



KADIN GİRİŞİMCİLİĞİNDE DÖNÜŞÜM AÇIĞI ANKARA ÖRNEĞİ »

Ekim 2026



Ankara Sanayi Odası



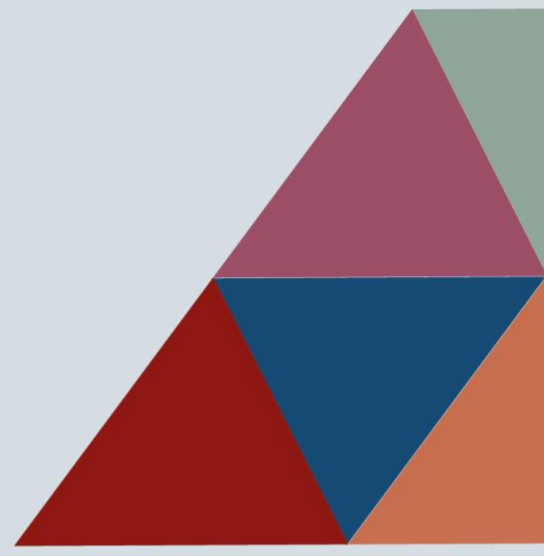
ASOSİTAM
SANAYİ, İNOVASYON VE TEKNOLOJİ
ARAŞTIRMALARI MERKEZİ

KADIN GİRİŞİMCİLİĞİNDE DÖNÜŞÜM AÇIĞI ANKARA ÖRNEĞİ

Ekim 2026

Sayı: 92

ISBN: 978-625-390-074-8



Proje Ekibi ve Yazarlar

Prof. Dr. Mehmet Cansız
Ankara Sanayi Odası Genel Sekreteri

Dr. Ahmet Dinçer
Ankara Sanayi Odası Genel Sekreter Yardımcısı

Nur Seza Özdemir
*Ankara Sanayi Odası
Kadın Girişimciliği Koordinatörü*

Prof. Dr. İbrahim Semih Akçomak
*Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Öğretim Üyesi*

Dr. Orhon Can Dağtekin
*Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Öğretim Üyesi*



Ankara Sanayi Odası'nın resmi görüşlerini yansıtmamaktadır. Sorumluluk tamamen yazarlara aittir.

Kapak görseli, yapay zekâ teknolojisi kullanılarak oluşturulmuştur.

İçindekiler

İÇİNDEKİLER	3
TABLO LİSTESİ	4
ŞEKİL LİSTESİ	5
BAŞKANIN ÖNSÖZÜ	6
TOBB ANKARA KADIN GİRİŞİMCİLER KURULU ÖNSÖZÜ	8
YÖNETİCİ ÖZETİ	9
GİRİŞ	18
1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE YÖNTEM	23
2. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KADIN GİRİŞİMCİLİĞİNİN GELİŞİMİ	39
3. ANKARA’DAKİ KADIN GİRİŞİMCİ KİMDİR?	45
4. TEMEL BULGU: YENİLİKÇİ YÖNELİM GÜÇLÜ, EKONOMİK DÖNÜŞÜM SINIRLI	51
5. KANALLAR NEREDE DARALIYOR?	63
6. KADIN OLMANIN TEK BİR BEDELİ YOK	72
7. TEK BİR “KADIN GİRİŞİMCİ” YOK	84
8. DÖNÜŞÜM AÇIĞINI KAPATMAK: POLİTİKA TASARIMI	88
9. BULGULARIN GÜCÜ VE SINIRLARI	99
10. SONUÇ: DÖNÜŞÜM AÇIĞINI KAPATMAK	102
SON SÖZ: KADIN GİRİŞİMCİ GÜCÜNÜ ÜRETİME TAŞIMAK	110
KAYNAKÇA	111
EK A. MÜLAKAT KATILIMCI PROFİLİ	114

Tablo Listesi

Tablo 1: Politika paketleri.....	15
Tablo 2: Kavramsal Çerçeve: Anahtar Kavramlar.....	24
Tablo 3: Dönüşüm Açığının Üç Katmanı.....	31
Tablo 4: Bulguları Yazınla Eşleştirme.....	32
Tablo 5: Ölçeklerin Güvenilirliği (Cronbach α) ve Ortalamaları (n=102).....	36
Tablo 6: Sınırlılıklar ve gelecekteki araştırmalar için sorular	37
Tablo 7: Demografik profil ve işletme profili (n=102).....	46
Tablo 8: Çıktı ile ilişkili değişkenler (Spearman sıra korelasyonu)	52
Tablo 9: Lojistik model tahmin bulguları (ihracat ve patent açıklanan değişken).....	54
Tablo 10: Toplumsal Cinsiyet Engelinin Koşulluluğuna dair örnekler	73
Tablo 11: Mekanizma 1: Yeterlilik ve otoritenin sürekli sorgulanması.....	74
Tablo 12: Mekanizma 2: Bakım ve zaman yükü	75
Tablo 13: Mekanizma 3: Gayriresmî ağlardan dışlanma	76
Tablo 14: Mekanizma 4: Görünürlük ve kimlik yönetimi.....	77
Tablo 15: Mekanizma 5: Finansmana erişim.....	78
Tablo 16: Yetki-sahiplik ayrışması örnekleri.....	81
Tablo 17: İki kadın girişimci profili: girişimi kuran ve girişime sonradan katılan	84
Tablo 18: Bakım ve Zaman Maliyeti Paketi	90
Tablo 19: Yetki Devri ve Aile Anayasası Paketi	91
Tablo 20: Finansmana Erişim ve Ölçeklenme Paketi	92
Tablo 21: Köprü Kurucu Ağ ve Kamuya Erişim Paketi	93
Tablo 22: ASO Kurumsal Temsil ve Görünürlük Göstergeleri	94
Tablo 23: Politika önceliklendirme matrisi.....	94
Tablo 24: Uygulama fazları.....	95
Tablo 25: Dönüşüm Açığı Kavramı çerçevesinde bulgular	106
 Ek Tablosu 1: Tablo A1. Nitel bileşen katılımcılarının (K1–K20) demografik ve firma profili.....	 114

Şekil Listesi

Şekil 1: Dönüşüm Açığı Kavramının Basit Gösterimi	14
Şekil 2: Dönüşüm Açığı.....	30
Şekil 3: Araştırmada ölçülen beş boyut (n=102)	51
Şekil 4: Ölçekler arası korelasyon (Spearman ρ).....	52
Şekil 5: Yenilikçi Yönelimden İşletme Çıktılarına Dönüşüm Süreci.....	55
Şekil 6: Bireysel yenilikçilik ölçeğinde madde kırılımı: düşünme–uyarlama farkı	56
Şekil 7: İhracat yapan firma oranı: sektör $\times$ girişimciliğe giriş yolu kırılımı	61
Şekil 8: Köprü kurucu bağ açığının dağılımı	65
Şekil 9: Kurumlara güven ile program tasarım kalitesi	66
Şekil 10: Kurumsal güvenin eşitsiz dağılımı	67
Şekil 11: Yenilik nereden besleniyor?	68
Şekil 12: Yenilikçi Yönelimi Çıktıya Aktaran Kanallar Zayıf	70
Şekil 13: Mekanizmalar birbirini besleyen kısır bir döngü yaratıyor	80
Şekil 14: Yetki ile sahipliğin ayrışması.....	82
Şekil 15: Girişimciliğe üç giriş yolu, üç ayrı darboğaz	86
Şekil 16: Dönüşüm Açığı.....	104

Başkanın Önsözü



Dünya ekonomisi hızlı bir dönüşümden geçerken belirsizlikler de artıyor. Tedarik zincirleri yeniden kuruluyor, yapay zekâ ve otomasyon üretim biçimlerini kökten değiştiriyor. İkiz dönüşüm olarak adlandırılan yeşil ve dijital dönüşüm birlikte yönetilmesi gereken tek bir konu hâline geldi. Bu yeni dönemde kalıcı rekabet gücü, verimliliği artırmaya, ölçeği büyütme, teknolojiye ve markalaşmaya dayanıyor.

Türkiye'nin bu dönüşüm sürecindeki önceliği, sanayimizin üretim kapasitesini insan kaynağıyla buluşturmak olmalıdır. Birikimimizi yüksek verimliliğe, katma değere ve rekabet gücüne dönüştürebileceğimiz önemli bir gelişme alanı bulunuyor. Ankara'nın güçlü sanayi altyapısı ve nitelikli insan kaynağı da bu açıdan büyük fırsatlar sunuyor. Önceliğimiz, sahip olduğumuz potansiyelin üretime daha güçlü katılmasını sağlayacak koşulları geliştirmektir.

Kadın girişimciliğini bu hedefin en önemli parçalarından biri olarak görüyorum. Bir ülkenin gelişmişliğinin en önemli göstergelerinden biri, kadınların ekonomide ve hayatın her alanında eşit fırsatlara sahip olması ve eşit biçimde temsil edilmesidir. Kadınların bilgi ve emeğinin hak ettiği karşılığı bulması, toplumsal refahın temel şartlarından biridir. Yenilikçi fikirleri, girişimcilik cesaretleri ve yönetim becerileriyle iş hayatına değer katan kadınların bu katkısını güçlendirmek hepimizin ortak sorumluluğudur. Dünya ekonomisinin değişen koşullarında kadın girişimcilerimizin bilgi ve deneyiminin üretime daha güçlü yansımaları ve yeni fırsatları değerlendirebilmelerini sağlayacak koşulları geliştirmemiz gerektiğine inanıyorum.

