasarımcılar için zorlayıcı olan pazarlama, satış ve üretim adımlarını kolaylaştıran bu iş fikri, tasarımcıların yaşadığı bu zorluğu ve sorunu birebir deneyimleyen girişimciler tarafından geliştirilmiştir. Her yıl onlarca ürün tasarımı profesyoneli ve öğrencisi tarafından ulusal yarışmalar ve okul dersleri için projeler geliştirilmekte, fakat bu projelerin neredeyse hiç biri çeşitli ticari nedenlerden ötürü hayata geçirilememektedir. Mevcut Tinkfabrik iş fikri de, bu nedenlerin iyi analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan ve bu sorunlara çözüm getiren yenilikçi bir iş fikridir.

Tinkfabrik platformundan çıkan ilk ürün, profesyonel ürün tasarımcısı Fatih Can

Sarıöz'ün tasarımı olan Poly'dir. Poly, kahvaltılı tabaklarında birbirine karışan yiyecekleri ayırmaya ve düzenli bir şekilde tutmaya yarayan bir ayırıcıdır. Poly, Tinkfabrik'in sosyal medya kanalları üzerinden tasarımcılara yaptığı çağrı sonucu Tinkfabrik'e ulaştırılan ve sosyal medya üzerinde yayınlanan ilk on üründen biridir. Tinkfabrik ekibi, bu on ürünü sosyal medya takipçilerinin beğenisine sunmuştur ve en beğenilen üç ürünün incelemeye alınacağını belirtmiştir. Bu üç ürün içerisinde bulunan Poly ürünü, incelendikten sonra üretim için en uygun aday olarak görülerek tinkfabrik.com üzerinden önsatışa sunulmuş ve yeterli kaynak toplandıktan sonra da üretilerek ilk kullanıcılarına iletilmiştir. Poly'nin hayata geçirilme süreci, Poly ürününün birlikte satışa sunulduğu ambalajında, Poly'ye hayat veren katılımcıların isimleri de paylaşılarak sunulmuştur. Çizelgeye göre, Poly 4 aylık bir sürede bir eskizden, raflarda yerini almış bir ürüne dönüştürülmüştür. Şekil 3.8 üzerinde, ambalajın ön ve iç kısımlarının görüntüleri sunulmaktadır.



Şekil 3.8 : Poly ürününün ambalajının ön ve iç görüntüsü

Şekil 3.9 üzerinde, sosyal medya kanallarında yapılan kampanyalara dair görseller sunulmuştur. En üstteki görsel, tasarımcılara yapılan çağrıya ait kampanya görselidir. Sol alttaki görsel ise, çağrı sonrasında toplanan ve bir filtreden geçirildikten sonra yayınlanan ürünlerden kullanıcıların üretilmesini istediklerini bildirmelerinin

istendiği aktiviteye aittir. Alt sağ tarafta da, Poly ve yayınlanan bir başka ürünün tanıtım görselleri bulunmaktadır.



Şekil 3.9 : Tinkfabrik sosyal medya aktivitelerine dair görseller (Tinkfabrik Facebook Sayfası, 2012)

Tinkfabrik tasarımcı-girişimcileri, ilk ürününü üretip satışa sunduktan kısa bir süre sonra ticari nedenlerden ötürü bu modeli daha fazla devam ettirmeme kararı alırlar. Detayları, bulgular bölümünde tartışılacaktır.

3.2.5 Bir vaka çalışması olarak Tinkfabrik deneyimi

Tinkfabrik sonuçlarına göre, ticari bazı verimsizliklerin ortaya koyduğu başarısızlık tanımları yapılırken, farklı yönlerden söz etmek gerekli olacaktır. Bu farklı yönler, belki de tasarımcıların eğitimleri sürecinde öğretilmesi gerekli olan özellikler olabilir.

Paylaşılan projeler incelendiğinde, bu projelerin büyük bir çoğunluğunun profesyonel tasarımcılardan ya da tasarım öğrencilerinden ziyade tasarımcı olmayan

ama yeni ürün fikirleri olan başka uzmanlıktaki insanlardan geldiği görülür. Proje paylaşılan tasarımcılar incelendiğinde ise, bu tasarımcıların daha önce kendi tasarımlarını üretilip ticarileştirmeye çalışmış kişiler, yani bu sürecin zorluğunu deneyimlemiş kişiler olduğu gözükür.

Platform üzerinde son kullanıcıların sürece dahil olma aktiviteleri incelendiğinde, bu konuda tatmin edici bir ilginin olduğu gözükür. Ürünlerin potansiyel tüketicileri olarak görülen son kullanıcılar, üretilmesini istedikleri ürünler için talepte bulunmanın yanı sıra, yorumlarıyla ürün fikirlerini zenginleştirmek adına da katılımında bulunmuşlardır.

Kullanıcılar, fiyatlandırma oyunu adı altında sunulan ankete de beklenenin üzerinde katılım sağlamış ve anketin sağladığı veri sağlıklı bir veri olarak kullanılmıştır. Nitekim, ürün tasarımlarını görüntüleme ve üretilmesini talep etme katılımlarındaki iyi grafik kendini önsipariş aşamasına taşıyamaz. Gereken önsiparişin yüzde onuna takebül eden bir önsipariş alan Tinkfabrik ekibi, geri kalan tutarı başka kaynaklardan sağlayarak ilk ürünü üretime taşımıştır. Bunun arkasındaki nedenler incelendiğinde ise, pazarlama açısından zayıf kaldığı yargısı öne çıkar. İlk ürünlerini önsatışa çıkardıkları sırada Tinkfabrik henüz sesini çok fazla kişiye duyuramamış ve yeterli bilinirliği sağlayamamıştır.

Yüksek satış rakamlarına ulaşamaması sebebiyle tasarımcılara ilk etapta yüksek maddi getiri vaadini yerine getiremeyen Tinkfabrik, gerekli domino etkisini yaratamamış ve tasarımcıları ürünlerini paylaşmaları konusunda ikna edememiştir. Tinkfabrik iş modelinin ilk varsayımı olan tasarımcıların tasarımlarını platform üzerinde paylaşacak olmaları, bu sebeplerden ötürü şartlı olarak doğrulanmıştır.

İkinci varsayım olan ve kullanıcıların platform üzerinde aktif rol almalarını öngören varsayımın ise doğrulandığını görürüz. Kullanıcılar ilginç tasarım fikirlerini incelemeyi ve o fikirleri geliştirmek için çaba sarfetmeyi eğlenceli bulmuş ve bu nedenle katılımında bulunmuşlardır. Kullanıcılar Tinkfabrik'in hikayesinden de etkilenmiş ve bunu tanıdıklarıyla paylaşmak istemişlerdir. Kullanıcılar, beğendikleri ve üretilmesini istedikleri ürünü önsatışta satın alarak gerekli finansmanı sağlamaya yatkın gözükseler de, düşük dönüşüm oranı dolayısıyla gerekli olan finansmanın sağlanabilmesi için çok fazla kişiye ulaşılması ve yüksek bilinirliğe sahip olunması

gerekmektedir.

Sonuç olarak, Tinkfabrik'in sorununu çözdüğü ve ürün tasarımlarını hayata geçirmek isteyen tasarımcıların oluşturduğu kitlenin ufak bir kitle olduğu görülmektedir. Sorunun iyi analiz edilememesi sonucu sonradan öğrenilmek zorunda kalınan bu durum, fırsatın beklendiği kadar büyük olmadığı gerçeğini de zamanla göstermiştir.

Poly incelendiğinde ise, daha genele hitap eden ve yeni bir alışkanlık getiren bir üründen ziyade, günlük hayatta kullanmaya alışık olduğumuz ürünlere yakın bir ürünle çıkmanın da başarıyı arttırabileceği düşünülmektedir. Tinkfabrik'in pazara göre hareket etmek yerine, pazara yeni bir alışkanlık getirmek gibi yanlış bir strateji yönettiği düşünülmektedir.

Tinkfabrik girişimcilerinin odaklanması gereken iki farklı alan ve dolayısıyla bir öncelik sırası bulunmaktadır. Tinkfabrik girişimcileri önceliklerini çözdükleri ürün problemi ve kullanıcı beklentilerinden yana kullanmışlardır. Tasarımcı rolünden girişimci rolüne soyunduklarını görsek de, özellikle girişimin ilk aşamalarında sorunu, en iyi çözen ve kullanıcı beklentisine en iyi cevap veren ürünü çıkarmaya odaklanmaları, öne sürülen yeniliği sürdürülebilir kılacak bir gelir modelinin gelişimini geciktirmiş ve riskli yeni kaynak arayışını engellemiştir.

Tüm bu nedenlerden ötürü, Tinkfabrik vaka çalışmasının, böyle bir girişim atılımında ve sürecinde tasarımcı-girişimci düşüncesinin hangi yönlerden farklı işlediğini gözlemleyebilmek ve hangi yönlerden eksik ve yetersiz kaldığını anlayabilmek adına başarılı bir örnek olduğunu söylemek mümkündür.

3.2.6 Tinkfabrik ve görüşmeci verilerinin literatür taramasından elde edilmiş bilgilerle girişimciler ve tasarımcı-girişimciler bağlamında karşılaştırılması

Literatür araştırması, girişimcilerin girişimcilik algısı, onları girişimci yapan nedenler, akıl yapıları ve izledikleri yol üzerine çıkarımlar yapılabilmesini sağlamıştır. Bu çıkarımları, görüşmeler ve vaka çalışması sonucunda elde edilen bulgularla karşılaştırarak, tasarım kökenli girişimcilerin ve onların girişim hikayelerinin karakterlerinin ayırt edici yönlerini ortaya çıkarmak mümkün olacaktır.

Girişimciliğin literatürde bir soruna çözüm getiren bir fikir üretimini, fikrin bir ürüne

ya da hizmete dönüştürülmesini ve bu ürün ya da hizmet etrafında bir iş geliştirip pazara sunmayı içeren bir girişimci aktivitesi olarak karşımıza çıktığını görürüz (Johnson, 2001). Girişimcilik aktivitesinin amacının ise bu süreçten azami çıkar ya da fayda sağlamaktır (Şekil 2.8 ve Şekil 2.10). Özetle, tüm bu girişimcilik faaliyetlerinin amacı, varolan fikri azami çıkarın sağlanabileceği bir soruna çözüm olarak kullanarak büyük bir fırsat yaratmak ve bu fırsattan azami getiriye sağlamaktır (Stevenson ve diğer., 1999). Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulguları ve analizleri incelediğimizde ise, literatürde, tasarımcılara yönelik bağlamlarda, girişimcilik tanımındaki çıkar ya da fayda kelimelerinin yerini mutluluğun aldığını ve girişimciliğin, varolan fırsatların değerlendirilmesiyle mevcut durumu daha mutlu bir seviyeye çekme aktivitesi olarak algılandığını görürüz. Görüşülen çoğu tasarım kökenli girişimci, memnuniyet duymadıkları durumlarını daha iyi bir düzeye çekmek için ilk girişimlerine başlamışlardır. Girişimciliğe bu şekilde bir algıyla yaklaşan girişimcilerin, ana motivasyonlarını mesleki yaratıcılıkları açısından yaşayacakları tatmin oluşturmaktadır. Görüşülen tasarım kökenli girişimcilerin; onlara, bu tezde, tasarımcı-girişimci demek daha doğrudur; önemli bir kısmı, yaptıkları işlerin mesleki tatmin sağlamadığı ve bu nedenle onları mesleki tatmine ulaştıracak işleri kendilerinin yarattıklarını belirtmişlerdir. Tasarımcı-girişimcilerin mesleki tatmin ve dolayısıyla elde edilecek olan mutlu iş hayatına dayanan motivasyon kaynakları, literatürde girişimcileri girişimci olmaya iten ana motivasyon olan potansiyel fırsatlar ile çelişmektedir. Literatürde, girişimcilerin fikirlerinin doğurabileceği fırsatlar sayesinde motive olduklarına dair genel bir kanı vardır (Brem, 2008; Shaw ve diğer., 2005). Görüşmeler çerçevesinde, girişimcilerin iş yapış yöntemlerine dair bulgulara da ulaşılmıştır. Onları girişimciliğe iten ve ilk girişimcilik deneyimlerinde yapacakları işleri seçerken göz önünde bulundurdıkları kıstaslarla paralel olarak, fikrin ve fikrin uygulanması üzerinde durdukları gözükmemektedir. Fikir, belirli bir sorun üzerine inşa edilmiş ya da oluşturulduktan sonra bir sorun ile ilişkilendirilmiş olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik, literatüründe, ilk adımın fikirle atıldığı ve fikrin çözüm getirebileceği bir sorun arayışına gidildiği belirtilir. Ürün / hizmet geliştirilmesi işinin ise, çözüm sunulan sorunun ve sağlanan çözümle birlikte yaratılan katma değer büyük bir çıkar sağlayacak fırsatı yarattığından emin olunduktan sonra başladığını görürüz (Şekil 2.10, Shaw ve diğer., 2005; Şekil 2.12, Brem, 2008). Tinkfabrik girişiminde de literatürle benzer bir yaklaşım yürütüldüğü ve fikrin çözüm sunduğu kitle ve yaratılan fırsatın büyüklüğü tanımlandıktan sonra

ürün / hizmet geliştirilmesi işine başladığını görülmektedir. Tinkfabrik öncesinde denenen Playground ve Kozada modellerini, fikrin hizmet edebileceği bir sorun arayışı olarak; Tinkfabrik'i ise büyük bir fırsat yaratma potansiyeline sahip bir çözüm olarak görülür. Tasarımcı-girişimcilerle yapılmış görüşmelerde, literatürdeki girişimcinin iş yapış sürecine benzer örneklerle ya da küçük işaretlere rastlandığı görülür. Ortak bir nokta olarak, süreç içerisinde fikrin niteliğine önem yüklendiği belirtilebilir.

Literatürde girişimcilik süreci fikri sürdürülebilir bir modele ulaştırma aktivitesi olarak geçer ve bu süreç tek yönlü olmaktan ziyade, sürekli bir deneme, yanılma ve öğrenilenler ile tekrar deneme gibi bir döngüye sahiptir (Şekil 2.10, Shaw ve diğer., 2005). Bu döngünün sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için kaynak yönetimi önem arz eder. Kaynak maddi olarak değerlendirilebileceği gibi, döngüyü çeviren girişimcinin motivasyonu, bir diğer deyişle adanmışlığı, olarak da değerlendirilebilir (Brem, 2008). Tinkfabrik örneğindeki fikir ve sorun arasındaki uyumu arayan ve iki farklı model değişimine (pivot) yol açan süreçler birer döngü olarak ele alınabilir. Tinkfabrik girişiminin kendisi de içerisinde sürdürülebilir gelir modelini oluşturmayı amaçlayan ve fikri ve modeli yeniden ele alan süreçler içerir. Görüşülen tasarımcı-girişimcilerden sürdürülebilir bir modele ulaşmış olanlarının ya da ulaşmaya çalışanlarının da benzer süreçlerden geçtiklerini ve ürünleri ya da pazarlama kanalları içerisinde değişikliklere gittiklerini ve gitmekte olduklarını görürüz. Girişimlerinden büyük bir beklenti içerisinde bulunmayan örneklerde ise bir adanmışlık eksikliği sebebiyle, bu şekilde bir eğilime dair bir işaret bulunmamaktadır. Tasarımcı-girişimcilerin sürekli denemeyi ve öğrenilenler sonucunda tekrar denemeyi gerektiren bu süreçleri, görüşmelerde de belirtildiği gibi tasarım süreçlerinden kalan bir öğreni olabilir. Bu konuda iki görüşmecinin iş geliştirme süreçlerini tasarım süreçleriyle ilişkilendiren açıklamaları dışında net bir emare olmamakla birlikte, tasarım pratikleri sayesinde tasarım kökenli girişimcilerin girişimcilik süreçlerine kolay adapte olabileceklerine dair bir ipucu sunulmaktadır.