Ankara'nın üniversiteleri, organize sanayi bölgeleri, teknoparkları, Ar-Ge merkezleri ve savunma sanayiindeki birikimi küresel rekabet açısından güçlü bir ekosistem oluşturuyor. Bu birikimi daha ileriye taşımak için kadınların işletme kurma, büyütme ve yönetme süreçlerine katılımını güçlendirmeliyiz. Kadınların girişimcilik potansiyelini daha etkin değerlendirmek, üretim gücümüzü artıracak ve ikiz dönüşüme ivme kazandıracaktır.

Bu araştırmayı, kadın girişimcilerimizin sahip olduğu birikimi ve işletmelerini geliştirirken karşılaştıkları güçlükleri sahadan elde edilen verilerle değerlendirmek amacıyla hazırladık. Hedefimiz, ihtiyaçları daha yakından anlamak ve çalışmalarımızı somut bulgulara dayandırmaktır. Araştırmaya katılan kadınların yüksek eğitim düzeyi ve güçlü yenilikçi yönelimi, Ankara için değerli bir potansiyele işaret ediyor. Ancak üretilen değer çoğu zaman kurumsallaşamıyor; aile içinde kalıyor, karar süreçlerine yansımıyor. Bulgular, bu birikimin işletmelerin büyümesine, istihdama ve ihracata daha güçlü yansımaları için finansmana, yeni pazarlara ve iş bağlantılarına erişimin geliştirilmesi gerektiğini gösteriyor. Bakım sorumluluklarının paylaşılması ve kadınların işletmelerde üstlendikleri yönetim sorumluluğunun karar yetkisiyle desteklenmesi de bu süreçte önem taşıyor. Bu alanlarda sağlanacak ilerleme, kadın girişimcilerimizin bilgi ve deneyimini

ekonomik değere dönüştürmelerini kolaylaştıracak, Ankara sanayisinin üretim ve büyüme potansiyelini güçlendirecektir.

Kadın girişimcilerimizin bilgi, beceri ve çalışma iradesinin üretime ve istihdama daha güçlü yansımaları için bu birikimi ekonomik değere dönüştürecek kanalları güçlendirmeliyiz. Eğitim ve yetkinlik geliştirme çalışmalarının yanında, kadınların mevcut donanımlarını kullanabilecekleri fırsatları da genişletmeliyiz. Finansmana, pazarlara ve iş bağlantılarına erişimin kolaylaşması, sahip oldukları kapasitenin işletmelerinin gelişimine daha fazla katkı sağlamasına imkân verecektir.

Ankara Sanayi Odası olarak, kadın girişimcilerimizin üretimde ve işletme yönetiminde daha güçlü konuma gelmesini desteklemeyi önemli bir sorumluluk olarak görüyoruz. Ankara'nın güçlü sanayi altyapısı, teknoparkları ve üniversiteleri bu yönde önemli imkânlar sunuyor. Bu kapasitenin kadın girişimcilerimizin ihtiyaçlarıyla daha etkin buluşmasını sağlamalıyız. Raporda öne çıkan karar süreçlerine katılım, finansmana erişim, bakım sorumluluklarının paylaşılması ve aile işletmelerinde yetki ve mülkiyet devri başlıkları, çalışmalarımıza yön verecek somut alanlardır. İlgili kurumlarla birlikte geliştireceğimiz uygulamalarla kadın girişimcilerimizin bu imkânlardan daha fazla yararlanmasını hedefliyoruz.

Bu raporu, sahadan elde edilen bulguları somut uygulamalara taşıyacak bir yol gösterici olarak değerlendiriyoruz. Kadın girişimcilerimizin ihtiyaçlarını ve çalışmalarımızın sonuçlarını düzenli olarak izleyeceğiz. Bu doğrultuda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımız, KOSGEB, üniversitelerimiz ve Odamızın koordinatörlüğünde faaliyetlerini yürüten TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu başta olmak üzere tüm paydaşlarımızla birlikte çalışacağız. Ankara Sanayi Odası olarak, ortak çabaların kadın girişimcilerimizin işletmelerinde somut karşılık bulması için üzerimize düşen sorumluluğu üstleneceğiz.

Önümüzdeki dönemde üç somut adım atacağız. Birincisi, Fiilî Yönetim Kriteri'ni Odamızın destek ve teşvik programlarına kademeli olarak yerleştireceğiz. İkincisi, raporda yer alan politika önerilerini ASO Teknopark ve ilgili müdürlüklerimizle birlikte bir uygulama takvimine bağlayacağız. Üçüncüsü, araştırmayı tek seferlik bir çalışmayla sınırlı tutmayacak, kadın girişimciliği göstergelerini yıllık olarak izleyeceğiz. Bu adımlarla sağlanan ilerlemeyi üyelerimizle ve kamuoyuyla her yıl paylaşacağız.

Görüş ve deneyimlerini paylaşan kadın girişimcilere ve Odamız Genel Sekreteri Sayın Prof. Dr. Mehmet Cansız'a, Odamız Genel Sekreter Yardımcısı Dr. Ahmet Dinçer'e, Odamız Uluslararası İlişkiler Koordinatörü Nur Seza Özdemir'e, ODTÜ öğretim üyesi Prof. Dr. Semih Akçomak'a, Hacı Bayram Veli Üniversitesi öğretim üyesi Dr. Orhon Can Dağtekin'e teşekkür eder, bu çalışmanın kadın girişimciliğinin gelişmesine ve sanayimizin geleceğine katkı sağlamasını dilerim.

TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu Önsözü



TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu olarak, kadınların işletme kurarken, işlerini büyütürken ve yönetim sorumluluğu üstlenirken karşılaştıkları güçlüklerin çözümüne yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Kadın girişimcilerimizin cesaretini ve emeğini desteklemeyi, bilgi ve deneyimlerinin ekonomik hayatta daha güçlü karşılık bulmasına katkı sağlamayı önemsiyoruz. Bu çalışmalarımızda üç temel sorunu kamuoyunun gündemine taşıyoruz: bakım yükünün paylaşılmaması, finansmana erişimde yaşanan güçlükler ve karar süreçlerine katılımın zayıf olması. Bu rapor, sahada karşılaştığımız deneyimleri anket ve derinlemesine görüşme bulgularıyla birlikte değerlendirerek ihtiyaçların daha somut biçimde anlaşılmasına ve çözüm için bir yol haritası oluşturulmasına katkı sağlıyor.

Kadınlar işletmeleri kuruyor, büyütüyor ve kriz döneminde ayakta tutmak için büyük sorumluluk üstleniyor. Ancak bu sorumluluk, karar ve temsil yetkisine ya da işletme sahipliğine aynı ölçüde yansımıyor. Raporun ortaya koyduğu yetki-sahiplik ayrışması tam olarak bunu gösteriyor. İşi fiilen yöneten kadın ile resmî yetkiyi ve mülkiyeti elinde bulunduran kişi farklı olabiliyor. Araştırma, bakım yükü, finansmana erişim ve karar süreçlerine katılım konusunda karşılaştığımız güçlükleri de somut bulgularla ele alıyor. Kadınların sahip olduğu donanımın ekonomik değere dönüşmesini sınırlayan koşullara dikkat çekiyor. Böylece yıllardır dile getirdiğimiz sorunları, sahadan elde edilen verilerle daha güçlü biçimde anlatabiliyoruz.

Fiilî Yönetim Kriteri önerisini özellikle önemsiyorum. Bugüne kadar “kadın girişimci” sayısı çoğu zaman kâğıt üzerindeki ortaklıkla değerlendirildi. Oysa Kurul çalışmalarımızda işi fiilen yöneten ancak imza yetkisi babasında, eşinde veya ortağında bulunan çok sayıda kadınla karşılaşıyoruz. Bu rapor artık onları da görünür kılıyor; görünmeyeni saymak, değiştirmenin ilk şartıdır.

TOBB çatısı altında Türkiye’nin dört bir yanındaki kadın girişimciler kurullarıyla sık sık bir araya geliyoruz. Ankara’daki katılımcıların deneyimlerine dayanan bu araştırmanın yaklaşımı, diğer illerde yapılacak çalışmalar için de yol gösterici olabilir.

Kadın girişimciliğine her zaman destek veren Ankara Sanayi Odası Başkanımız Sayın Seyit Ardıç’a, bu araştırmayı hayata geçiren ASO’ya, bilgi ve deneyimlerini paylaşan kadın girişimcilerimize ve emeği geçen proje ekibine teşekkür ediyorum. TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu olarak, raporun önerilerinin somut uygulamalara dönüşmesine katkı vermeye ve kadın girişimcilerimizin yanında olmaya devam edeceğiz. İnanıyorum ki birlikte atacağımız adımlar, kadınların emeklerinin karşılığını daha güçlü biçimde bulduğu, işlerini güvenle büyütebildiği ve karar süreçlerine eşit katılabildiği bir geleceğe katkı sağlayacaktır.

Hande Öztürk

TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu Başkanı

Yönetici Özeti

Ankara'daki kadın girişimcilerin eğitim ve iş deneyimi, Ankara sanayisinin büyümesi için önemli bir birikim sunuyor. Araştırmaya katılan kadınların yüzde 93'ü en az lisans düzeyinde, yüzde 42'si ise lisansüstü eğitim almış. Yüzde 70'i işletmesinin kurucusu. Buna karşılık firmaların yarısı 10 ve altında çalışanla faaliyet gösteriyor; ihracat yapanların payı yüzde 29'da kalıyor. Raporun temel sorusu, bu birikimin daha büyük işletmelere, yeni istihdama ve ihracata nasıl dönüştürülebileceğidir. “Dönüşüm Açığı” kavramı, kadınların sahip olduğu bilgi ve girişimcilik isteği ile bu birikimden elde edebildikleri ekonomik sonuçlar arasındaki mesafeyi anlatmaktadır.

Araştırma, ASO adına akademisyenler ve Oda personelinin katkısıyla yürütülmüş; Ankara'da 102 kadın girişimcinin geçerli anket yanıtları ve bu gruptan 20 kadınla yapılan derinlemesine görüşmeler birlikte değerlendirilmiştir. Katılımcılar, kurumsal bağlantılara sahip, görece eğitilmiş ve deneyimli bir kesimden oluşmaktadır. Bu nedenle rakamlar araştırmaya katılan grubu yansıtmaktadır. Çalışma, bu kadınların işlerini büyütürken nerelerde zorlandığını ve hangi alanlarda adım atılabileceğini göstermektedir.

Öne çıkan beş rakam aşağıda özetlenmiştir.

Gösterge	Araştırmadaki değer
Lisans ve üzeri eğitim	%93
Firma başına medyan çalışan	10 kişi — sıralamadaki ortadaki değer
İhracat yapan firma	%29
İşletmeye giriş yoluna göre ihracat	Kurucularda %15 — sonradan katılanlarda %61
İş bağlantılarının gücü	Dış bağlantılar 2,78 — yakın çevre 3,77 / 5

Kaynak: Araştırmanın 102 kişilik anket örneklemini. Yüzdelere yuvarlanmıştır; iş bağlantı puanları katılımcıların 5'li ölçeğe kendi değerlendirmesidir.

Eğitim birikimi yüksek ancak işletmelerin önemli bölümü küçük ölçekte

Katılımcıların yüzde 51'i lisans, yüzde 32'si yüksek lisans, yüzde 10'u doktora mezundur. Kadınların yüzde 76'sı babasından, yüzde 90'ı annesinden daha yüksek bir eğitim düzeyine ulaşmıştır. Bir kuşakta eğitimde sağlanan bu ilerlemenin üretime ve işletme yönetimine daha güçlü yansması, Ankara açısından önemli bir fırsattır.

İncelenen firmaların ortalama yaşı 19, ortalama çalışan sayısı 36'dır. Ancak birkaç büyük işletme ortalama çalışan sayısını yukarı çekmektedir. Firmalar çalışan sayısına göre sıralandığında medyan, yani ortadaki değer, 10'dur. Dolayısıyla destek tasarımı, uzun süredir faaliyet gösterse de küçük ölçekte kalan işletmelerin büyüme ihtiyacına ayrıca odaklanmak gerekir. Katılımcıların yüzde 29'u üretimde, yüzde 10'u bilişimde faaliyet

göstermektedir. Bu iki alan, kadın girişimciliğinin sanayi ve teknolojiyle bağıni somutlaştırmaktadır. Yüzde 13 paya sahip danışmanlık faaliyetleri ise örneklemin hizmet sektörünü de kapsadığını göstermektedir. Dönüşüm Açığının ölçek boyutu, bu farklı sektörlerin büyüme imkânları dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Yeniliğe açıklığın yatırım ve uygulamayla tamamlanması gerekiyor

Kadınların kendi değerlendirmelerine göre yeniliğe açıklık puanı 5 üzerinden 4,21’dir. Katılımcıların dörtte üçü bu alanda 4 ve üzerinde puan vermiştir. Firmaların yüzde 34’ü patent sahibi olduğunu, yüzde 12’si yeni patent başvurusu bulunduğunu belirtmektedir. Buna rağmen kendisini yeniliğe daha açık gören kadınların daha büyük, daha çok ihracat yapan veya patent sahibi firmalarda bulunduğuna ilişkin belirgin bir istatistiksel sonuç elde edilememiştir.

Yenilik ölçeğinin alt maddeleri de uygulamaya geçiş açısından dikkat çekicidir. “Yeni şeyler düşünme ve deneme” 4,37, “iş daha nitelikli ve verimli yapmanın yollarını arama” 4,35 puan alırken “teknolojiyi işe hızla uyarlama” 3,97 puanda kalmaktadır. Son puan da yüksek olmakla birlikte, fikir geliştirme ile uygulama arasındaki farkı göstermektedir. Dönüşüm Açığının bu boyutunda, yenilik isteğinin ekonomik karşılık bulmasını sağlayacak koşullar önem kazanmaktadır. Yeni bir fikri ürüne dönüştürmek; finansman, teknik iş birliği, üretim imkânı ve müşteriye erişim gerektirir. Eğitim ve mentorluk desteği bu ihtiyaçlarla birlikte ele alınmalıdır.

Kendi işini kuran kadınların büyüme ihtiyacı daha belirgin

Raporun en dikkat çekici karşılaştırması, işletmesini kuranlarla mevcut bir işletmeye sonradan katılan kadınlar arasındadır. Kendi işini kuranların firmalarında medyan çalışan sayısı 6, sonradan katılanların firmalarında ise 40’tır. İhracat yapan firma oranı ilk grupta yüzde 15, ikinci grupta yüzde 61’dir. Yeniliğe açıklık puanları ise birbirine yakın olup sırasıyla 4,26 ve 4,10’dur. İki grubun yenilikçi yönelimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu tabloyu anlamak için firmanın geçmişine bakmak gerekmektedir. Mevcut bir işletmeye katılan kadın, yıllar içinde kurulmuş üretim altyapısından, çalışan kadrosundan, müşteri ilişkilerinden ve iş bağlantılarından yararlanabilmektedir. Kendi işletmesini kuran kadın ise bu unsurları büyük ölçüde işin kuruluşundan itibaren kendisi oluşturmaktadır. Firmaya sonradan katılanların yaklaşık yüzde 60’ının babası işletme sahibiyken kendi işini kuranlarda bu oran yüzde 22’dir. Bu farklar, desteklerin kadının işletmeye hangi imkânlarla girdiğini dikkate alarak tasarlanması gerektiğini göstermektedir.

İmalat sanayiindeki kadınların yüzde 56'sı mevcut işletmeye sonradan katılmıştır. Bu sektörde sonradan katılanların firmalarında ihracat oranı yüzde 83, kurucuların firmalarında ise yüzde 46'dır. Hizmet ve diğer sektörlerde ise oranlar sırasıyla yüzde 12 ve yüzde 17'dir. İmalatta kendi işini kuranların ihracat oranının da yüksek olması, yüzde 15–61 karşılaştırmasının sektör bileşiminden bağımsız değerlendirilemeyeceğini göstermekle beraber alt grupların küçüklüğü nedeniyle bu oranlar yön gösterici olarak değerlendirilmelidir.

Raporun çok değişkenli analizinde, modeldeki diğer özellikler hesaba katıldığında imalatla faaliyet göstermek, ihracat yapma olasılığında ortalama 43,1 yüzde puanlık daha yüksek değerle ilişkilidir. Kurucu olmanın ihracatla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi gösterilememiştir. Bu tahmin, imalata geçen her firmanın ihracat olasılığının aynı miktarda artacağı anlamına gelmemektedir. Bulgular, ihracat farkını açıklarken sektörün ve firmanın birikmiş imkânlarının birlikte ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Dönüşüm Açığını daraltacak desteğin, kurucunun üretim, finansman ve müşteriye erişim ihtiyacına göre tasarlanması bu nedenle önemlidir.

Kuşak devri işletmenin sürekliliğiyle birlikte ele alınmalı

Mevcut işletmeye sonradan katılanların yaklaşık yüzde 60'ının babasının işletme sahibi olması, aileden gelen işletme birikiminin bu gruptaki önemini göstermektedir. Bu çerçevede aile şirketleri için somut bir yönetim sorusu gündeme gelmektedir: Günlük sorumluluğu üstlenen yeni kuşağa yatırım, finansman ve temsil yetkisi hangi takvimle devredilecektir?

İş yöneten kadın ile resmî yetkiyi elinde tutan aile üyesinin farklı kişiler olması, devir planında açıklığa kavuşturulması gereken bir durumdur. Görevlerin, karar yetkisi sınırlarının, imza yetkisinin ve mülkiyet aktarımının önceden belirlenmesi, aile içi beklentileri netleştirebilecek ve işletmenin sürekliliğini destekleyebilecektir. Dönüşüm Açığının yönetim boyutu, kadınların üstlendiği sorumluluğun karar yetkisiyle tamamlanmasını gerektirir.

Her beş katılımcıdan dördünün dış iş bağlantıları yakın çevresinden zayıf

Kadın girişimcilerin yakın iş ve sosyal çevreleriyle ilişkileri 5 üzerinden 3,77 puan alırken Ar-Ge, yurt dışı ve kamu bağlantılarının ortalaması 2,78'de kalmaktadır. Katılımcıların yaklaşık yüzde 80'inde bu dış bağlantılar yakın çevre ilişkilerinden daha zayıftır. Dönüşüm Açığının iş bağlantılarıyla ilgili boyutu burada görünmektedir. Kadın, işini kurarken ve sürdürürken dayanabileceği bir çevreye sahip olsa da yeni müşteriye, teknoloji ortağına veya kamu kurumuna ulaşırken aynı desteği bulamayabilmektedir.