Görüşme kapsamında görüşülen girişimcilerin iş geliştirme süreçlerinin odağına baktığımızda ise, alınan kararların çoğunlukla ürün merkezli ve ticari kaygılar tarafından şekillendirildiğini görmek mümkündür. Ticari kaygı merkezli bir karar sistemine sahip girişimcilerin, iş geliştirme süreçlerinde müşterileri ve kullanıcıları

sürece dahil eden bir yaklaşım sergiledikleri gözükmemektedir. Tinkfabrik girişiminin de son evrelerinde gözlemlenen bu karakter, literatürde karşımıza çıkan girişimci iş geliştirme ve karar verme karakterine benzerlik göstermektedir. Tinkfabrik'in iş geliştirme yönünde aldığı kararlar ticari sorunlar nedeniyle, ürün odaklı bir halden fırsat ve gelir odaklı bir hale dönüşmüştür. Bu karar mekanizması değişimiyle birlikte, müşteri ile birlikte yeni gelir modelleri oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Tinkfabrik girişimi çerçevesinde görülen bu dönüşüme, ilk girişimlerine biraz daha ürün odaklı başlayıp daha gelir ve fırsat odaklı bir karar verme akıl yapısına ulaşan görüşmecilerde de rastlanır.

Çizelge 3.6'de Tinkfabrik vaka çalışması deneyiminden elde edilmiş olan verilerin, diğer görüşmecilerden elde edilmiş olan verilerle birleştirilmiş olarak literatür taramasından elde edilmiş bilgilerle, girişimciler ve tasarımcı-girişimciler bağlamında karşılaştırılması yapılmaktadır.

Çizelge 3.6: Tinkfabrik ve görüşmeci verilerinin literatür taramasından elde edilmiş bilgilerle, girişimciler ve tasarımcı-girişimciler bağlamında karşılaştırılması.

Girişim Bağlam Özleri	Girişimciler	Tasarımcı-Girişimciler	Tinkfabrik Deneyimi
İş	Girişimcilik, risk, hatta yüksek agresif risk alımı üzerine odaklanmış, firma ve yatırım sahiplerini zengin etmeye, sürekli kontrol ve organizastona yönelik bir iştir.	Tasarımcı-girişimcilerin işleri ürün tasarımı ve satışı üzerine yoğunlaşmıştır. Girişimleri gereği hizmet alanına girmiş olsalar da en temel işleri ürün tasarımı ve satışı işlerinin temelidir	Tinkfabrik, tasarımcıların ya da girişimciliği denemiş tasarımcıların ürünlerinin hayat bulması sürecine tüketiciyi ya da kullanıcıyı dahil ederek, pazarlama ve satış alanına yenileşim getiren bir iş olgusudur.
Algı	Girişimcilik, bir soruna çözüm getiren bir fikir üretimini, fikrin bir ürüne ya da hizmete dönüştürülmesini ve bu ürün ya da hizmet etrafında bir iş geliştirip pazara sunmayı ve neticede azami çıkarı sağlamayı içeren bir girişimci aktivitesidir. (Johnson, 2001; Stevenson ve diğer., 1999). Bütün algılar bu konularda gelişir.	Tasarımcı-girişimciler, mutlu edecek işleri kendi başlarına yapabilmek adına girişimi bir fırsat olarak görürler. Eksikliği görülen alanlardan fırsat yaratma ve zamanla girişimcilik konusunda uzmanlaşma olacağına da inanıyorlar.	Tinkfabrik'in girişimcilik algısı, genç tasarımcıların tasarladığı ürünlerin üretilmeyip, atıl kalması, üretici işletmelerin istediğini gerçekleştirme zorunluluğu ve öncelikle, işletmenin yüksek kazanç düşüncesi ile tasarımcının memnuniyetsiz oluşu vb. algıların fırsata dönüştürülmesi düşüncesi olmuştur.
İş Yapış	Yola fikirle başlar. Fikrin çözüm getirebileceği bir sorun arayışına girer ve sorunun çözümünde yeterli büyüklükte bir fırsat doğacağına emin olduktan sonra sahip olduğu fikirle o	Talep yaratma, yatırım ve satış, kurumsal girişimci ortaklığı vb. konularında girişimciliğe adım attıkları söylene de, tasarımcı kimlikleri ile, ihtiyaç tanımlayarak fikir üretme,	Tinkfabrik'in iş yapış karakteri, dar bir plan kapsamında değildir: Tüm iş yapışı, bütün paydaşların fikirlerini alarak ve doğru belirlenmiş bir sürecin bütün aşamalarının hakkını

Çizelge 3.6 (devam): Tinkfabrik ve görüşmecı verilerinin literatür taramasından elde edilmiş bilgilerle, girişimciler ve tasarımcı-girişimciler bağlamında karşılaştırılması.

	soruna çözüm getiren ürün/hizmet geliştirir. (Şekil 2.10, Shaw ve diğer., 2005; Şekil 2.12, Brem, 2008). Büyük kazanç beklentisi...	ürünü pazardaki ile karşılaştırma, kalite, çoklu kategori ayırma vb. konularda iş yapış süreçleri devreye girer.	vererek zamana yaymak isteyerek oluşturur. İş yapışın önceliği, ürün ya da hizmet, fikir süreci, müşteri odaklılıktır.
Motivasyon	Fikirlerin sağlayabileceği fırsatlar. (Brem, 2008; Shaw ve diğer., 2005). Girişimci kimliklerinin hemen bütün motivasyonları, fikirlerin fırsatları üzerinde grlışır.	Mesleki tatmin, kişisel gelişim, heyecan, bütünü görebilme ortamı ve başarısı, yüksek gayret, direnç ve yüksek kazanç bilinci ve dolayısıyla daha mutlu bir iş hayatı ile mesleki tatmin.	Tinkfabrik yüksek düzeyde bir motivasyona sahiptir. Tasarımcı kimliği ile ilk öğrenilen basit-yalın fikirler, ürün, kullanıcı, ihtiyaç, mükemmelliğe bağlı kazanç, mesleğin verdiği tatmin, vb. düşünceler motive eder.
Uygulama	Deneme-yanılma döngüsü var. Kaynaklar tükeninceye kadar sürdürülebilir modeli arama çabası görülüyor. (Şekil 2.10, Shaw ve diğer., 2005; Brem, 2008). Bu durumda yüksek dirençli oldukları görülmektedir.	Adanmışlığın ve direnerek beklentinin yüksek olduğu örneklerde ticari devamlılık elde edinceye kadar farklı ürün alanları ve stratejileri deniyor. Daha çok talep getiren ve risksiz ürün alanları seçiliyor. Yeni getiri kaynakları aranıyor.	Ürünler yeni olsa da mevcut teknolojilerle üretilmelidir. Uygulamada yeni bir teknoloji gerektirmemelidir. Tinkfabrik, uzunca bir sürece göre planlanmıştır. Bu sürecin uygulaması, gerek ülkedeki kullanıcının gelir düzeyi, gerekse, alışkanlıklarının dışındaki bir üretim süreci olması nedeniyle başaramamıştır.
Süreç	Müşteri odaklı ve sürekli denemeler ile öğrenerek nihai çözüme ulaşma yöntemi vardır (Şekil 2.10, Shaw ve diğer.). Müşterileri elbette ihmal etmemeleri gerekli; aslında, ön planda, yolu müşterilerden geçen yatırımcı odaklı oldukları biliniyor. Bütün süreçleri bu odak alanına yönelmiş durumda...	Kullanıcı/müşteri odaklı ve sürekli denemeler ile öğrenerek nihai çözüme ulaşma yöntemi vardır. Bir tasarımcı-girişimci agresif bir süreci denemiş olsa da, tümde normal bir tasarım süreci işlerlik gösteriyor. Kullanıcıyı sürece dahil etme girişi var. Farkındalık yaratma, ihtiyaç, kalite ön planda.	Özellikle tüketici ve kullanıcıların sürece dahil olması, tasarımcı özelliğidir. Tinkfabrik süreci yeni ve özgün bir süreçtir. Ürünün müşteri beklentisi, ihtiyacı, iyileştirilmesi, biçimi, fiyat değeri, satışı vb. özellikler hep müşterilere danışılır. Dört aşamada gelişen süreç; ürün kararı, kaynak toplama, üretim, pazara sunum'dur.
Odak	Odağında fırsat ve azami çıkar vardır (Shaw ve diğer., 2005; Brem, 2008; Johnson, 2001). Bu fırsat ve çıkar odağı, kazanç, organizasyon kontrollerine yönelik odaktan da söz edilebilir. Fırsatın büyüklüğüne odaklanmak.	Kararlar ürünün niteliği ve ticari kaygılar gözetilerek veriliyor. İhtiyaç, ürünün kullanım ve yeniliği, sosyal fayda önde geliyor. Odak, üründe ve kullanıcıda; ticari başarı ardından geliyor.	İlk etapta ürünlerin artı değerlerini sağlayan tasarım özelliklerine odaklanılmıştır. Kullanıcıihtiyaçları merkezli çözümlerine odaklanmak. Başarısızlık öğretisi ile, girişimcilerin odaklarını anlamaya çalışmak.
Yaratıcılık	Sorunun çözümü için gerekli fikrin üretiminde olduğu gibi, mevcut kaynaklarla fikirleri test edebilmek ve nihai çözüme ulaşabilmek adına, farklı yöntemler geliştirmek üzere, tasarım ve girişimcilik süreçlerinin neredeyse her aşamasında yaratıcılığı kullanılır (Şekil 2.11, Brem, 2008). Girişimin sürdürülmesi yaratıcılık kimliğinin kazanca bağlı alternatifin kullanılması ile mümkün görünmektedir.	Tasarımcı-girişimciler, bütün, tasarım, üretim, ticari düşünce, davranış ve girişimlerde bu niteliklerini kullanırlar. Yaratıcılık, özde var olduğundan, tıpkı, girişimcilerin de sahip oldukları özellik olarak, kendi iş yapış alanlarında nasıl kullanıyorlarsa, tasarımcı-girişimciler de öyle hatta daha yoğun kullanırlar.	Ürünlerin fikri ve sınai hakları tasarımcılara ait olmalıdır. Ürün çözümleri iyi tanımlanmış bir ihtiyaca odaklanmalı; ürün biçiminin yaratıcılığı, kullanıcı odaklı gelişirken, eğer kazanç için yaratıcılıklarını kullanmayı ihmal ederlerse yaşadıkları başarısızlığı sürdürürler. Tinkfabrik bu açıdan iyi bir öğretidir. Yaratıcı kimlikler, tasarımın ve de girişimin gerektirdiklerini eş değerde uygulanmalıdır.

4. BULGULAR VE SONUÇLAR

Literatür çalışmalarının işaret ettiği girişimci özellikleri ile tasarımcı girişimciler arasında bir kıyaslama yapılabilmesi adına, vaka çalışması ve öncesindeki hazırlık çalışmalarından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Öncelikle, literatür çalışmaları üzerinden elde edilen bulgular özetlenmiştir. Bu bulgular vaka çalışması öncesinde gerçekleştirilmiş olan birinci ve ikinci etap görüşmeler olarak gelişmiştir. Birinci etap görüşmeler bütünüyle vaka çalışmasının yapılabilirliğine yönelik olmuştur. İkinci etap görüşmeler ise, on tasarımcı-girişimci üzerinden geliştirilmiş olup, vaka çalışmasının başlangıç, süreç tanımı ve süreç geliştirme aşamalarına etki edecek düzeydedir. Tinkfabrik adı verilmiş olan vaka çalışması, o ana kadar elde edilmiş olan veriler doğrultusunda geliştirilmiş ve gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki bulgular, tezin tüm sürecini aşama aşama ve bir dizin halinde özetleyecek ve sonuca vardıracaktır.

4.1 Literatür Taramasından Çıkan Bulgular

Literatürde yenileşim sürecini inceleyen çalışmalar incelendiğinde, makro ölçekte süreci girişimcilik ve yaratıcılık olarak ikiye ayırabildiğimizi görürüz (Shaw ve diğer., 2005). En genel anlamda, bir yaratıcılık süreci sonunda oluşturulan fikirler, girişimci bir akıl tarafından bir soruna çözüm oluşturabilecek şekilde kullanılarak bir fırsat yaratılır ve bu fırsat azami fayda sağlanacak şekilde değerlendirilir. Bu açıdan incelediğimizde yenileşim, yaratıcı çözümlerin girişimcilik faaliyetleriyle sürdürülebilir bir iş modeline dönüştürülmesiyle doğar. Yenileşim ve girişimciliğin mikro modelini açıklayan Şekil 2.9, bu süreci üç ana aşama ile özetlemektedir. Yaratıcı düşünebilecek şekilde kendini geliştirmiş bir kişi, varolan bilgi birikimi ile birlikte yaratıcı bir fikir oluşturur. Bu adımdan sonra oluşturulan fikri, bir soruna çözüm sunacak bir faydaya dönüştürmek için girişimcilik faaliyetleri başlar. Girişimcilik faaliyetlerinin amacı, varolan fikri azami çıkarın sağlanabileceği bir soruna çözüm olarak kullanarak büyük bir fırsat yaratmak ve bu fırsattan azami getiriye sağlamaktır (Stevenson ve diğer., 1999).

Girişimci aklını daha iyi tanımlayabilmek adına, çalışma alanlarında sıkça kullandığımız ve ticari adı Post-it olan sarı ve bir kısmı yapışkan kağıtların hikayesine bakabiliriz. Ünlü Amerikalı kimyevi madde üreticisi 3M'in araştırmacılarının çok güçlü bir yapıştırıcı geliştirebilmek üzere yaptıkları çalışmalar sonucu, hiç de planda olmayan bir şekilde iyi yapıştıramayan bir yapıştırıcı üretilir. Bu yapıştırıcı, kağıtları bile yapıştırmakta çok başarılı değildir. Neticesinde, bu yapıştırıcı günümüz çalışma hayatının ikonik ürünlerinden olan not kağıtlarının icadına imkan tanımıştır. Bu hikayedeki dönüşüm noktasında yaratıcılığı görürüz. Zayıf bir yapıştırıcıyı, kağıtları birbirine yapıştırabilecek şekilde kullanmak yaratıcı bir düşüncedir. Bu fikirden ticari bir ürün olan üst kısmından birbirine yapışan not kağıtlarına giden süreç ise bir girişimcilik aktivitesidir. Mevcut fikir, pazarda büyük bir ihtiyaca çözüm getirecek bir ürüne dönüştürölerek fırsat yaratılmış ve pazarlama faaliyetleriyle de bu fırsattan azami çıkar sağlanmışır. Girişimcilerin bir işe girişmek için gereksinim duydukları ana motivasyon kaynağı da, fikirlerinin doğurabileceğı fırsatlardır (Brem, 2008; Shaw ve diğ., 2005).