Görüşmeler, bazı ticari ilişkilerin mesai sonrasında ve erkeklerin ağırlıkta olduğu ortamlarda kurulduğunu göstermektedir. Kimi kadınlar tedarikçi görüşmelerine eşleriyle katıldıklarını

anlatırken bu deneyimler, iş bağlantılarına doğrudan erişimin önemini ortaya koymaktadır. ASO'nun eşleştirmeleri firma ihtiyaçlarından hareketle tasarlanmalı; büyük alıcılar, yatırımcılar veya teknik ortaklarla kurulan temasın devamlılığı izlenmelidir. Ağların işletme büyüklüğü ve ihracatla belirgin bir istatistiksel ilişki göstermemesi de bu çalışmaların finansman ve üretim imkânlarıyla birlikte yürütülmesini gerektirmektedir.

Ankara'nın araştırma altyapısı firmalara daha fazla katkı verebilir

Kadın girişimciler yenilik fikirlerini en çok müşterilerinden almaktadır. Yeniliği besleyen kaynaklar arasında müşteriler 5 üzerinden 4,04, üniversiteler 3,39, OSB ve teknopark ortamı 3,19, kamu araştırma kurumları ise 3,00 puan almıştır. OSB ve teknopark ortamının on kaynak arasında sondan ikinci sırada bulunması, üzerinde durulması gereken bir bulgudur. Bu değerlendirme katılımcıların kendi deneyimini yansıtmaktadır. Dönüşüm Açığının kurumsal boyutu, mevcut araştırma altyapısına yakınlığın düzenli iş birliğine dönüşmesinde ortaya çıkmaktadır.

Ankara'da üniversite, laboratuvar ve teknopark kapasitesi güçlüdür. Bu kapasitenin firmaya katkısı, girişimcinin ihtiyaç duyduğu uzmanı bulması, ortak proje geliştirmesi ve ürününü test edebilmesiyle somutlaşmaktadır. Rapordaki sonuçlar, kadın girişimcilerin bu imkânlarla daha düzenli buluşturulması gerektiğine işaret etmektedir. Görüşmelerde teknopark bünyesinde faaliyette bulunmanın müşteriye güven verdiğini anlatan örnekler de bulunmaktadır. Bu kurumsal referans, yeni müşterilere ulaşmayı kolaylaştıracak biçimde kullanılabilir.

Kurumlara duyulan güven de farklılaşmaktadır. Üniversitelere güven 5 üzerinden 3,43, kamu yöneticilerine güven ise 2,53'tür. Görüşmelerde bazı destekler işletmenin kuruluş döneminde önemli bir katkı olarak anlatılırken bazı programlar yüksek maliyet ve fazla işlem yüküyle anılmaktadır. Destek programlarının başvuru süreçlerinin kolaylaştırılması, maliyeti ve firmanın ihtiyacına uygun hale getirilmesi, bu programlara erişimi güçlendirecek somut çalışma alanlarıdır.

Bakım sorumluluğu işletmenin zamanına ve müşterisine yansıyor

Ankete katılan kadınların yüzde 81'i çocuk sahibidir. Derinlemesine görüşme yapılan 20 kadının yedisi, bakım sorumluluklarının getirdiği yükü ve zaman kısıtlarını dile getirmiştir. Bir katılımcı, küçük çocuğu olduğu gerekçesiyle kendisiyle çalışmaya devam edilmediğini belirtmiştir.

Dönüşüm Açığının zaman boyutunda öne çıkan sorun, iş gününün bölünmesidir. Günlük işleri yetiştiren kadın girişimci, yeni yatırım için çalışmalarına, müşteri ziyaretlerine veya iş bağlantıları kurmaya kesintisiz zaman ayıramamaktadır. Bu nedenle OSB ve teknoparklarda çocuk bakım hizmetleri sunulması, etkinliklerin gündüz yapılması ve uzaktan katılım imkânı sağlanması, girişimcinin işine ayırabileceği zamanı artıracak araçlar olarak değerlendirilmelidir.

İşletmeyi yöneten kadının yetkisi ve katkısı görünür olmalı

Görüşülen 20 kadından 18'i imza yetkisine sahip olduğunu belirtmiştir. Birinin imza yetkisi bulunmamakta, birinin durumu görüşmede açık biçimde belirtilmemektedir. Aynı grupta altı işletme sahibi, 11 ortak ve kayıtlı ortaklığı bulunmayan üç yönetici vardır. Kayıtlı ortaklığı olmayan iki kadın imza yetkisi kullanırken bir kadın, işletmenin günlük işleyişini yönetmesine rağmen imza yetkisinin babasında kaldığını anlatmaktadır.

Bir katılımcı bu ayrımı “İmza yetkisi görünürde bende değil ama işleyişte tamamen bende” sözleriyle anlatmaktadır (K8). Bu örnekler, ortaklık payı, imza yetkisi ve işi fiilen yönetmenin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Kadının bütçe, yatırım, personel ve üretim kararlarında ne ölçüde sorumluluk taşıdığı belirlenmeden firmadaki konumu tam olarak anlaşılamaz. Raporda önerilen Fiilî Yönetim Kriteri bu ihtiyaca cevap vermektedir. Öneri, düzenli yönetim sorumluluğuna ek olarak ortaklık veya imza ve temsil yetkisinden en az birini aramaktadır. Aile şirketlerinde görevlerin, yetki devrinin ve mülkiyet aktarımının yazılı kurallara bağlanması da bu yaklaşımı tamamlamaktadır.

Finansman ve kabul görme güçlükleri büyüme aşamasında öne çıkıyor

Görüşmelerin değerlendirilmesinde 13 kadın cinsiyeti nedeniyle doğrudan engel yaşadığını, dört kadın engelin belirli koşullarda ortaya çıktığını, üç kadın ise kendi deneyiminde böyle bir engelle karşılaşmadığını ifade etmiştir. Aile markası, sektör ve mevcut iş ilişkileri deneyimleri farklılaştırmaktadır. Özellikle sanayi ve teknoloji alanındaki bazı kadınlar, mesleki yeterliliklerini tekrar tekrar kanıtlamak zorunda kaldıklarını anlatmaktadır. Bu çaba, işletmeler için zaman ve emek maliyeti doğurmaktadır.

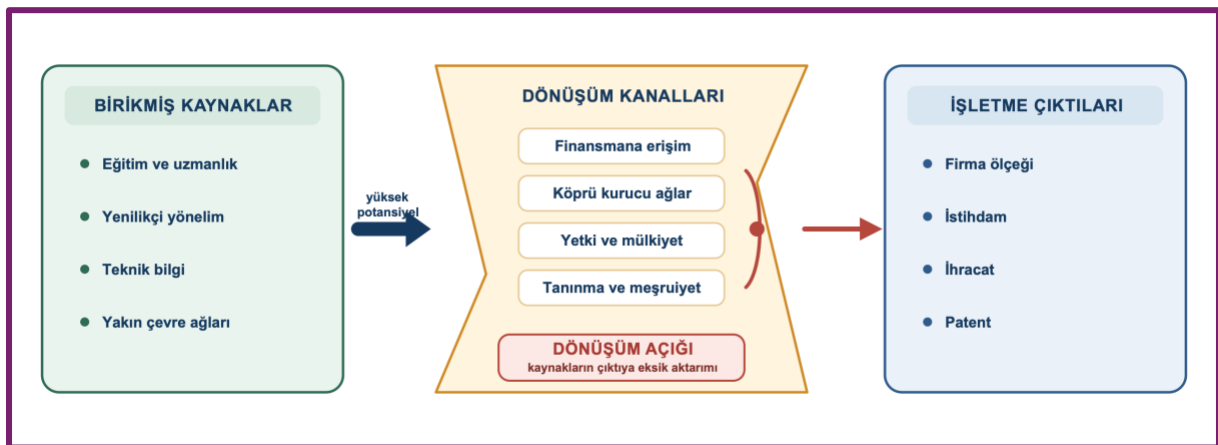
Dönüşüm Açığının finansman boyutu ise görüşmelerde yatırım ve büyüme planları üzerinden anlatılmaktadır. Bir laboratuvar girişimcisi, ABD pazarına yönelik FDA hedefi için ihtiyaç duyduğu finansmana ulaşmakta zorlandığını belirtmiştir. Kadın girişimcilik kredisine erişebildiğini anlatan bir başka katılımcı ise uygun araçların sağlayabildiği katkıyı göstermektedir. Bu alanda kredi garantisi, yatırımcıyla eşleştirme, mali hazırlık ve ihracat siparişini karşılayacak işletme sermayesi birlikte ele alınmalıdır.

Bulguların ASO açısından karşılığı

Araştırmanın işaret ettiği öncelik, kadın girişimcinin ihtiyacını işletmesi üzerinden belirlemektir. Kendi işini kuran kadın için finansman ve müşteriye erişim; aile işletmesine katılan kadın için yetki ve planlı devir; bakım sorumluluğu taşıyan kadın için ise işine ayırabileceği zaman öne çıkabilmektedir. Desteklerin bu farklı ihtiyaçlara göre sunulması gerekir.

Bu çerçevede rapor beş uygulama paketi önermektedir. Bakım ve Zaman Maliyeti Paketi, çocuk bakım hizmetleri ve katılımı kolaylaştıran çalışma düzenini; Yetki Devri ve Aile Anayasası Paketi, görev, karar ve devir kurallarını; Finansmana Erişim ve Ölçeklenme Paketi, kredi, yatırım ve işletme sermayesi ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Köprü Kurucu Ağ ve Kamuya Erişim Paketi, kadın girişimcilerin yeni pazarlara, üniversitelere ve kamu imkânlarına erişimini güçlendirmeyi; ASO Kurumsal Temsil ve Görünürlük Göstergeleri Paketi ise kadınların karar süreçlerindeki temsiline ve teknik başarılarının görünürlüğünün izlenmesini hedeflemektedir. Fiilî Yönetim Kriteri, bu paketlerden yararlanacak kadınların gerçek yönetim sorumluluğunu belirleyen ortak ölçüt olarak ele alınmaktadır.