Post-it örneğine paralel olarak, girişimcilik süreci bir fikir ile başlar (Brem, 2008) ve en önemli adım da budur (Cumming, 1998). Girişimcilik aktivitesi, bu fikri bir soruna çözüm getirecek şekilde kullanmayı ve bu süreçten azami fayda ile ayrılmayı hedefler (Şekil 2.8 ve 2.10). Bu hedef doğrultusunda fırsat tanımlanır, geliştirilir ve pazarlama faaliyetleriyle birlikte kullanılarak elde edilen fayda artırılır. Bu süreç, Şekil 2.10 üzerinde gösterildiğı gibi sonlu bir süreçten ziyade tekrarlayan bir süreçtir. Girişimcilik faaliyeti başarısızlık ile sonuçlansa dahi, elde edilen deneyimler tekrar ile birlikte fikir geliştirilerek fırsatın tanımlanması ile başlayan girişimcilik aktivitesi tekrar uygulanabilir (Shaw ve diğ., 2005). Girişimciler, bu döngüyü olabildiğince hızlı tamamlayabilmek adına yeni çalışma şekilleri bularak, yeni kaynaklar yaratarak ya da fırsatları değerlendirerek sorunlar ya da fırsatlar üzerinde çalışırlar (Hmieleski & Corbett, 2006).

Kaynaklara dayalı olarak, yenileşim, yaratıcılık ve girişimcilik kavramının genişçe bir araştırmasının ardından, bu kavramların birbirleri ile bağları, benzer ve farklı tarafları, birbirleri ile etkileşimleri, bütünsellikleri, birbirlerini takip eden süreçleri vb. özellikleri ayrıntıları ile ele alınmıştır. Girişimcilik ve yaratıcılık kavramlarının nitelik karşılaştırması, girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve de girişimcilik, yaratıcılık ve tasarım kavramları olarak her üç kavramın ve süreçlerinin

karşılaştırılması yapılmıştır. Daha da önemlisi, tezin tüm literatür araştırması bağlamında, girişimcilik ve tasarım kavramlarının ve süreçlerinin karşılaştırma analizlerinin yapılabilmesi için, konu yeni baştan ele alınmış ve bir evvelki karşılaştırma verileri tek tek incelenerek, analiz yapmaya zemin hazırlayan kapsamlı çizelgeler üzerinde çalışılmıştır. Çizelgeler 2.2.1, 2.2.2 ve 2.2.3 tüm literatür verilerine göre, girişimcilik ve tasarım karşılaştırmasının dökümünü ortaya koymaktadır. Bu çizelgeler çerçevesinde, analiz edilmek istenilen kavramlar yine literatür verilerinin ortaya koyduğu ve kaynaklardan elde edilmiş anlamlı kavramlardır:

- Risk alımı ve koşulları, kaynak üretimi,
- İnsiyatif alma, ikna etme,
- Proaktif kişilik,
- Kendi kimliğinin farkındalığı, öz farkındalık,
- Özgür irade,
- Hayal gücü,
- Belirsizlik,
- Fikir üretimi (Tasarım bir fikir üretimidir.),
- Fikrin ürüne ya da hizmete dönüştürülmesi,
- İş geliştirme ve pazara sunmak,
- Yeni fırsatların peşinde koşmak,
- Yeni standartları belirleyen itici kuvvet,
- Yenileşim,
- Yaratıcılık,
- Süreç,
- Sistem,
- Karar verme.

Girişimci ve tasarımcı karşılaştırmasının ve süreçlerinin analizini yapmak üzere, tüm araştırmadan süzülerek ayrıştırılmış ve dikkatle seçilmiş bütün bu kavramların içeriklerine ve her iki grubun öznesel ve iş yapış kimliklerine göre elde edilmiş veriler, analiz etmeye temel teşkil edecek şekilde girişimcilerin ve tasarımcıların benzer ve farklı niteliklerini açıklamakta kullanılmıştır. Girişimci ve tasarımcıların, birbirinden farklı yönleri de dikkate değer olmakla birlikte, tezin bir sonraki aşamasını etkileyeceğine inanılmış olan asıl benzer yönleri aşağıdaki gibi ortaya

çıkıştır:

- Bireysel potansiyel temelinde,
- Keşif temelinde,
- Doğaçlama temelinde,
- Yaptakçılık (brikolaj) temelinde,
- Uygulamada yeni olasılıklar arama konusunda,
- Risk alımı ve koşulları temelinde; fakat bu konuda tasarımcılar sınırlı risk almaya cesaret etmekte, tasarladıkları nesne, amacından sapmasın diye, üretim sürecinde kontrollü risk alabilmektedirler.
- İnsiyatif alma konusunda,
- Proaktif kişilik kapsamında,
- Kendi kimliğinin farkındalığı temelinde,
- Özgür irade bağlamında,
- Hayal gücü temelinde,
- Belirsizlik temelinde,
- Fikir üretimi temelinde,
- Yeni standartları belirleyen itici kuvvet temelinde,
- Yenileşim temelinde,
- Yüksek artı değeri temelinde,
- Yaratıcılık temelinde,
- Sistem temelinde,
- Karar verme temelinde.

Girişimci ve tasarımcıların, kendi kimlikleri, iş yapış tarzları, iş yapış süreçleri, yaptıkları işin belirsizlikleri, algıları, motivasyonları, elde edebilecekleri sonuçlara varış şekilleri, kararları, sistemleri, işlerini uygulama tarzları, uygulama süreçleri, yaratıcılıklarında odaklandıkları konular vb. daha pek çok özelliklerinin birbirlerine benziyor olması, tasarımcı kökenli girişimcilerin varlığı ve onların kimlikleri ve çalışma tarzları konusunda düşünce geliştirmeye ve onlarla görüşmeler yapmaya zemin hazırlayan düşüncelerdir.

4.2 Vaka Çalışması Öncesi Araştırmanın Bulguları

Vaka çalışması öncesi araştırmalar, Tinkfabrik girişimcilerinin Tinkfabrik'i hayata

geçiriş hikayeleri ve vakayı destekleyici ön görüşmeler olmak üzere ikiye ayrılır. Ön görüşmeler, Tinkfabrik'in de kullanıcılarından olan üç tasarım kökenli girişimciyle yapılmış olup, elde edilen bulgular doğrultusunda asıl görüşme soruları yeniden şekillendirilmiştir.

Görüşme yapılan ve isimlerini paylaşmak istemedikleri için bu çalışmada F, U ve S olarak anılacak olan girişimcilerden F ve U lisans eğitimlerini Endüstri Ürünleri Tasarımı bölümünde; S ise İç Mimarlık bölümünde yapmıştır. S, profesyonel olarak iç mimar olarak çalışmasının yanı sıra, ürün tasarımı ile de uğraşmaktadır. Yapılan görüşmeler sonrası edinilen ilgili bilgiler, aşağıda detaylandırılacaktır.

F ve U'nun ilk girişimcilik deneyimleri, tasarladıkları bir ürünü kendi imkanlarıyla üretilip pazara sunmak olmuştur. F, çocukların hayal gücünü arttırmayı amaçlayan bir çocuk masası ile; U ise ödüllü bir ayna tasarımı ile girişimciliğe adım atarlar. S ise, tek bir üründen ziyade, deri aksesuar ürünleri kategorisi çıkartarak kendi markası adı altında ürün üretimi ve satışı yaparak girişimciliğe ilk adımını atar.

Üçü de, kendi tasarımlarını ticarileştirme yolunda adım atmış olsalar da, üçünün ilk adımı farklı şekillerde attıklarını görürüz. F, ürün fikrinin kullanıcıları olan çocukları da dahil eden bir tasarım süreci ardından geliştirdiği ürünün birkaç kopyasını ürettirerek çocuk yuvaları başta olmak üzere değişik kanallarda satışa çıkartır. Bu kararı almasında, ürünün tamamen ahşaptan üretilmesi nedeniyle başlangıç üretim maliyetinin düşük olmasının büyük bir etkisi olduğunu belirtir. U ise, bir yarışma çerçevesinde bir örneğini ürettirdiği ayna ürününü seri üretime geçirmeden evvel satışa sunar ve satıldığı takdirde üretime taşır. Bu şekilde daha risksiz bir iş yaptığını vurgulayan U, ürün olmadan ve sadece görseller ile satış yapmanın satış performansını pek etkilemediğini de belirtir. Bu iki örneğe nazaran, çok daha düşük fiyatlı ve bu nedenle kârlı bir iş olabilmesi için yüksek satış rakamlarına ulaşması gereken S ise, deri ürün kategorisindeki her üründen 5 ile 10 adet arasında ürettikten sonra satış kanalları oluşturmaya başlar ve sürekli olarak ufak bir stok tutarak satışlara devam eder.

F, düşük talep ve dolayısıyla yüksek maliyet nedeniyle tasarladığı masanın üretimini yapmayı zamanla bırakır. Uzun süredir benzer bir girişimde de bulunmamıştır. U ise tamamen kendi ürünlerinin üretimine devam ettiği için, talep gelmesi durumunda, ayna ürününü de ürettiğini belirtmiştir. Şu anda, talebin yoğun olduğunu gördüğü

alanlarda ürünler tasarlayıp ürettiğini ve girişimcilik tarafında bu şekilde yol aldığını da belirtmiştir. S ise deri kategorisindeki ürünlerini artık üretmediğini ama bunun yerine daha kolay pazarlanabilir ve satılabilir farklı ürün grupları üzerinde çalıştığını bildirmiştir.

Üç girişimciyi de girişimciliğe iten şeyin ne olduğu sorulduğunda da, üçü de farklı cümlelerle mesleki dürtüye işaret ederler. F, mesleklerinin ancak tasarladıkları ürünleri bir başkasının elinde gördüklerinde anlam kazandığını söylüyor. U ise bir zaman sonra sadece bilgisayarda hazırlanan görsellerin mesleki tatmini yaratmanın çok gerisinde kaldığını belirtiyor. Ancak, tasarlanan neslelerin son halini elinizde hissettiğiniz zaman doğru mesleği mi yapıyorum sorusuna cevap bulduğunu da ekliyor. S ise, iç mimari tasarımda yakalayamadığı tatmini, daha küçük ölçekli olan ürün tasarımı projelerinde yakaladığını, bunun nedeninin de daha kolay hayata geçirilebilir olmaları olduğunu belirtiyor. Bir bakıma, mecburen ve belki de bilmeden girişimci olduğunu ekliyor. Tasarımcı olarak profesyonel tecrübeleri de bulunan üç girişimcinin çalıştıkları firmalarda kendi ürünlerini hayata geçirme fırsatından çok uzakta olmaları da onları zorunlu olarak girişimciliğe itiyor. U ve S, biraz daha ticari yaklaşarak, satılabilen ürünler çıkardıkları takdirde yaptıkları işlerden daha tatmin edici bir iş yaparak daha çok kazanabileceklerini düşüncülerinin de girişimciliğe başlamalarında etkisinin olduğunu belirtiyorlar.

Ürünlerinin hayata geçirilmesi konusu bu kadar mühim olduğu için, üç girişimcinin Tinkfabrik ile tanışma hikayeleri de beklenildiği gibi heyecanlı olur. Halihazırda üçü de tasarımlarını ürünleştirip ticarileştirme deneyimi yaşadıkları için, karşılaştıkları pazarlama ve satış gibi zorlukların Tinkfabrik tarafından üstlenilmesi onları tasarımlarını Tinkfabrik ile paylaşmak için ikna etmeye yeter. Nitekim F, ürünleri üretildikten sonra kazanacağı telif bedelini dahi pek önemsemediğini belirtmiştir. U ise tasarımcının bir ürününü, tasarımcıyı bu kadar onurlandıran bir süreçle hayata geçirilmesinin ilk duyuşta büyük heyecan yarattığını söyler. S de Tinkfabrik'i ürünlerini hayata geçirebilmek adına atılabilecek en kolay ilk adım olarak tanımlar. Dipnot olarak belirtmek gerekirse, üç girişimci de Tinkfabrik'in ürünlerini incelemeye aldığı ve prototiplemediği tasarımcılar olmuşlardır.

Üç girişimci içinden sadece S, bir zaman sonra Tinkfabrik'e ve işleyişine dair biraz endişe duyduğunu açıklar. Ürünlerin çok uzun süre incelemede kalması ve çoğu zaman hayata geçirilemeden projenin iptal edilmesi tasarımcı, yani ürünü hayata

geçirilecek kişi gözüyle baktığında onu rahatsız eder. F ve U ise daha çok başarısızlık nedenleri üzerinde dururlar. F'ye göre Tinkfabrik çok büyük bir kitleye adını duyuramamış ve bu nedenle de yeterli talebi yaratamamıştır. U ise ilk ürünün hem ticarileştirme açısından, hem de Tinkfabrik'in ve ürünün tanıtılabilirliği açısından iyi bir ürün olmadığını düşündüğünü iletir.

Görüşme bulgularına göre, sorular yeniden düzenlenerek çalışmaya katkısının olmayacağı düşünülen ve Tinkfabrik ile ilişkili olan sorular çıkartılmışlardır. Yeniden düzenlenen sorular, yedisi farklı olmak üzere on farklı tasarım kökenli girişimciye tekrar iletilmiş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. İkinci etap tasarımcı-girişimciler, yine profesyonel girişimcilikleri konusunda bilgi edinilmiş olan, çoğunluğu kendi tasarımlarının girişimlerini ticarileştiren ve ikisi hizmet alanının girişimini yapan kişiliklerdir. Bu ana görüşmeler sonucu çıkan bulgulara geçmeden evvel, Tinkfabrik'in hayata geçişinde önemli bir rol oynayan Tinkfabrik öncesi sürecin bulgularına değinmek faydalı olacaktır.

Tinkfabrik girişimi, girişimcilerinin MIT Enterprise Forum İş Planı yarışması ile doğan Playground fikriyle başlayan bir sürecin son aşamasıdır. Tinkfabrik, Playground ve Kozada isimli iki farklı iş fikri girişimi sonrasında, bu iş fikirlerini test etme aşamasında öğrenilenler sonucu doğan bir iş fikridir. Tasarımcıların yenileşim gücünü bir şekilde artı değere dönüştürmeyi amaçlayan bir iş modeli oluşturmaya çalışan girişimciler, tasarım ve yenilikçi fikir arzı etrafında çeşitli iş fikirleri oluşturmuşlar ve iş fikirlerinin varsayımlarını test ederek, en uygun modele ulaşmaya çalışmışlardır. Girişimcilik literatüründe bu sistematik evrilme aşamalarını "pivot etme" terimi karşılar (Ries, 2011). Pivot terimi aslen basketbol terminolojisine ait bir terimdir ve pota altında oynayan oyunculara verilen isimdir. Pota altında oynayan, uzun ve güçlü yapıları sayesinde kendilerinden top çalınması zor olan bu oyuncular, pota altında top ellerindeyken sabit bir ayak üzerinde, sadece diğer ayaklarını serbestçe hareket ettirip dönerek kendilerine atış pozisyonu yaratmaya çalışırlar ve en uygun pozisyonda atışlarını yaparlar. Girişimcilikte ise girişimciler, kâra dönüştürebileceklerini düşündükleri fırsatlar üzerinde ayaklarını sabit tutarak, sadece ikinci ayaklarının yerini değiştirerek uygun iş modellerini oluşturmaya çalışırlar.