Uygulamanın ilk aşamasında fiilî yönetimin tespitine, firma ihtiyaçlarına göre eşleştirmelere, temsil göstergelerinin takibine ve etkinliklerin gündüz veya hibrit biçimde düzenlenmesine öncelik verilebilir. Bakım altyapısı ve finansman araçları ise OSB'ler, teknoparklar, bankalar ve kamu kurumlarıyla ortak çalışma gerektirecektir. Bu çerçevede raporda yer alan maliyet sınıfları yaklaşık değerlendirmeler niteliğindedir; uygulama öncesinde her program için bütçe hazırlanmalıdır. Tablo 1'deki süreler ise uygulama önerisi olarak dikkate alınmalıdır.



Şekil 1: Dönüşüm Açığı Kavramının Basit Gösterimi

Tablo 1: Politika paketleri

Politika paketi	Beklenen etki	Süre	Ana aktör
Yetki Devri ve Aile Anayasası Paketi	Yüksek	6–18 ay	ASO ve danışmanlar
Bakım ve Zaman Maliyeti Paketi	Yüksek	12 ay pilot	ASO, OSB ve KOSGEB
Finansmana Erişim ve Ölçeklenme Paketi	Yüksek	12–24 ay	ASO, bankalar, yatırımcı ağları ve kamu
Köprü Kurucu Ağ ve Kamuya Erişim Paketi	Orta	Sürekli	ASO, üniversiteler, teknoparklar ve kamu
ASO Kurumsal Temsil ve Görünürlük Göstergeleri Paketi	Orta	6 ay	ASO Yönetim Kurulu

Not: “Yüksek” ve “Orta”, ölçülmüş etki büyüklüklerini değil, raporun politika önceliklendirmesindeki beklenen katkıyı ifade etmektedir. Sıralama, etkililik veya sonuç garantisi olarak yorumlanmamalıdır.

Üye sanayiciler hangi adımları atabilir

Üye firmalar, kadınların yönettiği işletmeleri kalite, teslimat ve maliyet ölçütleri çerçevesinde tedarikçi değerlendirmelerine dâhil edebilir, uygun firmalarla deneme siparişi ve ürün geliştirme çalışmaları başlatabilir. İhracat deneyimi bulunan sanayiciler, eşleşecekleri girişimcilere alıcı bulma, teklif hazırlama, kalite belgeleri ve sipariş yönetimi konusunda uygulamalı rehberlik sunabilir. Bu çalışmaların karşılığı, kurulan temasın siparişe veya düzenli iş ilişkisine dönüşmesiyle izlenmelidir.

Aile şirketleri, kadınların fiilen üstlendiği görevlerle imza ve yatırım yetkilerinin uyumunu gözden geçirebilir ve yeni kuşağın yönetime katılımını yazılı bir devir planına bağlayabilir. OSB ve teknoparklardaki firmalar ise ortak bakım hizmeti ihtiyacının belirlenmesine katkı verebilir, iş buluşmalarını gündüz ve gerektiğinde uzaktan katılıma açık düzenleyebilir.

Önümüzdeki 2-3 yılda ilerleme nasıl izlenebilir

Mevcut koşulların sürmesi hâlinde kendi işini kuran kadınların işletmelerinin küçük ölçekte kalması ve ihracatın yerleşik imalat işletmelerinde yoğunlaşması bir risk olarak görülebilir. Bu, tek dönemde toplanan verilerden hareketle yapılan koşullu bir değerlendirmedir. Dönüşüm Açığının daralıp daralmadığı, aynı firmalar düzenli aralıklarla izlenerek anlaşılabilir.

İzleme için başlangıç değerleri aşağıda özetlenmiştir.

Gösterge	Mevcut araştırma	İki üç yılda izlenecek değişim
Firma ölçeği	Medyan 10 çalışan	Aynı firmalarda çalışan sayısı ve medyan değişimi
İhracata katılım	%29; kurucular %15, sonradan katılanlar %61	İhracata başlayanlar, sürdürenler ve bırakanlar
Dış iş bağlantıları	2,78 / 5; yakın çevre 3,77 / 5	Aynı ölçekle puan değişimi ve iş birliğine dönüşen temaslar
Yeni müşteri ve finansman	Sayısal başlangıç değeri yok	Yeni müşteri ve sipariş; kullanılan kredi ve yatırım tutarı
Yetki ve devir	20 görüşmeden örnekler; yaygınlık ölçülmedi	Fiilî yönetim, imza ve mülkiyet durumu; tamamlanan devirler
Bakım ve iş zamanı	20 görüşmenin 7'sinde bakım ve zaman yükü	Bakım desteği kullanımı ve işe ayrılabilen zaman

Bu perspektifle ilk altı ayda uygulamaya katılacak firmaların başlangıç bilgileri tamamlanmalı ve sonuçlar 12, 24 ve 36. aylarda aynı tanımlarla izlenmelidir. Programa katılan firmaların başlangıç değerleri ayrıca ölçülmelidir. Hedefler bu ölçüm ve bütçelendirmeden sonra belirlenmeli, değişimler sektör, firma yaşı ve işletmeye giriş biçimine göre karşılaştırılmalıdır. Desteğin katkısını genel ekonomik gelişmelerden ayırabilmek için uygun bir karşılaştırma grubu da oluşturulmalıdır.

İzleyen araştırmada hedef pazarlar, ihracata giriş ve sertifikasyon giderleri, kadın çalışan oranı, firmaların OSB'lere dağılımı ve ASO üyeliği ayrıntılandırılabilir. Karbon düzenlemeleri, dijitalleşme ve tedarikçi uygunluk koşullarının firma üzerindeki etkileri de ayrıca ölçülmelidir.

Çalışmaların başarısı, kadın girişimcinin birikiminin yeni müşteriye, yatırıma, istihdama ve gerçek karar yetkisine ne ölçüde dönüştüğüyle değerlendirilmelidir. Böylece Dönüşüm Açığı, belirli aralıklarla ölçülen ve somut uygulamalarla daraltılması hedeflenen bir çalışma alanına dönüşebilecektir.



GİRİŞ

Giriş

Son yirmi yılda kadın girişimciliği Türkiye'nin kalkınma gündeminde giderek daha görünür bir yer edinmektedir. Kadınların iş gücüne katılımını artırmaya yönelik politikalar yaygınlaşmış, girişimcilik eğitimleri çeşitlenmiş, finansman olanakları genişlemiş ve kamu kurumlarından üniversitelere, yerel yönetimlerden sivil toplum kuruluşlarına kadar çok sayıda aktör kadın girişimciliğini destekleyen programlar geliştirmiştir. Bugün kadın girişimciliği, toplumsal cinsiyet politikalarının yanı sıra üretim kapasitesi, yenilikçilik ve sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle de ilişkilendirilmektedir.

Buna karşın, kadın girişimciliğine yönelik politikalar uzun süre “Kadınlar neyi eksik yapıyor?” sorusu etrafında şekillenmiştir. Kadın girişimcilerin firmalarının neden daha az büyüdüğü, daha az ihracat yaptığı veya daha az risk aldığı araştırılırken sorunun kaynağı çoğu zaman kadınların özelliklerinde aranmış ve çözüm kadınları “tamamlayacak” müdahalelerde görülmüştür. Eksiklik veya yetersizlik çerçevesi olarak adlandırılan bu yaklaşımın temel varsayımları, son yirmi yıldaki feminist girişimcilik yazını tarafından önemli ölçüde sorgulanmıştır. Araştırmalar, kadın girişimcilerin hırs, yenilikçilik, risk toleransı ve eğitim gibi ölçülebilir bireysel özellikler bakımından erkeklerin gerisinde olduğuna ilişkin genellenebilir bir kanıt sunmamaktadır. Bu nedenle gözlenen farklılıkların açıklanmasında bireylerin faaliyet gösterdiği ekonomik, kurumsal ve toplumsal yapıların incelenmesi önem kazanmaktadır.

Sorunun kadınların kapasitesinde arandığı bir politika yaklaşımı eğitim vermeye, özgüveni güçlendirmeye ve ağ kurma becerisi kazandırmaya öncelik verir. Yapısal koşullara odaklanan bir yaklaşım ise kadınların karar yetkisinin tanınmasını, bakım yükünün paylaşılmasını, finansmana erişimin kolaylaştırılmasını ve yeni çevrelere ulaşmayı sağlayan ağ kanallarının açılmasını gerektirir. Kadınların eksik olduğu varsayılan yönlerini geliştirmeyi amaçlayan eğitim ve farkındalık programlarının tek başına yapısal koşulları değiştirmeye yetmeme ihtimali, sorunun kadın girişimcilerin ölçeklenmesini sınırlandıran sistemik koşullarla birlikte ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Bu rapor, ilgili yazındaki tartışmayı Ankara örneği üzerinden iletirmektedir. Araştırma bulguları, bu örnekte kadınların yenilikçilik bakımından yetersiz olduğu iddiasını desteklememektedir. Kadın girişimcilerin öz-bildirimlerine dayanan yenilikçi yönelim puanı yüksektir. Kadınlar kendilerini dünyadaki gelişmeleri izleyen, yeni fikirlere açık ve risk almaya hazır girişimciler olarak değerlendirmekte, aynı zamanda bu yönelimi destekleyen güçlü bir eğitim ve bilgi birikimine sahip bulunmaktadır. Buna rağmen söz konusu donanımın firma ölçeğine, ihracata ve patente beklenen ölçüde dönüşmediği görülmektedir. Bu bulgu,

araştırmanın temel sorusunu kadınların sahip olduğu yenilikçi yönelim ve girişimcilik kapasitesinin neden ekonomik çıktılara aynı ölçüde yansımadağı üzerine taşımaktadır.

Rapor, yukarıda bahsi geçen soruya odaklanarak Dönüşüm Açığı kavramını önermektedir. Dönüşüm Açığı, kadın girişimcilerin biriktirdiğı sermaye ile bu sermayeden elde edebildiğı ekonomik çıktılar arasındaki sistemik mesafeyi ifade eder. Kadın girişimciler eğitim, teknik bilgi, yenilikçi yönelim ve yakın çevre ilişkileri gibi önemli kaynaklara sahiptir. Bu kaynakların firma ölçeğine, istihdama, ihracata ve patente dönüşmesini sağlayan kanallar ise yeterince güçlü çalışmamaktadır. Kanalların sınırlı veya eksik işlemesi, toplumsal cinsiyet tarafından biçimlendirilen sistematik bir örüntüye işaret etmektedir.

Eksiklik Çerçevesinden Çıkmak

Raporun terk ettiğı eksiklik çerçevesi, kadın girişimcilerin daha düşük firma performansını bireysel özelliklerindeki yetersizliklerle açıklayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kadınların içinde faaliyet gösterdiği ekonomik, kurumsal ve toplumsal koşulların etkisini geri plana iter. Son yirmi yılda geliştirilen kadın girişimciliğı politikalarının önemli bir bölümünde bu anlayışın izleri görölmektedir. Kadın girişimciler örtük biçimde erkek girişimcilerle karşılaştırılmakta, erkek girişimcilerin özellikleri ve davranışları normal veya ideal ölçüt olarak kabul edilmektedir.

Bu çerçevede kadınların daha az özgüvenli ve hırslı oldukları, risk almaktan kaçındıkları, finansal bilgilerinin sınırlı ve iş ağlarının zayıf olduğı varsayılmaktadır. Kadınların yönettiğı firmaların daha az büyümesi, daha sınırlı ihracat yapması veya risk almaktan kaçınması da bu bireysel yetersizliklerin sonucu olarak yorumlanmaktadır. Sorun bu biçimde tanımlandığında çözüm, kadının eksik olduğı düşünölen özelliklerini geliştirmeye yönelmektedir. Eğitim, mentorluk, farkındalık, özgüven geliştirme, ağ kurma ve teşvik programları bu yaklaşımın başlıca politika araçlarını oluşturmaktadır. Bu araçlar değerlidir ve sahadaki birçok ihtiyacın karşılanmasına katkı sağlamıştır. Bununla birlikte, söz konusu araçlar kadın girişimcinin eksiklerini tamamlaması gereken bir aktör olarak görölmeye riskini taşırlar. Politika kadınların beceri ve davranışlarını değiştirmeye odaklandığında, performans farklılıklarını üreten yapısal koşullar yeterince sorgulanmayabilir. Finansmana erişim, bakım sorumlulukları, karar yetkisi, mülkiyet ilişkileri ve kurumsal ağlara katılım gibi alanlardaki eşitsizlikler bu nedenle görünmez hâle gelebilir.

Bu rapor, feminist yazının bulgularını Ankara örneğinde destekleyerek tartışmayı bir adım ileri taşımaktadır. İncelenen kadın girişimcilerin eğitim düzeyi ve yenilikçi yönelimi yüksektir. Ölçölen boyutlarda bireysel bir kapasite yetersizliğine işaret eden belirgin bir bulgu

bulunmamaktadır. Asıl açıklanması gereken, kadınların sahip olduğu donanımın ve kaynakların neden firma ölçeğine ve ekonomik çıktılara aynı ölçüde dönüşmediğidir.

Araştırmanın Soruları

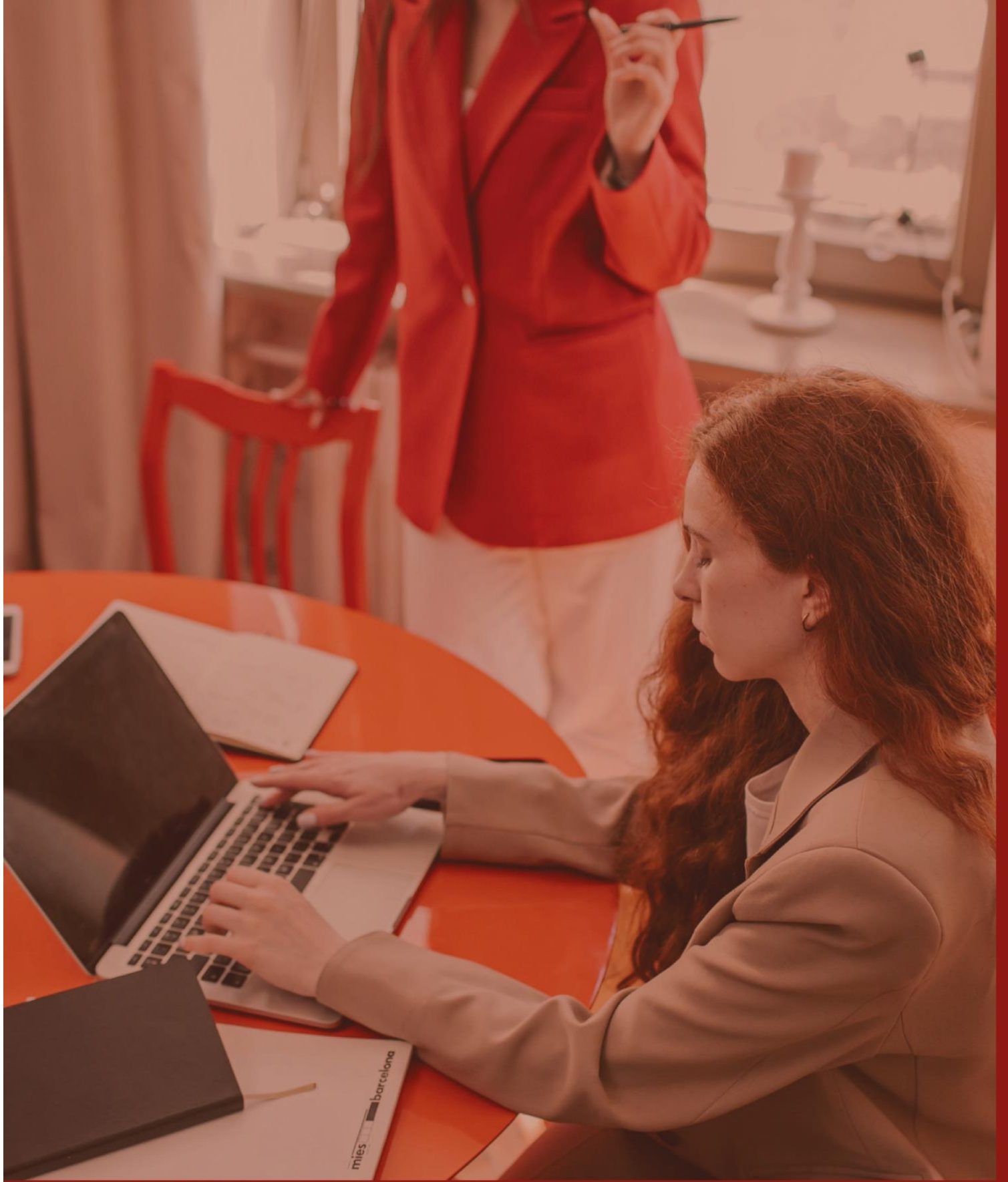
Rapor birbiriyle bağlantılı dört soruya odaklanmaktadır.

- İlk soru betimleyici niteliktedir: Ankara'daki kadın girişimcilerin yenilikçi yönelim, sosyal ağ, kurumsal güven ve ekonomik çıktı profili nasıldır?
- İkinci soru değişkenler arasındaki ilişkileri incelemekte ve raporun ampirik temelini oluşturmaktadır: Yenilikçi yönelim, sosyal ağlar ve kurumsal güven ekonomik çıktılarla ilişkili midir? Bu değişkenlerin açıklayıcı gücünün sınırlı kaldığı durumda ekonomik çıktılarla ilişkili diğer etkenler nelerdir?
- Üçüncü soru mekanizmalar üzerinde durmaktadır: Kadın girişimcilerin sahip olduğu yönelim ve kaynakların ekonomik çıktılara dönüşmesini hangi toplumsal cinsiyetle bağlantılı süreçler sınırlamaktadır?
- Dördüncü soru ise strateji ve politika geliştirmeye yöneliktir: Bulguların işaret ettiği süreçlere yönelik müdahaleler nasıl tasarlanabilir ve ASO hangi ölçülebilir politika araçlarını uygulayabilir?

Bu dört soru birbirini izleyen bir akış oluşturmaktadır. Betimleyici bulgular değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine, bu ilişkiler mekanizmaların araştırılmasına, mekanizmalar da politika araçlarının geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Rapor, bu aşamalar arasında açık ve kanıta dayalı bir bağlantı kurmayı amaçlamaktadır. Her politika önerisi belirli bir mekanizmayla, her mekanizma gözlenen bir ilişkiyle ve her ilişki betimleyici bulgularla ilişkilendirilmektedir. Böylece politika önerileri, verinin ve nitel bulguların işaret ettiği sorun alanlarına yönelik ölçülebilir müdahaleler olarak yapılandırılmaktadır.