Grup alışveriş sitesi Groupon'un doğuş hikayesi, benzer bir hikaye sunmaktadır. Groupon'un kurucuları, ilk olarak The Point adında kollektif hareketi destekleyen bir

platform kurarlar (Penenberg, 2011). The Point, bir konser ya da farklı bir aktivite için rezervasyon yapılabilmesini sağlayan bir oluşumdur. Bilindik rezervasyon işleminden farklı olarak, sadece topluluk halinde yapılan aktivitelere izin vermektedir. Örneğin, sadece 100 kişinin rezervasyon yaptığı bir aktivite için rezervasyon yapılmasına izin verilmektedir. Girişimciler bir yıl kadar The Point ile uğraştıktan sonra, bu iş modelinin iyi çalışmaması sebebiyle ikinci ayağı yerinden oynatmanın gerekliliğini görürler ve basit bir blog üzerinden bulundukları binanın pizzacısına ait indirim kuponları satmaya başlayarak yeni bir iş modelini denerler. Tanıtımı çok basit bir şekilde, teker teker gönderilen epostalar ile yapan girişimciler, 20 kişiye kupon satın aldirtmayı başarır. Rakam az gibi gözükse de, iş modelinin çalıştığına dair bir işarettir. Neticesinde de Groupon, bir çok ülkede faaliyet gösteren ve halka arzı gerçekleşmiş milyar dolarlık bir şirket olacaktır.

Groupon'un başarısını anlamak için The Point'e bakmak gerekmektedir (Penenberg, 2011). The Point her ne kadar iyi işleyen bir model olmasa da, grup halinde hareket almanın dinamiklerini girişimcilere öğretmesi sayesinde Groupon başarılı olmuştur. Playground, Kozada ve Tinkfabrik girişimleri de benzer bir hikaye sunmaktadır. İki hikayede de, sistematik bir şekilde, çalışan iş modeli arayışını görmekteyiz.

Playground modelinde, girişimcilerin ölçeklenebilirlikten uzak ama KOBİ'lerin sorunlarını iyi çözebilen bir model oluşturmaya çalıştıklarını görürüz. Kozada modeli ise, işe büyük ölçekli kurumları da katan ve onları yenilikçi fikirlerle buluşturmayı amaçlayan bir platform sunar. Bu platform üzerinden yürütülen iş daha az emek istediği için Playground modeline nazaran daha ölçeklenebilirdir. Kozada iş fikrinde bulunan ve yumurta – tavuk sorunu olarak tabir edebileceğimiz durumun ise Tinkfabrik ile giderildiğini görürüz. Kozada iş fikrinde, başarı öyküleri yaratılabilmesi ve bu sayede yenileşim arayan kurumlar tarafından ilgi çekebilmesi için platformda iyi fikirlerin paylaşıyor olması gerekmektedir. Aynı zamanda, iyi fikirler de platforma bilinir kurumların iştirak etmesiyle gelecektir.

Tinkfabrik bu sorunu, üretici olarak kendi gücünü koyarak çözer ve diğer kurumları aradan çıkarır. Bu şekilde girişimciler, yenilikçi ürün fikirlerini katma değere dönüştürebilecekleri nihai bir iş fikrine ulaşmışlardır. Nihai ürüne götüren yolu, üzerinde farklı deneyimleri barındıran ve her yeni deneyimle birlikte üzerinde yürüyeni daha da emin yürüten bir yol olarak tanımlayabiliriz.

4.3 İkinci Etap Görüşmelerin Verileri ve Analizleri Sonucu Elde Edilen

Bulgular

On tasarım kökenli girişimciye, onların girişimcilik algılarını ve birer girişimci olarak hareket etme karakterlerini inceleyen sekiz soru iletilmiştir. Her soru özünde bir konuya işaret etmekte ve o konuyu tasarımcı girişimcilerin bakış açılarından anlayabilmeyi amaçlamaktadır. Görüşme analizini daha belirgin veriler üzerinden yapabilmek adına, sorulan soruların ve onlara verilen cevapların özleri çizelgeler 3.2 ve 3.3 üzerinde sunulmuştur.

Görüşmeye dahil edilen tasarımcı girişimcilerin ilk girişimlerinin türlerini incelediğimizde, mesleki yetilerini kullanabilecekleri ya da mesleki çevreleri dahilinde gözlemledikleri sorunlara çözüm getirebileceklerini düşündükleri işleri seçtiklerini görürüz. Girişimciliğe dair sahip oldukları algıları öğrenebilmek adına, görüşmeye katılan tasarımcılara, onları ilk girişimcilik deneyimleri olan işlere atan nedenler sorulmuştur. Neden başka işlerle başlamadıkları sorusu, onların tercih yaparken nelere dikkat ettiklerini ve neleri göz önüne aldıkları konusunda net fikirler sunmuştur. Görüşülen tasarımcıların verdikleri yanıtlar, onların ilk girişim maceralarında yapacakları işleri seçerken iki önemli şeyin yönlendirici olduğunu göstermektedir. Bunlardan ilki fırsattır. D, katma değere dönüştürülebilecek yaratıcı bir arza; K, KOBİ'lerin yenileşime buluşmadaki zorluğa; Merve Akdağ Öner (bundan sonra MA olarak adlandırılacaktır), bütünleşik tasarım stratejilerin geleceğine; Ertunç Öner (bundan sonra E olarak adlandırılacaktır), problemli bir alana; Meltem Meralcan (bundan sonra M olarak adlandırılacaktır) ise benzer hizmeti veren tasarım ofisi azlığına dikkat çekerek, fırsatların etrafında bir seçim yaptıklarına dair ipuçları sunmaktadırlar. S'nin tekstil işini karlı bulmasını ve bu nedenle tekstil işine girmesini de bu kapsamda destekleyici bir örnek olarak değerlendirebiliriz. Ele alınan tasarımcıların yapacakları işleri seçerken baskın gelen kriterlerinin ikincisi ise, onları daha mutlu edecek bir durum arayışı olarak göze çarpmaktadır. Girişimciliği, onun kariyerlerini daha mutlu olunabilecek bir yönde devam ettirmelerine olanak sağlayacağı yönünde algılamalarına örnek olarak Gamze Derinöz (bundan sonra G olarak adlandırılacaktır)'ün tasarımla ilgili bir şeyler yapmak; F ve S'nin ise kendi ürünlerini üretmek istemelerini gösterebiliriz. Mutluluk merkezli bir seçim olduğu yönünde M ve MA'nın yanıtları da destekleyici öğeler içerir. Hatice Armağan (bundan sonra H olarak anılacaktır) da işini, severek yaptığı

mesleğini idame ettirebilecek bir fırsat olarak tanımlamaktadır. Tüm bu işaretlerden, görüşme kapsamında incelenen tasarım kökenli girişimcilerin tercihlerini onlara daha mutlu kariyer alanları sunan fırsatlardan yana kullandıkları çıkarımını yapabiliriz. Bu örneklem içerisinde bir genelleme yapmamız gerekirse, girişimcilik, varolan fırsatların değerlendirilmesiyle mevcut durumu daha mutlu bir seviyeye çekme aktivitesidir.

Ne tür bir iş ile girişimciliğe atılma kararının bir adım öncesine, yani girişimciliğe atılma kararına dönersek, mevcut durumdan duyulan rahatsızlıkların girişimci olmak için motive edici olduklarını görürüz. Görüşme yapılan tasarımcıları girişimci olmaya iten motivasyon kaynakları arasında en dikkat çekici olanı, girişimci olma kararının verildiği anda yapmakta oldukları ya da sektördeki işlerin onlar için mesleki tatmini sağlamaktan uzak olmalarıdır. Bu bağlamda F, yaptığı işin tatmin edici olmadığından söz ederken; U ve S'nin tatmin edici iş olarak tasarladıkları ürünlerin üretilip başkaları tarafından kullanıldığını görmek olduğunu belirtir. Yine benzer şekilde G, girişimciliğe atılmaya kendisini tatmin edecek bir tasarım ofisi bulamayacağı ve başka bir modeli için çalışarak daha mutlu olabileceği kanısına sahip olduktan sonra atıldığını belirtir. M ve D ise sürekli olarak farklı projeler için çalışmaktan haz aldıklarını ve bunu imkanı da ancak kendi işlerini yaparak sağlayabileceklerini belirtirler. E, daha az kazanacak olsa dahi kendi işini yapmak isteyerek, mevcut çalışma alanlarından duyduğu memnuniyetsizliği belirtmektedir. Ek olarak, H de girişimciliği kaçınılmaz son olarak tanımlayarak, girişimciliğin mesleki tatmine ulaşılan nokta olduğuna dair işaret sunmuştur. Mesleki tatmin ve daha mutlu bir çalışma ortamı arayışı dışında, girişimciliğin kavramsal ya da olgusal olarak yarattığı heyecanın da K ve MA için birer motivasyon kaynağı teşkil ettiğini görmekteyiz. İkisi de, girişimcilik faaliyetinin çevreyi değiştiren çıktılarının heyecan vericiliğinden etkilenmiş olduklarını belirten yanıtlar iletmişlerdir. Bu bağlamda, örneklem içerisindeki girişimciler için ana motivasyonlarını mesleki tatmin, dolayısıyla daha mutlu bir iş hayatı ve yine mesleki tatminle ilişkilendirebileceğimiz gibi üretilen faydanın sağlayacağı çevresel değişimin yarattığı heyecan olarak sıralayabiliriz.

Tasarım kökenli girişimcilerin girişimlerinde ilk adımlarını nasıl attıklarını sorularak, onların girişimlerini böldükleri süreçlere ve önceliklerine dair bilgilere ulaşılmıştır. Farklı iş modelleri ve girişimcilerin farklı örüntüleri takip etmeleri sebebiyle

genellebilir bir veriye sahip olmamakla birlikte, girişimcilerin süreçlerini başlangıçta koydukları hedeflere kendilerini ulaştıracak ve fikirlerini ürün ya da hizmetlere dönüştürecek şekilde tasarladıkları söylenebilir. F, S, M ve MA'nın örneklerinde, yapılan işi sürdürülebilir kılacak bir gelir modeli geliştirilmeden ya da bu gelir modelinin doğrulanmasını sağlayacak adımlar atılmadan işin uygulanmaya başlandığını görürüz. Bu örneklerde girişimcilik süreçleri yatırım adımıyla başlamakta ve fikrin ve müşterinin geliştirilmesiyle devam etmektedir. Bu adımlar, G'nin kendi işinde farklı bir süreç izlemesi nedeniyle ürün geliştirme ve satışını temel alan iş modelleri için genel kabul edilebilir olmaktan çıkar. G, öncelikle pazardaki fırsatı tanımlamakla başlamış ve o fırsat için ürünler geliştirip satışını gerçekleştirmekle devam etmiştir. Benzer şekilde, E ve D de öncelikli olarak ihtiyaçları tanımlayıp o doğrultuda iş fikirlerini geliştirmiş ve uygulamışlardır. K ise, uygulamaya geçmeden evvel iş fikrini doğrulama yoluna gitmiş ve bu maksatla müşteri görüşmeleri gerçekleştirmiştir. H ise, talep doğrultusunda hareket etmiş ve işini varolan talep doğrultusunda şekillendirmiştir. MA da ufak bir araştırma sonrasında atölyeler düzenleyerek iş fikrinin bir varsayımı olan bütünlük tasarım stratejilerinin işlevini doğrulama yoluna gitmiştir.

Görüşmelerin gerçekleştirildiği on sayıdaki tasarımcı-girişimcinin işten ziyade fikre önem verdikleri ve fikir geliştirme aşamaları üzerinde daha fazla odaklandıkları söylenebilir.

Girişimcilerin takip ettikleri adımlarla girişimlerinin ulaştığı başarı arasında bir bağıntı kurmadan, girişimcilerin girişimlerinin son hallerini ve eğer artık faaliyet göstermiyorlarsa bu aşamaya hangi süreçler sonrasında geldiği sorularak, girişimcilerin uygulama karakterleri hakkında bir veriye ulaşmaya çalışılmıştır. M ve G'nin girişimleri faal olmakla beraber sürdürülebilir bir hale ulaşmış girişimlerdir. Bunların yanısıra E hala faal olmakla beraber, işi sürdürülebilir kılacak gelir modelleri üzerinde çalışmaya devam etmektedir. S ilk girişiminde başarısız olmasına rağmen, ürün gamını değiştirerek daha başarılı bir şekilde işini devam ettirmektedir. Benzer şekilde U da farklı ürünler ile işini sürdürmektedir. İlk girişimleri artık faal olmayan F, K ve D arasından K ve D'nin girişimlerini faal tutabilmek ve sürdürülebilir bir yapıya sokabilmek adına gerçekleştirdikleri çeşitli değişiklikler onların işlerine karşı olan adanmışlıklarına bir delil olarak ele alınabilir. Nitekim, K'nin sahip olduğu düşük beklenti neticesiyle girişimini ayakta tutacak uygun bir

modeli arama çabası çok uzun sürmemiş olsa da, D'nin modelde değişikliklere giderek girişimi canlı tutacak gelir modeline ulaşmaya çalıştığını görürüz. M ve G'nin de belirli zamanlarda girişimlerini ayakta tutacak çalışmalara gerçekleştirdikleri görünür.

Görüşme yapılan girişimcilerin iş geliştirme süreçlerini incelediğimiz de ise, müşteri ya da pazara göre uygulamaya geçme davranışının baskın olduğu gözükmemektedir. U ve S'nin ilk ürünleriyle girişimlerinin başlangıcını sağladıktan sonra, müşteri tarafından gelen talebe göre sonraki ürünleri şekillendirdiklerini görürüz. G ise ilk adım olarak müşteri talebini ölçmeyi ve onlar için en uygun ürünü en kaliteli şekilde üretebilecek şekilde bir sürecin içinde kalmıştır. D ve M'nin de U ve S örneğinde olduğu gibi girişimlerini varsaydıkları ve talep göreceğini bekledikleri değer teklifleriyle hayata geçirdikten sonra müşteri tarafından gelen ihtiyaca göre yönlendirdiklerini görürüz. H'nin, müşterinin dahil olduğu, hataya açık ama hızlı öğrenmeye dayalı bir süreci benimsediğini görürüz. M ve G belirli bir talebi yakaladıktan sonra işlerini büyütmek adına tanıtım ve farklı kanallarda satış faaliyetlerine başlamışlardır. E ise platformu kullanıcılar için onlardan gelen geri bildirimler doğrultusunda daha iyi bir seviyeye çekerken, aynı zamanda da gelir modelini geliştirici özelliklerle sunduğu ürünü zenginleştirmiştir. Bu örneklerin aksine, U ve K ise ürün ya da fikir geliştirme süreçlerinde müşteriye içine alan bir sürecin yerine önce bir şeyler yapıp daha sonra onu müşteriye sunarak öğrenme yolunu seçmişlerdir.

Görüşme yapılan girişimcilerin karar alırken önceliklerinin ne olduğunu öğrenmeye yönelik sorulan sorularda ürün/hizmet ve ticari kaygıların baskın geldiğini görürüz. Bir tek MA'nın odağın yaratılacak olan sosyal değişimin olduğu gözükmemektedir. Bu ve önceki iki soru sonucu elde edilen verileri birlikte incelediğimizde, odağında ticari kaygılar olarak karar alan girişimcilerin aynı zamanda müşteri ve pazarın durumunu içine alan bir iş geliştirme yolunu seçtikleri ve bunun sonucunda da sürdürülebilir bir modele ulaştıklarını görülmektedir. Öte yandan, S ve E'nin karar alırken merkeze koydukları endişelerin zamanla ürün merkezli olmaktan ticari kaygı merkezli olmaya geçtiği gözlemlenmiştir. K ve D, ürün ve kullanıcı deneyiminin üzerinde durmuş ve ticari başarının iyi bir ürün ve kullanıcı deneyiminin sonucu olabileceğini belirtmişlerdir.