Raporun Yapısı

Rapor, bu dört soruyu inceleyen bir araştırma tasarımı üzerine kuruludur. Birinci bölüm ortak kavramları, kuramsal çerçeveyi, bunları birleştiren Dönüşüm Açığı kavramını ve araştırmanın yöntemini ve sınırlılıklarını açıklamaktadır. İkinci bölüm bulguları dünyada ve Türkiye’de kadın girişimciliğinin gelişimi bağlamında tartışmaktadır. Üçüncü bölüm örneklemin karakteristik özelliklerini ortaya koymakta ve bu örnekleme sınırlı kadın girişimci profilinin, raporun temel argümanını, sorunun kadınların donanımındaki eksiklikten çok sistemik koşullarda bulunduğu yönündeki değerlendirmeyi nasıl desteklediğini göstermektedir. Dördüncü bölüm raporun ampirik temelini oluşturmakta, kadın girişimcilerin yenilikçi yönelimleri ile ekonomik çıktıları arasındaki ilişkiyi nicel olarak incelemektedir. Beşinci bölüm sosyal ağlar, kurumsal güven ve yenilik kaynakları üzerinden dönüşümü sağlayan kanalların hangi noktalarda daraldığını ele almaktadır. Altıncı bölüm bu daralmanın kadınların deneyimlerinde hangi beş mekanizma üzerinden ortaya çıktığını katılımcıların ifadelerine dayanarak açıklamaktadır. Yedinci bölüm kadın girişimci kategorisinin homojen olmadığını ve kadınların girişimciliğe katılma biçimlerinin kendine özgü darboğazlar taşıdığını ortaya koymaktadır. Sekizinci bölüm bulgulardan hareketle bir politika tasarımı geliştirmekte, dokuzuncu bölüm nicel ve nitel bulguları birlikte değerlendirmektedir. Onuncu bölüm ise temel bulguları ve politika çıkarımlarını özetleyerek raporu tamamlamaktadır.



1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE YÖNTEM

1. Kuramsal Çerçeve ve Yöntem

Bu rapor dört farklı ama birbirini tamamlayan teorik çerçeveden beslenmektedir. Raporun kavramsal temelini Bourdieu'nün (1986) sermaye ve sermaye dönüşümü yaklaşımı oluşturmaktadır. Bourdieu'ye göre ekonomik, kültürel, sosyal ve sembolik sermaye birbirinden farklı kaynaklardır ve bir sermaye türünün diğerine dönüşmesi kendiliğinden gerçekleşmez. Eğitim ve uzmanlık, kültürel sermaye; ilişkiler ve ağlar, sosyal sermaye; tanınma ve meşruiyet ise sembolik sermaye sağlar. Ancak bu kaynakların firma ölçeği, istihdam, ihracat ve yenilik gibi ekonomik çıktılara dönüşebilmesi, bireyin içinde bulunduğu yapısal ve kurumsal koşullara bağlıdır. Raporda kullanılan Dönüşüm Açığı kavramı, kadın girişimcilerin sermayesi ile bu sermayeden elde edebildiği ekonomik ve yönetsel sonuçlar arasındaki mesafeyi incelenebilir hâle getirmektedir.

Acker'ın (1990) cinsiyetlendirilmiş örgütler kuramı, bu dönüşümün neden kadınlar ve erkekler açısından aynı koşullarda gerçekleşmediğini açıklamaktadır. Örgütlerin kuralları, görev dağılımları ve yetki yapıları görünüşte cinsiyetten bağımsız olsa da çoğu zaman bakım sorumluluğu taşımayan, gayriresmî ağlara rahatça katılabilen ve yetkinliği başlangıçta kabul edilen erkekleri esas alır. Bu nedenle toplumsal cinsiyet, kadınların hangi sektörlere, görevlere, ağlara ve karar verici konumlara yerleşeceğini biçimlendiren bir üst koşul olarak işlemektedir.

Kanter'ın (1977) simgesel azınlık konumu yaklaşımı, erkeklerin çoğunlukta olduğu alanlarda az sayıdaki kadının bireysel bir aktörden çok cinsiyetinin temsilcisi olarak görülmesini açıklar. Bu konum kadınları aşırı görünür hâle getirir; başarılarının istisna, hatalarının ise kadınlara özgü bir yetersizliğin göstergesi olarak değerlendirilmesine yol açabilir. Goffman'ın (1959) izlenim yönetimi yaklaşımı ise kadınların bu koşullarda görünüşlerini, davranışlarını ve mesleki kimliklerini sürekli gözden geçirme ihtiyacından bahseder. Bu öz-denetim, zaman ve hatta zihinsel güç tüketen görünmez bir maliyet yaratmaktadır.

Bütün bu kuramsal katkılar Bourdieu'nün sermaye dönüşümü ekseninde birleşebilir. Bu rapor kadınların bireysel yetersizliği üzerine kurulu kadın girişimciliği yazınından ayrılarak, kadın girişimciliği konusunda yapısal ve kurumsal bir dönüşüm sorunu olduğunu ileri sürmektedir.

1.1 Ortak Dil: Anahtar Kavramlar

Bu rapor, bulguları itibarıyla kadın girişimcilere, STK'lara, politika yapıcılara ve akademisyenlere aynı anda seslendiği için bu bölümde ortak bir dil oluşturma çabası da bulunmaktadır. Raporun devamında sıkça kullanılan kavramlar Tablo 2'de özetlenmektedir.

Tablo 2: Kavramsal Çerçeve: Anahtar Kavramlar

Kavram	Tanım
Dönüşüm Açığı	Sermaye birikimi ile bu sermayenin ekonomik çıktıya dönüşmesi arasındaki mesafeyi ifade eder. Teorik çerçevenin merkezinde Bourdieu'nün sermaye dönüşümünün toplumsal cinsiyetle biçimlenen koşullar altında tıkanması bulunuyor.
Toplumsal Cinsiyet Üst-Koşulu	Toplumsal cinsiyetin yalnızca bireysel bir özellik olarak değil, kadınların hangi işlere, sektörlere, ağlara ve karar konumlarına erişebildiğini biçimlendiren yapısal bir etken olarak işlemesi (Acker, 1990).
Yetki-Sahiplik Ayrışması	Firmalarda kayıtlı ortaklık, imza yetkisi ve fiilî karar alma gücünün üç ayrı eksen olması ve birbirinden, hatta ters yönde, ayrışabilmesini ifade eder.
Fiilî Yönetim Kriteri	Kadın girişimci statüsünü bütçe-yatırım-personel-üretim kararlarındaki fiilî yönetsel sorumluluğa bağlayan ölçüt.
Köprü Kurucu Ağ Açığı	Yakın çevre ve kişisel ağların (bağlayıcı ağlar) girişimcinin Ar-Ge, yurtdışı ve kamudaki iş ağlarından (köprü kurucu ağlar) daha sık ve baskın olması. Örnekleme katılımcıların %80'inde görülür.
Koşullu Engel	Toplumsal cinsiyet engeli sektöre, sermayeye ve kadının erkek egemen iş yaşamına uyum düzeyine göre değişmesi
Bakım Ekonomisi	Ev-iş dengesinde ev, çocuk vb. bakım yükünü devredebilen kadının eşitsizliğini başka (daha düşük gelirli) kadınlara aktarması. Eşitsizliğin kadınlar arasında yeniden dağılmasını ifade eder.
Kanallar ve Mekanizma	İrade, donanım, ağ ve güvenin ekonomik çıktıya bağlanamamasının nedenlerini ifade eder. Girdi ve çıktı arasındaki bağlantı kanallarının birlikte kesilme olasılığıyla sermayenin, birikimin, yetkinliğin çıktıya dönüşmemesidir.

1.2 Sermaye Dönüşümü: Bourdieu

Bourdieu (1986, 1990), sermayeyi dört farklı ama birbirleriyle ilgili biçimde algılar: ekonomik sermaye (para, mülk), kültürel sermaye (eğitim, bilgi, diploma), sosyal sermaye (ağlar, ilişkiler) ve sembolik sermaye (itibar, meşruiyet, tanınma). Sermayenin bir biçimden diğerine dönüşmesi otomatik olmaz. Kültürel sermayenin (diploma) ekonomik sermayeye (kâr, ölçek) dönüşmesi, belirli toplumsal koşulların ve kabullerin varlığına bağlıdır. Bu koşullar oluşmadığında, girişimcinin sahip olduğu diploma ve eğitim ekonomik bir karşılık üretmez; firma ölçeğine, gelire ya da iş dünyasında daha güçlü bir konuma dönüşemez.

Ankara verisi bu kuramın sınıandığı bir vaka incelemesidir. Kadınlar kültürel sermayeye sahip olup, kadınların %76'sı babalarından, %90'ı annelerinden daha fazla eğitilidir. Örneklemin %42'si lisansüstü dereceye sahiptir; ancak bu birikim ekonomik sermayeye aynı ölçüde dönüşmemekte, ekonomik çıktı daha çok firma yapısıyla ilişkili görünmektedir. Bourdieu'cü terimlerle açıklarsak, dönüşümü mümkün kılan koşullar toplumsal cinsiyete göre biçimlenmektedir. Literatür, aynı tür kültürel sermayenin kadınlar ve erkekler için her zaman aynı ekonomik ve sembolik karşılığı üretmeyebileceğini göstermektedir. Bunun bir nedeni, bu donanımın itibar, meşruiyet ve tanınmaya dönüşmesini sağlayan sembolik sermayeye kadınların aynı ölçüde sahip olmamasıdır. Örneğin, bu çalışmada teknoloji üreten bir kadın “kendini açıklama” durumunda hissetmektedir, nitekim toplumsal imgede “teknolojiyi üreten kadın” yoktur. Bu nedenle kadının kültürel sermayesi, sembolik tanınma toplumsal cinsiyete göre biçimlendiği için ekonomik sermayeye dönüşmemektedir.