Görüşme dahilinde tasarım kökenli girişimcilere yaratıcılık süreçlerine dair de bir

soru iletilmiş ve yaratıcı düşünme ve problem çözme yeteneklerinin en çok hangi zamanlarda onlar için fayda sağladığı sorulmuştur. İş süreçlerinin neredeyse her alanında yaratıcı düşünme ve bu şekilde çözüm üretmek zorunda kaldıklarını belirten girişimciler, en çok üçüncü partiler tarafından bir desteğe ihtiyaç duydukları üretim alanında yaratıcı çözümlere gereksinim duyduklarını belirtmişlerdir. E'nin de belirttiği gibi, kısıtlı kaynaklar sebebiyle çoğu zaman ilk akla gelen çözümü kullanamayan girişimciler, o çözümler yerine yaratıcı alternatifler üretmek zorunda kalmaktadırlar. Üretim gibi üçüncü partilerle halledilen ve sürekli denemeler gerektirdiği için yüksek kaynak ve tecrübe gerektiren alanlar, yaratıcılığın öne çıkaran bir avantaj olduğu alanların başını çekiyor. Bunun dışında şirket ve müşteri yönetimi gibi konularda da yaratıcılıktan faydalanıldığı gözükmemektedir.

İkinci etap görüşmecilerden elde edilmiş ve 3.2 ve 3.3 kodlu çizelgelerde sunulmuş olan verilerin ayrıntılı tanımlarının ardından, bu görüşme verilerinin analizleri ve değerlendirilmeleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz ve değerlendirme çizelgeleri ise 3.4 ve 3.5 kodlu olarak geliştirilmiştir. 3.2.3.1 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizleri ve değerlendirilmesi' bölümünde ele alınmış olan analiz özleri aşağıdaki gibidir:

- İş konusunda, ürün tasarımı ve satışı ağırlığı ile bağımsız kişiliklerini ortaya koyarak pazar arayışına girerler.
- Algı konusunda, mutluluk, severek iş yapma, zamanla uzmanlaşma, karlı gelişim, eksikliği ya da boşluğu görülen alanlardan fırsatın olabileceği algısı.
- İş yapış konusunda, çoğunluk yatırım kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kavramı, talep, ihtiyaç, kurumsal girişimci ortaklığı, ihtiyaç tanımlayarak fikir geliştirme, fikri test etme kavramları izler.
- Motivasyon konusunda, mesleki tatmin konusu ön plandadır. Bunu, mutlu bir çalışma hayatının motivasyonu düşüncesi izler. Yüksek kazanç beklentisi fikri azınlıktadır. Heyecan, yüksek gayret ve bütünü görebilme motivasyonları yine önceliklidir.
- Uygulama konusunda, çoğunluk dolaysız ve faal olarak çalıştıklarını belirtir. On görüşmeciden yalnız birisi sürdürememiştir. Daha çok talep olduğunu araştırdıkları risksiz ya da riski minimum olan ürün alanlarında ya da hizmet alanı olabilir, alternatifler üreterek uygulamalarını sürdürürler.

- Süreç konusunda, talep, kalite, müşteri beklentisi, problemin tanımlanması, çözüm, uygulama, yenilikler ekleme kavramları ön plana çıkmıştır. Tasarımcı-girişimciler öncül düşündükleri kavramlara yönelirlerse işlerinin sürecini garanti edecekleri kanısındadırlar.
- Odaklanma konusunda, ürüne ve de az sayıda hizmete odaklanma vardır. Ürüne bağlı olarak, kullanılabilirlik, ihtiyacı karşılama, sosyal fayda kavramları unutulmamaktadır.
- Yaratıcılık konusunda çalışmak, üründe, süreçte, üretimde, müşteri geliştirmede, müşteri ve şirket yönetiminde, düşük kaynaklarla çok iş yapabilmekte, alternatif çözümler bulmakta, iş geliştirmekte, insan ilişkilerinde son derece önem taşımaktadır.

Tasarımcı-girişimcilerin ikinci etap görüşmelerinin analizleri ve değerlendirilmesi sonuçları literatür araştırması bağlamında girişimci ve tasarımcıların karşılaştırılmalı veri sonuçları ile mukayese edilmiştir. Mukayeseli veriler:

1. Herkes tasarımcı ya da girişimci olabilme potansiyeline sahiptir.
2. Her iki grupta da aynı algı, aynı düşünce sistemi, aynı tarzda fikir keşfi vardır.
3. Her iki grupta da fikirler doğaçlama olarak üretilebilir.
4. Fikirlerin yeni bileşenlere, yeni fikirlere dönüşmesi, her iki grubun kendi düşünce alanlarına bağlı olarak benzer bir süreç izler.
5. Her iki grubun uygulama başarıları sürmektedir. Yalnız bir tasarımcı-girişimci hariçtir. Uygulamada sonuç yerine anlamlar aranırken, yeni olasılıklar ve durumlar arama konusunda tasarımcı-girişimciler direnç gösterirler.
6. Karar verme inisiyatif alma, risk alma konusunda, motivasyonları, gözü pek oluşları, direnişleri, benzer özellikler gösterir. Tasarımcı-girişimciler belli oranda risk alabildikleri halde yüksek riskli bir işe girişmezler.
7. Proaktif olma, kendi kişiliklerinin farkındalık, özgür irade ve hayal gücü nitelikleri her iki grubun da benzer yönleridir. Çünkü bu özellikler yaratıcılığın özünde vardır.
8. Hem girişimciler, hem tasarımcılar ve hem de tasarımcı-girişimciler

belirsizliklerle karşı karşıyadırlar. İşlerinin gereği budur. Özellikle tasarımcılar, çoklu alternatiflerle çalışarak belirsizliği alt etme girişiminde bulunurlar.

9. Fikir üretimi, yaratıcılık ve yenileşim konuları her iki grubun da eş değer konularıdır. Her iki grubun da varlık nedenlerinin başında gelen kavramlardır.
10. Yeni standartları belirleyen itici kuvvet konusunda, her iki grubun kendilerine has odak alanları kapsamında, motivasyonlarının ve dirençlerinin sağladığı verimle, var olanlardan daha gelişmiş standartlar ortaya koyabilmeleri olanaklıdır.
11. “Tasarım düşüncesi boşlukların oluşturduğu bir sistemdir” (Brown, 2008). Brown’un tanımı, her bir grubun kendi alanlarının boşluklarının oluşturulması ve doldurulması için gereken fikirler için esinlenme, fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde benzer özelliklerdedir.

Tasarımcı-girişimcilerin, girişim niteliklerinin farklı özellikleri ağırlıklı olmuş olsaydı, böyle bir girişime yaklaşımları olumsuz olurdu. Bu nedenle farklılıklar, bulgular bölümünde konu edinilmek istenmemiştir. Ancak, Tinkfabrik sonuçlarına göre, ticari bazı verimsizliklerin ortaya koyduğu başarısızlık tanımları yapılırken, farklı yönlerden söz etmek gerekli olacaktır. Bu farklı yönler, belki de tasarımcıların eğitimleri sürecinde öğretilmesi gerekli olan özellikler olabilir.

Fakat burada asıl önemli olan konu, yukarıdaki bütün benzer özelliklerin, vaka çalışması ile bağlarının ortaya serilmesidir. ‘3.2.3.4 Tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizleri ve literatür verileri karşılaştırmasından elde edilmiş sonuçların vaka çalışması ile bağları’ bölümünün veri özetleri aşağıdaki gibidir:

- Girişimci, tasarımcı ve de tasarımcı-girişimci olarak her üç grubun en önemli benzer yanı olan yaratıcılık kavramı, ürün fikirlerine hayat verecek olan vaka çalışması içinde önemlidir. Yaratıcılıkları ile bütün problemlere çözüm arayacaklardır.
- Yukarıda tanımlanmış her üç grubun bağımsız kişilikleri, vaka çalışmasını gerçekleştirecek ve girişim deneyimi içine girecek tasarımcı-girişimcilerin de bağımsız kişiliklerinin gereği olmaktadır.
- Yaratıcılık süreçlerinin başlangıcında var olan algı kavramı, her üç grubun

bireysel özelliklerinde mevcuttur. Algılarının içerikleri kendi çalışma alanlarına yönelik olsa da, algılama nitelikleri yaratıcılıklarının temel özelliğidir. Vaka çalışması yapacak tasarımcı-girişimciler, yaratıcılıklarının algı özelliğini de kullanacaklardır.

- Doğaçlama kavramı, her üç grubun yaratıcılıklarından kaynaklanan en temel özellikleri olarak benzerdir. Vaka çalışması gerçekleştirecek bireyler, süreç boyunca beklenmedik durumlar karşısında doğaçlama yaparak ani çözümler bulmaya yetkin kişiler olabileceklerdir.
- Fikirlerin yeni bileşenlerle yeni fikirlere dönüşümü kavramı, mutluluğu yalnız yeni fikir sentezlerinde arayan tasarımcılara sunduğu bir fırsattır. Her üç gruptaki bu özellik, vaka çalışmasına ürünlerini üretirmek üzere verecek olan tasarımcılar ya da tasarımcı-girişimciler için ise kullanıcı ve tüketicilerin fikirlerinden de sentezler yapma fırsatlarıdır.
- Gerek vaka çalışması bireyleri ve gerekse de vaka çalışmasına ürün ürettirecek olan tasarımcı-girişimciler, karar verme ve inisiyatif alma konusunda yetkindirler. Ancak, ürünlerini ürettirecek olan tasarımcı-girişimciler, bazı inisiyatiflerini vaka çalışmasına aktaracakları için ve ayrıca risk almayıp, riskli olan üretim aşamasını vaka çalışmasına bırakacakları için memnundurlar. Vaka çalışması yapacak bireylerin büyük ve agresif risklere girebilecekleri ya da girmeleri konusu düşündürücüdür.
- Proaktif, özgür iradeye sahip ve kendi kimliklerini iyi tanıyan kişilikler ve hayal güçleri yüksek olan bireyler, her üç grubun temel özelliklerindendir. Vaka çalışmasında, her yıl onlarca tasarım profesyonellerinin üretilenmiş tasarımlarını ele alıp, onlara katma değer yaratan fırsatlar sağlayacak, iki proaktif kişilik, atak yapmak istemişlerdir. Özgür iradeye sahiptirler ve kendi kimliklerini iyi tanırlar.
- Belirsizlik konusu, tasarımcıların, girişimcilerin ve de tasarımcı-girişimcilerin çalışma alanlarında mevcuttur. Her üç çalışma alanının bu özelliğı, elbette vaka çalışması gerçekleştirecek bireylerin vakaları için de geçerlidir.
- Fikir üretimi, yaratıcılık ve yenileşim konuları birbirlerinden ayrılmaz bir bütündür. Her üç grubun temel özelliğidir. Vaka çalışması ile bağı son derece açıktır. Çünkü buradaki vaka çalışması, tasarımcı-girişimciler tarafından

yapılacak dolaysız bir girişimcilik vakasıdır.

- Yeni iş üretme yolları, buna bağlı olarak yeni standartlar belirleme konusu, temelde yaratıcı bireylere özgü bir tavidir. Yukarıda bahsedilmiş her üç grubun başarabileceği olgulardır. Yalnız, tasarımcılar ürün temelli standartlar belirleme konusunda öncü olurken, girişimciler iş temelli standartlar belirleyebilirler. Tasarımcı-girişimciler ise her ikisini de başarabilirler; bu konu tecrübelerine bağlıdır. Halihazırda, tasarım sürecine girişim sentezli bir standart getirmek üzeredirler.
- Sistem konusu başlıbaşına bir konudur. Her üç grubun sistem kavramı ve sistemlerinin süreçleri, yaratıcılık ve yenileşim temelli olduğundan benzer nitelikler taşırlar. Girişimciler sistemin boşluklarından işe, zenginliğe ve organizasyonun kontrolüne yönelik fırsatlar çıkarırken, tasarımcılar ve bazı yoğun durumlarda tasarımcı-girişimciler bu boşlukları, öncelikle yeni ürün fikirleri, kullanıcı ve ihtiyaç merkezli tasarım fikirleri için değerlendirirler. Vaka çalışması yapacak olan tasarımcı-girişimciler ise, systemsiz bir girişim yapamayacakları için, özel seçtikleri ve görüşmeler yaptıkları tasarımcı-girişimcilerin boşluklarını algılayıp, uygulanabilir bir vaka çalışması sistemi gerçekleştireceklerdir.

Tezin bütün karşılaştırmalarının vaka çalışmasına etkin özellikleri yukarıda ayrı, ayrı ve kapsamlı olarak açıklanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda, vaka çalışması gerçekleştirmeye girişmiş olan iki tasarımcı-girişimci, kendi potansiyellerine, proaktif kişiliklerine, yaratıcılıklarına ve girişimcilik için var olduğuna inandıkları alt yapılarına özgüven tamlığı ile inanmışlardır ve girişimlerini gerçekleştirmişlerdir.

4.4 Vaka Çalışması Olarak Tinkfabrik Bulguları

Tinkfabrik'in, tasarımcıların ürünlerini ticarileştirme sorunlarına bir yenileşimle çözüm getiren iş modeli, içerisinde birden çok varsayım barındırmaktadır. Varsayımları, iş modelinde bulunan ve daha önce denenmiş hiçbir örneği bulunmayan süreçler olarak tanımlayabiliriz. Tekrar Groupon örneğine dönmemiz gerekirse, bir blog sayfası üzerinden, bulundukları binadaki pizzacıya ait kuponları satmaya çalışarak Groupon girişimcileri “insanlar internet üzerinden indirim

kuponları satın alacaklardır” varsayımlarını doğrulamaya çalışmışlardır. 20 kişi az bir sayı olsa da, ulaştıkları kitle içerisinde büyük bir kesime denk geldiği için bu varsayımlarının doğruluğunu kanıtlamış olmuşlardır.

Tinkfabrik modelinde ise üç temel varsayımla karşılaşırız:

- Tasarımcılar, ürün tasarımlarını hayata geçirebilmek adına Tinkfabrik ile paylaşacaklardır;
- Son kullanıcılar, bu tasarımları ilginç bulup, üretilmesini istedikleri için harekete geçip taleplerini ileteceklerdir;
- Son kullanıcılar, üretime taşınmasını istedikleri ürünleri önsatışta sipariş ederek üretim için kaynak yaratacaklardır.

Tinkfabrik girişimcileri, bu varsayımlarını test edebilmek adına ‘tinkfabrik.com’ adlı bir web platformu oluşturmuşlardır. Herkese açık olan bu web platformunda tasarımcılar ürün tasarımlarını paylaşabilmektedirler. Kullanıcılar da, beğendikleri ve üretilmesini istedikleri tasarımları belirtebilmektedirler. Tinkfabrik girişimcileri platformu açmadan evvel 10 tasarımcının 10 farklı ürününü Facebook sosyal medya sayfaları üzerinden paylaşır ve en beğenilen üç ürünün Tinkfabrik’in incelemeye alacağı ilk ürünler olacaklarını söylerler. Bu kapsamda onlarca kişinin katılımıyla belirlenen üç ürün, ‘tinkfabrik.com’ açıldığı anda incelemeye alınır. Bu üç ürün içerisinde bir ürün de, Tinkfabrik tarafından geliştirilerek önsatışa açılır ve önsatış sonucunda üretilerek hayata geçirilir. Bu süreç iki ay sürmüştür.

Bu platformda, ürünlerin potansiyel tüketicileri olarak görülen son kullanıcılar, üretilmesini istedikleri ürünler için talepte bulunmanın yanı sıra, yorumlarıyla ürün fikirlerini zenginleştirmek adına da katılımda bulunmuşlardır. Ürünlerin zamanla değişik mecralarda da boy göstermesi, bu ilginin bir başka ispatıdır. Kullanıcılar, fiyatlandırma oyunu adı altında sunulan ankete de beklenenin üzerinde katılım sağlamış ve anketin sağladığı veri sağlıklı bir veri olarak kullanılmıştır.

Son kullanıcılar, beğendikleri ve üretilmesini istedikleri ürünü önsatışta satın alarak gerekli finansmanı sağlamaya yatkın gözükseler de, düşük dönüşüm oranı dolayısıyla gerekli olan finansmanın sağlanabilmesi için çok fazla kişiye ulaşılması ve yüksek

bilinirliğe sahip olunması gerekmektedir. Ek olarak, dönüşüm oranının da Poly gibi çok ufak bir kitleye hitap eden ürünlerden ziyade, daha genele hitap eden ürünlerle artabileceği düşünülmeyle birlikte ikinci bir ürünle bu durum test edilememiştir.

Bir yatırım deneyimine de sahip olan Tinkfabrik girişimi, Tahincioğlu Holding yatırım fonu tarafından çekirdek sermayesi desteği ile desteklenmiştir. Çekirdek sermayesi sonucunda elde edilmesi hedeflenen veriler doğrultusunda, ticari anlamda büyük bir başarı potansiyeli görülememesi nedeniyle, sermaye desteği kesilmiştir. Tinkfabrik, böyle bir sonucu ya da riski önceden hesap edecek bir deneyime sahip olamadığından ve ayrıca, tasarımcı düşüncelerinin ağır bastığı bir planlama süreci ile işe girdiği için beklediği sonuca ulaşamamıştır.

Bütün yukarıdaki nedenlerden dolayı Tinkfabrik girişimi, böyle bir girişim sürecinde girişimci ve tasarımcı düşüncelerinin belki kendince sentezine varmak çabası içindeydi. Fakat, tasarımcı-girişimcilerin düşünce sistemleri ağırlık noktasını oluşturdu. Diğer taraftan, yeterince araştırılmamış kullanıcı kesimini ve ürünü ellerine almadan ve denenmişliğini çevrelerinden öğrenmeden satın alma davranışlarının da yanıltıcı özellikleri dikkate alınırsa, böyle bir vaka çalışması deneyimine daha sağlam adımlarla girişmek gerekmektedir.

4.5 Tinkfabrik ve Görüşmeci Verilerinin Literatür Taramasından Elde Edilmiş Bilgilerle Girişimciler ve Tasarımcı-Girişimciler Bağlamında Karşılaştırılması Bulguları

Literatür araştırmaları, görüşmeler ve vaka çalışması sonucunda elde edilen bulgular, tasarımcı-girişimcilerin ve onların girişim hikayelerinin karakterlerinin ayırt edici yönlerini ortaya çıkarmak mümkün olmaktadır. Bu bulgular çizelge 3.6'de çalışılmış karşılaştırmalardan aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- *İş bağlamında:* Girişimcilerin, yüksek riskli ve fırsat merkezli işlerine karşılık, tasarımcı-girişimciler riski minimum, hatta risksiz olan ürün tasarımlarına yönelerek girerler. Tinkfabrik'te riski minimum düzeyinde tutmak ve tasarım alanının eksik ya da memnunsuz yanlarını işe çeviren bir fırsat yakalamak istemiştir.
- *Algı bağlamında:* Literatürde çıkar, fayda, ya da fırsat algılarının yerini tasarımcı girişimcilerde ürün ya da hizmet tasarımı ve satışı almıştır. Algılar

mutluluk verecek işler ve ürünlere yöneliktir. Tinkfabrik öğretisinde ise, tasarımcıların eksiklik duyduğu bir durumun fırsatı, onları memnun edecek bir iş aktivitesine dönüşüm için fırsat algısı olmuştur.

- *İş yapış konusunda:* Girişimcilerin iş yapış tarzları büyük kazanç girişimi odağında gelişirken, yaptıkları işin fikir, fırsata uygunluk, çözüm, vb. aşamalarında, iş yapış süreçleri, sürekli bir kontrol ve fırsat beklentisi içindedir. Tasarımcı-girişimciler fikrin ve uygulanmasının özü üzerinde dururlar. Çünkü onlar için fikir ya bir üründür ya da daha seyrek olarak hizmettir ve mutlaka kullanıcı memnuniyeti önceliklidir.
- *Motivasyon temelinde:* Girişimcilerin iş, fırsat, kazanç, risk, agresif risk, kaynak vb. motivasyonları, tasarımcı-girişimcilerde, mesleki tatmin, kişisel gelişim, heyecan, bütünü görebilme, yüksek gayret ve direnç motivasyonları demektir. Tinkfabrik girişiminin motivasyonu ise, tasarımcı ya da tasarımcı-girişimcilerde görüp algıladıkları risksiz iş, müşteri memnuniyeti, ihtiyaç, mesleki tatmin, mükemmelliğe bağlı ürün ve kazanç olmaktadır. Kaynak girdilerinin zayıflığını adanmışlıkları ile gidermeye çalışırlar.
- *Uygulama temelinde:* Girişimciler eğer çok tecrübeli değillerse, sürekli deneme-yanılma süreci yaşayabilirler. Yüksek dirençli özellikleri ortaya çıkar. Tasarımcı-girişimcilerde de farklı ürün alanları ve stratejileri deneyerek yüksek direnç görülür. Uygulamada minimum ya da risksiz ürün alanları seçerler. Bu iki grubun yaratma ve iş süreçleri benzerdir. Tinkfabrik girişiminde ise, ürünlerin üretilmesinde risksiz olan mevcut teknolojiler seçilmiştir. Uygulamada kullanıcı merkezli bir mükemmeliyet arandığı nedenle süreç uzunca tutulmuştur.
- *Süreç konusunda:* Girişimcilerin ve tasarımcı-girişimcilerin yaratma süreçleri aynıdır. Girişimciler deneme-yanılmaya dayalı riskli süreçlere girerler. Tasarımcı-girişimciler ise kazanç öncelikli olmadıklarından riskli süreçleri kaldıramazlar. Tinkfabrik girişiminde ise, yine kullanıcı ve tasarımcı memnuniyetli ve de her aşamasında kullanıcıların fikirlerine danışılan, fiyatların kullanıcılar tarafından belirlendiği bir sürece girilmiş olması nedeni ile oldukça uzunca bir süreç sonunda yine de başarısız olunmuştur. Çünkü, maddi durumu tolere edecek bir kaynak yoktur. Bu da tasarımcı kökenli

girişimcilerin kaynak ya da maddi durum konusunda ne denli naif olduklarını ortaya koyar. Aslında bu süreçlerin eksiklikleri giderilerek, yine de tekrar denemeyi gerektirebilir.

- *Odaklanmak konusunda:* Girişimcilerin odak noktalarında fırsat, azami çıkar sağlama, kazanç, sürekli organizasyon ve yönetim kontrolü vardır. Tasarımcı-girişimcilerin odaklarında ihtiyaç, ürünün kullanım kolaylığı ve yeniliğı, sosyal fayda da yer alır. Ticari kaygı ise arkadan gelir. Tinkfabrik'in odak alanlarında ürünlerin artı değerlerindeki tasarım özellikleri, kullanıcı merkezli ihtiyaç ve fiyat sorgulaması, her aşamada mükemmeliyet yer alır. Bu durumda Tinkfabrik bütünüyle tasarımcılar gibi düşünmektedir.
- *Yaratıcılık konusunda:* Yaratıcılık kavramı bütün girişimcilik aktivitelerinde, bir adım gibi değil bir araç gibi işlev görmektedir. Yaratıcılık, girişimcilik alanında kaynak arama, zor durumlara çözüm arama konularında yardımcı olurken, tasarımcı-girişimci ve de Tinkfabrik girişimi kapsamında ürünü ya da hizmeti tasarlarırken alternatif çözümler aramanın ötesinde yine, sınırlı olanaklar ve kaynak arama konularında çok boyutlu destek veren bir fikir alanı olmuştur.

Bütün bu karşılaştırma bulgularının öğretisi olarak Tinkfabrik girişimi, girişimci kimliklerinin varlığını, özelliklerini literatür araştırmasından ve de tasarımcı-girişimcilerin görüşmelerinden öğrenmiş olarak girişimciliğe adım attı. Vaka çalışması olarak Tinkfabrik, aslında çok doğru bir yoldaydı. Planlamasını yaparken, odak noktası bütünüyle salt bir girişimci odağında yer alan kaynak girdilerinin fırsatını ön plana yerleştirmiş olsaydı ve büyük riskler almaktan korkmuyor ve daha büyük cesaretlere ulaşıyor olsaydı, belki de girişimini hala sürdürüyor olurdu. Fakat, büyük riskler almak önemli ölçüde tecrübe gerektirir. Tinkfabrik'te bu tecrübe eksikti; bu nedenle de büyük risklere giremezdi.

Diğer taraftan, Tinkfabrik girişiminin kimlikleri tasarımcı kökenli ağırlıkları ile bir önceki tasarımcı kimliklerinin gösterdiği yolda yürüdüler. Tinkfabrik girişiminin iş geliştirme ve karar verme karakterinde, iş geliştirme yönünde aldığı kararlar ticari sorunlar nedeniyle, ürün odaklı bir halden fırsat ve gelir odaklı bir hale dönüşmüş olsa bile, yeni gelir modelleri oluşturulma konusunda zayıf kaldı. Tinkfabrik girişimi çerçevesinde görülen bu dönüşüme, ilk girişimlerine ürün odaklı başlayıp daha sonra,

gelir ve fırsat odaklı bir karar verme akıl yapısına ulaşan görüşmecilerde de rastlanmaktadır.

4.6 Sonuç

Bu çalışmaya yenileşimin ve girişimciliğin temellerinin birlikte incelenmesiyle başlanmış ve genel bir kavramsal kabule ulaşıldıktan sonra girişimcilik süreçlerinin tasarımcıların aldıkları eğitim dolayısıyla farkında oldukları tasarım ve yaratıcılık süreçleriyle birlikte incelenmesiyle devam edilmiştir. Yapılan literatür araştırması sonunda elde edilen veriler çerçevesinde bir girişim örneği incelenmiş ve bu örneği daha iyi anlamamızı sağlayacak on farklı tasarım kökenli girişimci (tasarımcı-girişimci) ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler ve girişim örneği analiz edilmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda tasarım kökenli girişimcilerin literatürde kabul gören girişimcilik karakterine uyumları incelenmiştir.

İnceleme sonucunda elde edilen bulgular, büyük ve genel bir kabul oluşturmak için yeterli olmamakla birlikte, bu tezin bir sonraki çalışmaları için ışık tutucu niteliktedir. Bulgular arasında, tasarımcı-girişimcilerin tasarım pratiklerinin girişimcilik süreçlerine yakınlığı ve literatürde kabul gören girişimcilik sürecine benzer süreçler izledikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca yaratıcı düşünme ve yaratıcı problem çözme yeteneklerinin girişimcilik deneyimleri üzerinde katkı verici olduğu; bu nedenle de onları diğer uzmanlıklardan gelen girişimcilere nazaran daha avantajlı duruma getirdiği gözlemlenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ile, tasarımcıları girişimciliğe hazırlayan eğitim materyalleri üzerine yapılacak çalışmalar için bir yol haritası oluşturulabilir. Tasarımcıların girişimcilik alanındaki güçlü ve zayıf yanları üzerinde daha odaklı bir şekilde duran bir çalışma ile, tasarım eğitimine dahil edilecek olan bir girişimcilik eğitiminde öne çıkarılması ya da güçlendirilmesi gereken yetenekler belirlenebilir.

Tinkfabrik vakasının gerçekleştirilmiş görüşmeler çerçevesinde incelenmesi sonucunda:

Elde edilmiş bulguların özleri, iş, girişimcilik algısı, iş yapış karakterleri, motivasyonlar, uygulama, süreç, odak ve yaratıcılık olarak tanımlanmış ve bulgular çizelgeler 3.4 ve 3.5 olarak saptanmıştır. Çizelgelerle birlikte bulgular 3.2.3.2 bölümünde tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizlerinden elde edilmiş sonuçlar olarak sunulmuştur. Yanısıra, 3.2.3.3 bölümünde, tasarımcı-girişimci ikinci

etap görüşme veri analizlerinden elde edilmiş sonuçların literatür araştırmasından elde edilmiş verilerle karşılaştırılması gerçekleştirilmiştir. Bu karşılaştırmadan elde edilmiş olan veriler, ayrıca, 3.2.3.4 bölümünde tasarımcı-girişimci ikinci etap görüşme veri analizleri ve literatür verileri karşılaştırmasından elde edilmiş sonuçların vaka çalışması ile bağları kurulmuştur.

Görüşme özlerinin ilkinde işlerinin hangi alanda olduğu, bağımsız kişiliklerine göre, ürün ya da hizmet alanında yaptıkları çalışmalarda fikir süreçlerinin ağırlık taşıdığı, işlerinin özünde, ürün ya da hizmeti ne denli mükemmel sunarlarsa, o denli kazanç sağlayacakları cevapları alınmıştır. Hatta kullanıcı merkezli bir girişim ön planda olmuştur. Burada, Tinkfabrik programı için önemli olan konular:

- Tinkfabrik'in ürün öncelikli çalışması gerekir.
- Ürünler kullanıcı merkezli olmalıdır; her aşamada kullanıcılara danışılmalıdır.
- Fikir süreçlerinde kullanıcı ihtiyaçları ön planda olmalıdır.
- Teklif getirecek tasarımcılardan başlangıçta basit yalın fikirler gelmelidir.

Görüşmelerden çıkan özlerin ikincisinde, görüşülen tasarımcı-girişimcilerin girişimcilik olgusunu nasıl tanımladıklarını ve algıladıklarını anlamaya yöneliktir. Görüşme sonucunda, görüşülen tasarımcıların girişimciliği çoğunlukla varolan fırsatların değerlendirilmesiyle mevcut durumu daha mutlu bir seviyeye çekme aktivitesi olarak algıladıkları sonucu çıkarılmıştır (Çizelge 3.6). Tinkfabrik örneğini incelendiğinde de benzer bir sonuç ile karşılaşılır. Öte yandan, Türkiye'deki yüksek tasarım arzına ve bu arzın sanayi tarafından çeşitli nedenlerden ötürü katma değere dönüştürülemediğini fark ettiklerini belirtmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, görüşmeler sonucunda tasarımcıların girişimcilik algısına dair yapılan çıkarımın Tinkfabrik girişiminin başlaması ve planlanmasında önemli rolü olduğu görülür.

- Tinkfabrik girişimcilerini girişimciliğe iten ana motivasyonun, tasarımcı-girişimciler benzeri, mesleki tatmin sağlayan bir işe sahip olma arayışıdır.
- Tinkfabrik projesi, diğer tasarımcılar ve tasarımcı girişimciler için üretim ve satış engellerini aşma adına bir fırsat yaratmış olmaktadır.

- Girişimcilerin, fikirlerin, büyük maddi dönüşler sağlayacak fırsatları tanımladıktan sonra işe başlamalarına karşılık, tasarımcı-girişimcilerin fikir ve fikrin kullanıcı merkezli uygulanış sürecine ön planda önem verdikleri, Tinkfabrik girişiminde ise, planlamanın fikirle başladığı ve fırsatın büyüklüğünden ziyade, çözülecek problemin büyüklüğüne ve sunulan çözüme odaklanıldığı görülür. Bu bağlamda, Tinkfabrik, *girişimcilik fırsatlarını kaçırmış gibi görülmektedir*.
- Tinkfabrik'in işe başlama modelinin ticari açıdan başarısız sonuçlar doğurmasından sonra fırsatı büyötmeye yönelik adımların atılması, deneysel bir öğretilir. Tinkfabrik girişimcileri, görüştükleri tasarımcı-girişimcilerin beklentilerine göre, kullanıcı merkezli bir iş yapış karakteri çizerek girişimciliğe adım atmışlardır; başarısızlıkları sonucunda, literatürden elde ettikleri bilgilerin işaret ettiği iş yapış ya da çalışma karakterine geçiş yapmak istedikleri dikkate değer.

Tinkfabrik sonuçlarına göre, ticari bazı verimsizliklerin ortaya koyduğu başarısızlık tanımları yapılırken, farklı yönlerden söz etmek gerekli olacaktır. Bu farklı yönler, belki de tasarımcıların eğitimleri sürecinde öğretilmesi gerekli olan özellikler olabilir:

- Projelerin büyük bir çoğunluğunun profesyonel tasarımcılardan ya da tasarım öğrencilerinden ziyade tasarımcı olmayan ama yeni ürün fikirleri olan başka uzmanlıktaki insanlardan gelmiş olması, herkesin birer tasarım fikri olduğu ve bu fikirleri gün yüzüne çıkarırken mutlu olduklarının kanıtıdır. *Ticarileştirmek ise girişim gerektirir*.
- Tinkfabrik son kullanıcılarının sürece, fiyatlandırma aşamasına kadar, aktif katılımları dikkate değer. Ancak satın alma konusunda geri çekilmeleri, üzerinde incelenecek bir durumdur. Çünkü kullanıcılar, *başka kişiler tarafından denenmiş ürünleri almaya eğilimlidirler*. Tinkfabrik'in ihmal ettiği konu buradadır.
- Gereken *önsiparişin yüzde onuna takebül eden* bir önsipariş alan Tinkfabrik ekibi, geri kalan tutarı başka kaynaklardan sağlayarak ilk ürünü üretime taşımıştır. Dolayısı ile, ürün tasarımcılarına da vaadini yerine getirememiştir. Buna göre, Tinkfabrik'in pazarlama açısından zayıf kaldığı

yargısı öne çıkar.

- Tinkfabrik iş modelinin *ilk ve ikinci varsayımları*; tasarımcıların tasarımlarını platform üzerinde paylaşmak şartlı olarak ve kullanıcıların platform üzerinde aktif rol almalarını öngörmek ise bütünüyle doğrulanmış gibidir. Konu kullanıcılar için eğlenceli bir süreç olmuştur. Ancak satın almaya gelince, süreç işlememiştir. Çünkü burada, hem kullanıcı sayısında eksiklik ve hem de kullanıcı kimliklerinde bilgi yetersizliği vardır.
- Tinkfabrik için fırsatların yeterince iyi analiz edilmemesi sonucunda, beklendiği kadar büyük ve güçlü olmadığı kanısına varılmıştır.
- Poly ürünü söz konusu olduğunda, yeni bir alışkanlık getiren bir üründen ziyade, günlük hayatta kullanmaya alışık olunan ürünlere yakın bir ürünle ilk girişimin başlamasının daha doğru olacağı kanaatine varılmıştır. Bu noktada, Tinkfabrik pazara göre hareket etmemiş, tersine, pazara yeni bir alışkanlık getirmek gibi yanlış bir strateji yönetmiştir.
- Tinkfabrik girişimcileri, odaklanabilecekleri iki farklı alandan, girişimcilik alanı yerine, önceliklerini tasarım ağırlıklı olarak, tasarlanmış ürünler ve kullanıcı beklentilerinden yana kullanmışlardır. Tasarımcı rolünden girişimci rolüne atlamak istemiş olsalar da, kullanıcı beklentisine göre, en iyi çözülmüş ürünü üretmeye odaklanmaları, süreci çok uzatmış, önceki gelir kaynaklarına ek olarak, sürdürülebilir bir gelir kaynağı aramayı geciktirmiş, riskli de olsa, yeni kaynak arayışını engellemiştir.

Yukarıda özetlenmiş düşünceler doğrultusunda, Tinkfabrik vaka çalışması deneyimi, ileriye yönelik olarak, tasarım eğitimi-öğretimi veren bölümler için, gerçek bir vaka çalışmasından alınacak dersler ve buna göre neyin yanlış, neyin doğru ve nelerin ilave olarak geliştirilmesi gerektiğini ortaya koyar. Daha da önemlisi, tasarım eğitimi-öğretimi temelinde, girişimciliğe yatkın öğrencilere öğretilmesi gerekli olan bilgileri de belirlemiş olmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akalın, Ş. H.** (2007). *Innovation, İnovasyon: Yenileşim. Türk Dili*.
- Alter, J.** (2013, Ağustos 13). *Designers make great entrepreneurs, they just don't know it yet*. 01 09, 2014 tarihinde Wired: <http://www.wired.co.uk/news/archive/2013-08/16/designers-startups> adresinden alındı
- Amabile, T.** (1996). *Creativity in Context*. Colorado: Westview.
- Amebile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.** (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(3), 1154-1184.
- Balcı, A.** (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: PegemA.
- Bessant, J., & Tidd, J.** (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: John Wiley.
- Boland, R., Collopy, F., Lyytinen, K., & Yoo, Y.** (2008). Managing as Designers: Lessons for Organizational Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry. *Design Issues*, 24(1), 10-25.
- Bolland, R. J., & Collopy, F.** (2004). *Managing as Designing*. Stanford: Stanford Business Books.
- Boyacıgiller, Z.** (2013, Temmuz 29). *Takım İşleri : Müşteriye Ne Kadar Yakınsınız?* Temmuz 30, 2013 tarihinde <http://ziyaboyacigiller.blogspot.com/>: <http://ziyaboyacigiller.blogspot.com/2013/07/takm-isleri-musteriye-ne-kadar-yaknsnz.html> adresinden alındı
- Bradberry, T., & Greaves, J.**, 2009, *Emotional Intelligence 2.0*, Talent Smart Publication, San Diego, 14-24.
- Brazeal, D. V., & Herbert, T. T.** (1999). The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 29-45.
- Brem, A.** (2008). *The Boundaries of Innovation and Entrepreneurship*. Wiesbaden: Gabler.
- Brown, T.** (2008). Design Thinking. *Harward Business Review*, 84-96.
- Coasting Bicycle Design Strategy for Shimano.** (tarih yok). 11 03, 2013 tarihinde IDEO: <http://www.ideo.com/work/shimano> adresinden alındı
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.** (1990). Juggling Entrepreneurial style and Organizational Structure: How to Get Your Act Together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.

- Csikzentmihalyi, M.** (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins Publishing.
- Cumming, B.** (1998). Innovation Overview and Future Challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21-29.
- Davidsson, P.** (2008). The Types of Contextual Fit of Entrepreneurial Processes. P. Davidsson içinde, *The Entrepreneurship Research Challenge* (s. 73-103). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Dess, G., & Lumpkin, G.** (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E.** (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.
- Drucker, P.** (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Dunne, D., & Martin, R.** (2006). Design Thinking and How It Will Change Management Education. *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 512-513.
- Duricin, D., Janosevic, S., & Kalicanin, D.** (2012). *Menadžment i strategija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Beograd.
- Dyson Vacuum Reviews.** (tarih yok). 11 01, 2013 tarihinde Vacuum-direct: <http://www.vacuum-direct.com/Dyson-Vacuum-Reviews.aspx> adresinden alındı
- Erengil, C., Özbay, A.,** (2005). NLP Sözlüğü, (Neuro-Linguistique Programlama: Algısal Davranış Kontrolü), Armoni Yayıncılık, İstanbul.
- Erişmiş, M. C.** (2007). *Sürdürülebilir Oluklu Mukavva Ambalaj Tasarımı: Olmuksa Örneği*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Guilford, J.** (1951). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Hauschildt, J., & Salomo, S.** (2007). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen.
- Herbig, P., Golden, E. J., & Dunphy, A.** (1994). The Relationship of Structure to Entrepreneurial and Innovative Success. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(9), 37-48.
- Heskett, J.,** 2013, Tasarım, Dost Kitabevi Yayınları-Kültür Kitaplığı 131, Ankara, 11, 142, 161-163
- Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C.** (2006). Proclivity for Improvisations as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 45-63.
- How to reformat an iPod?** (tarih yok). 12 23, 2013 tarihinde Aiseesoft: <http://www.aiseesoft.com/ipod-movie-converter/reformat-ipod.html> adresinden alındı
- IBM.** (2008). *2008 Global CEO Study: The Enterprise of the Future*.

- Isaksen, S., Dorval, K., & Treffinger, D.** (2005). *Toolbox for Creative Problem Solving*. New York: The Creative Problem Solving Group Inc.
- Jin, R.** (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hill, CA: Sage Publishing.
- Jin, R.** (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Johnson, D.** (2001). What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for large organizations. *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 135-140.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R.** (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, 172-180.
- Knight, F. H.** (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Chicago: Chicago Press.
- Koestler, A.** (1969). *The Act of Creation*. Londra: Hutchinson & Co.
- Krikmann, A.** (2006). Contemporary Linguistic Theories of Humour. *Folklore* 33, 29, 27-57.
- Larson, A. L.** (2000). Sustainable Innovation Through an Entrepreneurship Lens. *Business Strategy & the Environment*, 9(5), 304-317.
- Lawson, B.** (1997). *How Designers Think: The Design Process Demystified*. Oxford: Architectural Press.
- Levy, S.** (1988). *Information Technologies in Universities: An Institutional Case Study*. Unpublished Doctoral Dissertation. Flagstaff: Northern Arizona University.
- Ling, B.** (2012, Mayıs 09). *What it Means to Have a Designer as a Startup Founder*. 8 23, 2013 tarihinde designsojournal.com: <http://www.designsojournal.com/designer-as-a-startup-founder/> adresinden alındı
- Lukic, J.** (2012). Creativity and Innovation as the Driving Power of Entrepreneurship. *Electronic International Interdisciplinary Conference 2012*, (s. 83-87). Prag.
- Martin, M. C.** (1994). *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology-based*. New York: Wiley.
- Matthews, J. H.** (2009). What are the Lessons for Entrepreneurship from Creativity and Design? *Academy of Management Annual Meeting : Green Management Matters*. Chicago: Academy of Management.
- McFadzean, C. M., Kang, H., & Walsh, S.** (2005). Corporate Innovation and Entrepreneurship Part I: The Missing Link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350-372.
- Mets, T.** (2005). Innovation Models and Success Factors of Knowledge-Based Economies. *Knowledge-Based Economy: Management of Creation & Development*, s. 263-273.
- Miller, D.** (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

- Miller, D., Fern, M., & Cardinal, L.** (2007). The Use of Knowledge for Technological Innovation within Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 307-326.
- Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J.** (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Mason Ohio: Thomson South-Western.
- Nussbaum, B.** (2011, Ekim 3). *Designers Are The New Drivers Of American Entrepreneurialism*. Ocak 4, 2012 tarihinde FastcoDesign: <http://www.fastcodesign.com/1665120/designers-are-the-new-drivers-of-american-entrepreneurialism> adresinden alındı
- OECD ve Eurostat.** (2005). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler* (3. b.). Tübitak.
- Penenberg, A. L.** (2011, 10 08). *Eris Ries is a Lean Startup Machine*. 12 01, 2013 tarihinde Fastcompany: <http://www.fastcompany.com/1778706/eric-ries-lean-startup-machine> adresinden alındı
- Porter, M. E.** (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. Londra: MacMillan.
- Puccio, G., Firestien, R., Coyle, C., & Masucci, C.** (2006). A review of the effectiveness of Creative Problem Solving training: A focus on workplace issues. *Creativity and Innovation Management*, 15, 19-33.
- Ries, E.** (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Roberts, E., & Fusfeld, A.** (1981). Staffing the Innovative Technology-Based Organization. *Sloan Management Review*, 22(3), 19-34.
- Runco, M. A.** (1994). *Problem Finding, Problem Solving and Creativity*. New Jersey: Ablex.
- Runco, M. A.** (2004). Everyone has Creative Potential. R. J. Sternberg, E. L. Grigorenko, & J. L. Singer içinde, *Creativity: From Potential to Realization*. Washington: American Psychological Association.
- Sarasvathy, S.** (2004). Making it Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Design. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 519-531.
- Schumpeter, J. A.** (1911). *The Theory of Economic Growth*. Harvard.
- Schumpeter, J. A.** (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A.** (1974). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Londra: Unwin University Books.
- Shane, S., & Venkataranam, S.** (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 21, 217-226.
- Shaw, E., O'Loughlin, A., & McFadzean, E.** (2005). Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 2: A Role- and Process-based Approach. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 393-408.
- Simon, H.** (1973). The Structure of Ill-Structured Problems. *Artificial Intelligence*, 4, 181-201.

- Skibsted, J. M., & Hansen, R. B.** (2012, 06 07). *Do Innovation Consultants Kill Innovation?* 11 19, 2013 tarihinde fastcodesgin: <http://www.fastcodesign.com/1665764/do-innovation-consultants-kill-innovation> adresinden alındı
- Smith, M., Beck, J., Cooper, J., Cox, C., Ottaway, D., & Talbot, R.** (1982). *Introducing Organizational Behaviour*. Londra: Macmillan.
- Stake, R.** (1995). *The Art of Case Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C.** (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Managemnt Journal*, 11(4), 17-27.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., Grousbeck, H. I., & Bhide, A. V.** (1999). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Boston: Irwin.
- Stewart, W. H., & Roth, P. L.** (2007). A Meta Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401-421.
- Tellis, W.** (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 3(2).
- The Dog in McDonald's Happy Meals.** (tarih yok). 10 12, 2013 tarihinde Toymania: <http://www.toymania.com/news/messages/4802.shtml> adresinden alındı
- Thompson, J. L.** (2004). Innovation through People. *Management Decision*, 42(9), 1082-1094.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K.** (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Managerial Organizational Change*. New York: McGraw-Hill.
- Tinkfabrik | Nedir?** (tarih yok). 12 12, 2013 tarihinde Tinkfabrik: <http://tinkfabrik.com/nedir> adresinden alındı
- Tinkfabrik.** (2013, 12 12). 12 12, 2013 tarihinde Tinkfabrik: <https://www.tinkfabrik.com> adresinden alındı
- Tinkfabrik Facebook Sayfası.** (2012, 08 10). 01 10, 2014 tarihinde Facebook: <https://www.facebook.com/tinkfabrik> adresinden alındı
- Tinkshop.** (tarih yok). 12 12, 2013 tarihinde Tinkfabrik: <http://tinkfabrik.com/shop> adresinden alındı
- Twiss, B.** (1992). *Managing Technological Innovation*. Londra: Pitman.
- Utterback, J. M.** (1971). The Process of Technological Innovation Within the Firm. *Academy of Management Journal*, 14, 75-88.
- Wallis, G.** (1949). *The Srt of Thought*. New York: Harcourt Brace.
- Whitney, D.** (1997). *Corporate New Ventures at Proctor and Gamble*. Boston: Harvard Business School.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H.** (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H.** (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Zhao, F.** (2005). Exploring the Synergy between Entrepreneurship and Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 25-41.
- Zhou, J., & Shalley, C.** (2007). Expanding the Scope and Impact of Organizational Creativity Research. J. Zhou, & C. E. Shalley içinde, *Handbook of Organizational Creativity*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

EKLER

EK A.1 : Tasarımcı-Girişimciler ile Görüşme Soruları ve Cevapları

Merve Akdağ Öner cevapları:

1. İlk girişimcilik hikayeniz nedir?

Şehrine Ses Ver Disiplinler arası Üretim Platformu, genç bir platform olarak iyimser, yaratıcı ve kaliteli üretilere odaklanmaktadır. Tutkumuz daha güzel & yaşanabilir şehirler için güçlü fikirler ile geleceği paylaşmak ve şekillendirmek, kamusal farkındalığı sağlamak, yerel karakteristikleri yeşertmek ve yaşatmaktır. Şehrine Ses Ver Platformu ile hızla gelişen ve değişen yaşam alanlarını, bilimsel araçlarla kavramayı; kentin zaman içerisindeki dönüşümünü aktararak profesyonellerin ve kentlilerin çevrelerindeki dönüşüme ve gelişime iştirak etmeyi cesaretlendirmeyi hedefliyoruz. Bunu yaparken mümkün olduğunca disiplinler arası bir ortam oluşması, şehrin gelişimine hem sosyolojik, hem tasarımsal, hem de istatistiksel bilgi aktarılması, bütünleşen ihtiyaçlar için kritik bir önem arz ediyor.

2. Yaptığınız işi neden tercih ettiniz? Neden başka bir iş değil?

Varolan çalışma sistemlerinde tek disiplin dalı ile çalışırken, bilgi akışı ve sürdürülebilirlik ile ilgili problemten yola çıkarak oluşturdum. Bütünleşik tasarım stratejilerinin geleceğe yön vereceğine inanıyorum.

Kamudaki ve özel sektörlerdeki çalışma sistemlerinde ürün/tasarım/proje süreçlerinde ağırlıklı olarak tek disiplin dalı ile çalışılırken; nitelik, bilgi akışı ve sürdürülebilirlikte problemler çıktığını gördük. Disiplinlerarası ortak çalışmaların, özellikle şehirlerde önemli ve acil bir ihtiyaç olduğunu araştırmalarımız sonucunda kararlaştırdık. Öğrenim veya iş hayatının dışında yapılan birebir çalışmaların ve paylaşımların, kişisel gelişimde büyük rol oynadığını deneyimledik. Bütünleşik tasarım stratejilerinin geleceğe yön vereceğine inandığımız için de bu yolda ilerlemeye karar verdik.

3. Girişimcilik sürecinizde ilk adımı nasıl attınız, nereden başladınız?

Böyle bir oluşumu ilerletmek için kimlerle işbirliği yapabileceğimizi, nasıl bir

sistem kurabileceğimizi ve nasıl ilerleyebileceğimizi araştırdık. Dünyadaki mevcut benzer örnekleri inceledik. Duyuru sürecine etkileşimli bir ortam oluşturacağına inandığımız atölyeler düzenleyerek başladık. Bu atölyeleri de bilgi tasarımı öncelikli tuttuk.

4. Neden bir firmaya bağlı çalışmak yerine girişimciliği tercih ettiniz?

Tasarım, toplum ve kentsel geleceği şekillendirdiğimiz bir dönemdeyiz. Aktif rol alabileceğimiz iletişim kanallarımız bulunuyor (tasarimyarismalari.com gibi).

İlk başta bu platforma tekil iş alanı olarak başlamadık. Kurduğumuz sisteme inancımız ve aldığımız güzel tepkiler kanalı ile platformu genişletmeye başladık.

5. İlk girişiminizin son durumu nedir? Hala o işe devam etmiyorsanız, son verme kararını alma süreciniz nasıl oldu?

İstanbul'da kentsel farkındalık alanında çalışmalar ile başlamıştık. Şimdi atölyelerden bir sonraki adımımız için hazırlıklar yapıyoruz ve yol haritası çizmeye çalışıyoruz. Üretken bir sistem kurabilmek için besleme kanallarını oluşturacağız. Gelir kanalları için modeller kuracağız. Hazırda varolan bir sermayemiz olmadığı için sürdürülebilirlik açısından mali kaynaklar arayışındayız. Başka şehirlere de dokunabilmek adına geçiş aşamaları tasarlıyoruz.

6. Girişiminizi şu anki / nihai haline hangi süreçlerden geçerek ulaştırdınız?

Mimarlık pratiğiyle birlikte, bu tür bir platform fikrini yürütebilmek için özellikle kültür, kent ve karakteristik kavramları ile Türkiye tarihi ve gelişim dönemlerini inceliyorum. Gelişim potansiyellerini ülke ve tasarımcı gerçekleri ile yakalayabilmeyi hedefliyoruz. Bunun için önce websitesini açarak hem tanıtım, hem atölyeler hem de blog kanalı ile insanların tepkilerini ölçüyoruz. Ortak çalışmalar veya işbirlikleri yapabileceğimiz kişilerle tanışıyoruz ve haberleşiyoruz.

7. Girişimcilik sürecinizde yeni kararlar alırken bu kararınızın merkezinde neyi tutuyorsunuz? Temel endişeniz ne oluyor?

İnsan ve toplum farkındalığı yaratmak... Anadolu'nun var olan sosyolojik, üretim ve zanaat altyapıları karakterlerinin geliştirilerek yenilenen ihtiyaçların dönüşümüne aktarılması; bugünden geleceğin şekillenmesinde ve ortak bir tasarım kültürünün oluşturulmasında ana etmenler olacaktır. Etkin üretim sistemi içinde dinamik katmanlara ve ortaklıklara yol açarak ilerlemeyi

hedefliyoruz. Katılan herkesin bu sistematiki farklı arayüzlerde çoğaltmasını teşvik ediyoruz.

8. Yaptığınız işin yaratıcılığınızdan çok fazla faydalanan süreçleri var mıdır? Varsa nelerdir?

Başlangıç aşamasını tasarlamak başlı başına bir çözümleme konusu. Ayrıca insan ilişkileri sağlamak ve tasarımların şekillenmesi için sistematiki kurmak her adımda yaratıcılık isteyen konular. Birbirinden farklı çözümleri, insanları, arayışları ve kültürleri aynı potada eritebilmek, bu konulardaki en önemli problem. Çözüm yollarını tasarlamak için doğru soruları sormak ve vizyonumuzu yaratıcılığımız ile geliştirmek durumundayız.

Ertunç Öner cevapları:

1. İlk girişimcilik hikayeniz nedir?

tasarimyarismalari.com disiplinler arası bir paylaşım ara yüzü oluşturmak için kurulmuş interaktif bilgi ağıdır. Ulusal ve uluslararası tasarım yarışmalarının duyurulması, sonuçlarının yayınlanması, mevcut yarışma süreçlerinin takibinin yapılması ve tasarımcılar ile söyleşilerin yayınlandığı bir platformdur.

2. Yaptığınız işi neden tercih ettiniz? Neden başka bir iş değil?

Türkiye'de eksikliği yaşanan ve yapılan yarışmalarda problemler yaşanan bir alandı tasarım yarışmaları. Bu alanda yayın yapan herhangi bir platform olmaması her zaman dikkatimi çekmişti. İlgili domaini de alınca çalışmalara başladık.

3. Girişimcilik sürecinizde ilk adımı nasıl attınız, nereden başladınız?

Önceikle nasıl bir yol izlememiz gerektiğini araştırdık. Yarışmalar ile ilgili problemler nelerdir, yarışma duyurularında hangi bölümler daha önemlidir, yarışmaları hangi kategorilere göre ayırmalıyız, katılımcılar öncelikle yarışmalarla ilgili nelere göz atıyor gibi başlıklar halinde araştırmalar yaptık. Daha sonra benzer websitelerini ve hizmetleri inceleyerek arayüz çalışmalarına başlayarak websitesini yayına aldık.

4. Neden bir firmaya bağlı çalışmak yerine girişimciliği tercih ettiniz?

Az olsun öz olsun kendi işim olsun. Projenin az da olsa bir getirisi olabileceğini görünce işimi bırakıp tüm vaktimi buna ayırmaya başladım

Aslında hobi olarak başladığımız bu işi başlangıçta part-time olarak

götürdük. Ancak beklediğimizin üzerinde iyi tepki alıp, sektöre yön vermeye başlayınca ana işimiz olarak devam ettirmek istedik. Yaratıcı sektörlerde çalıştığımız için yarattığımız değerden az pay aldığımızı düşünüyorum. Bu da girişimci olmamızı sağlayan sebeplerden bir tanesi. Sizin tasarladığınız ürün binlerce satarken siz çok küçük bir paya sahip oluyorsunuz. Pek adaletli olduğu söylenemez.

5. İlk girişiminizin son durumu nedir? Hala o işe devam etmiyorsanız, son verme kararını alma süreciniz nasıl oldu?

İşimiz şu anda daha zorlu bir şekilde devam ediyor. 30 ay geçmiş bir durumda ve ortalama bir gelirimiz var. Ancak sektöre yatırım yapmak ve geliştirmek için yeni gelir modelleri üretmeye çalışıyoruz. Yarışmalara danışmanlık ve firmalara yarışma düzenlemek için görüşmelerimiz devam ediyor.

6. Girişiminizi şu anki / nihai haline hangi süreçlerden geçerek ulaştırdınız? Tamamen ürün tasarım süreci gibi işledi: problemi sapta, çözüm üret, yenilikler ekle. Mesela ajanda ekledik. Yeni ara yüze geçtik.

Ürün tasarımcısı olmaktan çok yararlandık diyebilirim. Çünkü hizmet sektörü de olsa yeni bir ürün geliştiriyorsunuz ve orada yaşadığınız problemlerin bir çoğu ile burada da karşılaşıyorsunuz. Öncelikle problemleri belirliyoruz ve ona uygun çözümler için araştırmalar yaparak yenilikler getiriyoruz. Geri dönüşler ile eksik kısımları öğreniyor mevcut sistem içinde çözümler üretmeye çalışıyoruz. Yarışma sayfalarındaki geri sayım aracı ve yarışmaların tümünün bir ajandadan takip edilip kişisel takvimlere eklenebilmesi bu geri dönüşler sayesinde yaşandı.

7. Girişimcilik sürecinizde yeni kararlar alırken bu kararınızın merkezinde neyi tutuyorsunuz? Temel endişeniz ne oluyor?

Ara yüz değişimini hem kullanılabilirliği aktarmak, hem de reklam alanları ekleyebilmek adına aldık. İkisinin de gelirimize katkısı oldu. Bundan sonraki ürünlerde geliri ön planda tutuyoruz.

Temel ilkemiz tüm web hizmetlerinde olduğu gibi bir ihtiyacı karşılama, kullanılabilirlik ve yenilikçilik. Hizmetten yararlanan kişilerin yarışmaları daha kolay algılamaları ve aradıklarına hemen ulaşmaları öncelikli hedefimiz. Mevcut

gelir modelimiz reklam olduğu için kullanıcıları rahatsız etmeyecek ancak gelir de sağlayacak reklam yerleşimlerini tercih ediyoruz.

8. Yaptığınız işin yaratıcılığınızdan çok fazla faydalanan süreçleri var mıdır? Varsa nelerdir?

İmkanlar kısıtlı olduğu için genellikle ilk akla gelen çözümü kullanamıyoruz. Sürekli alternatif çözümler gerekiyor. Örneğin, ajanda özelliğini ‘google’ takvim kullanarak ekledik.

Yazılım bilğimiz kısıtlı olduğu için o alanda çok fazla çözüm getiremediğimiz durumlar oluyor. Bu gibi durumlarda araştırmalar yaparak alternatif çözümler yaratmamız gerekiyor. Hizmete aldığımız ajanda bunun için güzel bir örnek olabilir. Tamamen google alt yapısını kullanan bir çözüm geliştirdik, böylece kullanıcıların da kendi takvimlerine yarışmaları eklemesini sağladık.

Hatice Armağan cevapları:

1. İlk girişimcilik hikayeniz nedir?

7 yıl tecrübe ve 3 farklı şirkette farklı görevlerden sonra, Japon bir firmadan danışmanlık teklifi aldım. Bu şekilde başlayan girişimcilik hikayem, 2006’da Arman Tasarım bünyesinde devam etti..

2. Yaptığınız işi neden tercih ettiniz? Neden başka bir iş değil?

Eğitimini aldığım ve uzmanlaştığım iş bu, severek de yapıyorum.. şanslı bir azınlıktayım sanırım.

3. Girişimcilik sürecinizde ilk adımı nasıl attınız, nereden başladınız?

Freelance çalışmaya başlamaya karar verdim, 2006 yılında Japon bir firmadan tasarım danışmanlığı yapmaya başladım. Görüşmelerimiz sonucunda 3 yıl devam etti ama ben aynı yıl kurumsal bir çatı altında devam etmeyi tercih ettiğim için Arman Tasarım’da kurucu ortak olarak çalışmaya başladım.

4. Neden bir firmaya bağlı çalışmak yerine girişimciliği tercih ettiniz?

Bütünü görebilen herkesin kaçınılmaz sonu sanırım...

5. İlk girişiminizin son durumu nedir? Hala o işe devam etmiyorsanız, son verme kararını alma süreciniz nasıl oldu?

İlk girişimim 8 yıl oldu ve keyifle devam ediyoruz.

6. Girişiminizi şu anki / nihai haline hangi süreçlerden geçerek ulaştırdınız?

Çok çalışma, öğrenme, hata yapma, müşterileri iyi yönetme, projeleri iyi algılama...

7. Girişimcilik sürecinizde yeni kararlar alırken bu kararınızın merkezinde neyi tutuyorsunuz? Temel endişeniz ne oluyor?

Karar aldığın çok fazla konu oluyor, kriterler de değişiyor; yeni bir proje, yeni bir sözleşme, yeni bir müşteri, ödemeler, faturalar, ödüller, tesciller, çalışanlar, yenilikler... vb. konularda merkezdeki kriter de değişiyor.

8. Yaptığınız işin yaratıcılığınızdan çok fazla faydalanan süreçleri var mıdır? Varsa nelerdir?

Proje Yöneticisi olarak çalışıyorum, dolayısıyla sürecin her adımında çok aktif ve yaratıcı oluyoruz. Ama en çok fikirlerin uçtuğu tasarım aşaması oluyor.

Hatice Armağan

www.armantasirim.com

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Uğur MUTLU

Doğum Yeri ve Tarihi: Beyoğlu 01.01.1987

E-Posta: ugumur@gmail.com

Lisans: İstanbul Teknik Üniversitesi Metalurji ve Malzeme Mühendisliği

Mesleki Deneyim ve Ödüller:

Eşkurucu & e-Ticaret Yöneticisi (2013 – halen)

Viapera.com, İstanbul

Eşkurucu & Üretim ve Teknoloji Yöneticisi (2012-2013)

Tinkfabrik, İstanbul

MIT Enterprise Forum – 50K Business Plan Competition – Finalist (2011)

Teknik Danışman

FDT GmbH, Mannheim & İstanbul