K1: Sizin kazandığınız para ailenin parası oluyor; erkeğin kazandığı para erkeğin oluyor.
K13: Kadın girişimci deyince el emeği ürünler geliyor; teknolojiyi üreten kadın gelmiyor.
Ben kendimi açıklamak durumunda hissediyorum.

Yukarıdaki iki alıntı, Bourdieu'cü dönüşümün tam olarak nerede kesildiğini göstermektedir. K1'de ekonomik sermayenin mülkiyeti bile toplumsal cinsiyete göre biçimlenmektedir. Kadının ürettiği değer aileye, erkeğinki kendisine yazılır, sermaye birikimi gerçekleşse bile kadının adına yazılmaz. K13'te ise sembolik sermaye bir bilişsel yüke dönüşür ve toplumsal imgede “teknolojiyi üreten kadın” bulunmadığı için, kadın her defasında kimliğini yeniden meşrulaştırmak, “kendini açıklamak”, zorunda kalır. Kadınlar “teknoloji girişimcisi” vasfını kazanacak eğitime ve donanıma sahiptir ama bunu piyasa değerine çeviren “tanınma” ve “kabul” her seferinde yeniden kazanılmak durumundadır.

Bourdieu'nün yaklaşımı, rapor boyunca kullanılan “engel” kavramına farklı bir anlam da kazandırmaktadır. Bu yaklaşımda engel, kadının önüne konulan ve aşılması gereken bir bariyerden çok, sahip olduğu sermayenin bir biçimden diğerine dönüşmesini güçleştiren bir mekanizmadır. Örneğin Ankara verisinde kadın çoğu bariyeri zaten aşmıştır; eğitim almış, iş kurmuş, yenilikçi yönelim geliştirmiştir. Sorun aşılamayan bir engelden ziyade biriktirilen sermayenin bir türden diğerine aktarılamamasıdır. Bu ayrım politika açısından da belirleyicidir. “Engel” kavramı “daha çok destek, daha çok kaynak, daha çok vasıf kazandırma” politika tasarımlarına yol açar. “Dönüşüm” kavramı ise “var olan kaynağı çıktıya bağlayan mekanizma nasıl onarılabilir?” diye sormaktadır. Rapor boyunca kadın girişimciliğinin sorunlarını açıklamak için “dönüşüm” kelimesinin ısrarla kullanılması bu teorik tercihin bir sonucudur.

1.3 Cinsiyet Odaklı Örgütler

Raporun gündeme taşıdığı yöntemsel sorulardan birisi de şudur: Firma yaşı, girişimciliğe başlama biçimi, sektör gibi ekonomik çıktıları açıklayan değişkenler cinsiyet açısından nötr görünüyorsa, cinsiyet bu ilişkilerin neresinde yer almaktadır? Acker'ın (1990) cinsiyetlendirilmiş örgütler kuramı tam da bu soruya cevap vermektedir. Acker'a göre örgütler ve iş yapıları “cinsiyetsiz” değildir. Görünüşte nötr olan kurallar, roller ve iktisadi yapılar erkeği varsayılan aktör olarak kabul eden bir anlayışla inşa edilmiştir. Dolayısıyla cinsiyet, görünüşte nötr olan kuralların ve işleyiş biçimlerinin içine gömülü olarak etkisini gösterir.

Toplumsal Cinsiyet Bir Üst-koşul

Firma yaşı ve girişimciliğe başlama biçimi birer cinsiyet-nötr değişken gibi durmasına rağmen kimin eski bir firmayı devralacağı, kimin firmaya sonradan katılacağı, kimin firma kurucusundan çok “katılan” konumunda kalacağı toplumsal cinsiyetle biçimlenen süreçlerdir. Cinsiyet, hangi bireyin hangi yapısal konuma yerleşeceğini belirleyen bir üst koşul olarak işler.

Bu rapordaki örneklemde, bir kadının imza yetkisi olmadığı halde şirketi yönetmesi bu kuramla uyumlu somut bir örnektir. Yetkinin erkekte kalması, örgütsel yetki yapısının toplumsal cinsiyet ilişkileri içinde biçimlenebildiğini düşündürmektedir; kadın ise firmadaki gündelik iş yükünü taşımaya devam etmektedir.

Acker'ın yaklaşımı, aynı zamanda raporun yöntemini önemli bir yorum hatasından korumaktadır. Toplumsal cinsiyet çalışmalarında kullanılan herhangi bir regresyon analizinde cinsiyet değişkeninin anlamlı çıkmaması, toplumsal cinsiyetin etkisiz olduğu anlamına gelmez. Bu etki, yetki dağılımı ve iş bölümü gibi görünüşte nötr kurumsal düzenlemelerin içine gömülmüş olabilir. Benzer şekilde cinsiyet, firma yaşının, girişimciliğe başlama biçiminin, sektörün vb. değişkenlerin nasıl dağıldığını da belirler. Kimin genç bir firma kuracağı, kimin

eski bir firmayı devralacağı, kimin üretim sektörüne kurucu olarak gireceği toplumsal cinsiyetle biçimlenen bir örüntü izler. Bu nedenle rapor, cinsiyetin diğer değişkenlerin dağılımını ve etkisini nasıl biçimlendirdiğini odağına almaktadır. Toplumsal cinsiyetin etkisi, kadınların yapısal konumlarının nasıl biçimlendiği üzerinden ortaya çıkmaktadır.

1.4 Simgesel Azınlık ve İzlenim Yönetimi

Kanter (1977), erkeklerin sayısal olarak baskın olduğu bir toplantıda, yönetim kurulunda ya da sektörde kadınların simgesel azınlık konumuna (*token status*) yerleştirildiğini gösterir. Kanter'in özgün çalışmasında bu kadınlar için "*token women*" ifadesi kullanılır. Kavram, kadınların bireysel özelliklerinden çok ait oldukları cinsiyetin temsilcileri olarak görülmelerini ifade eder. Simgesel azınlık konumundaki kadınlar daha görünür hale gelir, performansları daha yakından izlenir ve kadınlara ilişkin kalıplaşmış yargılar üzerinden değerlendirilir. Bu nedenle bir kadının hatası kişisel bir başarısızlığın ötesine geçerek kadınların yeterliliği hakkında genelleme yapılmasına yol açabilir. Mülakatlardan birinde dile getirilen "erkekler para kaybettiğinde sıkıntı yok, benimki skandal oldu" ifadesi, Kanter'in tanımladığı bu değerlendirmeye açıklanabilmektedir.

Goffman'ın (1959) "izlenim yönetimi" kavramı, Kanter'in ortaya koyduğu simgesel azınlık konumunun kadınların kendilerini sunma biçimlerine nasıl yansıdığını anlamaya yardımcı olur. Erkeklerin baskın olduğu ortamlarda kadınlar, mesleki yeterliliklerinin yanında kadınlıklarına ilişkin kalıplaşmış yargıları da hesaba katarak nasıl göründüklerini ve değerlendirildiklerini gözetmek zorunda kalırlar. Mülakatlarda yer alan "avantaj kullanmıyorum", "erkekler gibi çalışıyorum" ve "fark ettirmiyorum" ifadeleri, kadınların çalışma ortamının beklentilerine uygun bir mesleki kimlik sunma çabası olarak görülebilir. Bu sürekli öz-denetim, kadınların işlerini yürütürken üstlendikleri ve çoğu zaman görünmeyen ek bir "kimlik emeği" yaratmaktadır.

Bu iki yaklaşım, mülakatlarda karşılaşılan çelişkiyi açıklamaya yardımcıdır. Kadınlar cinsiyete dayalı bir engelle karşılaşmadıklarını söylerken aynı zamanda kadın kimliklerini geri planda tutmak, erkek egemen çalışma normlarına uyum sağlamak ve cinsiyetlerinin iş ilişkilerindeki etkisini görünmez kılmak için gösterdikleri çabayı anlatmaktadır. "Avantaj kullanmıyorum", "erkekler gibi çalışıyorum" ve "fark ettirmiyorum" beyanları, simgesel azınlık konumunun yokluğundan daha çok, bu konumu yönetmek için geliştirilen pratiklerle ilgilidir. Dolayısıyla "cinsiyet engeli yaşamadım" beyanı doğrudan engelin bulunmadığı anlamına gelmeyebilir. Bu beyana neden olan uyum, öz-denetim ve kimlik emeğinin de incelenmesi şarttır.

1.5 Bağlayıcı ve Köprü Kuran Ağlar

Sosyal sermaye kuramı ağları oluşturan bağlar arasında ayırım yapar. Granovetter'in (1973) "zayıf bağların gücü" tezi ve Burt'un (1992) "yapısal boşluk" kavramı, yeni bilginin ve fırsatın güçlü bağlardan (yakın çevre) ziyade, zayıf bağlardan (uzak, farklı çevrelere köprü kuran ilişkiler) geldiğini söyler. Bir girişimcinin büyümesinde yakın çevresindeki ilişkilerin yoğunluğundan ziyade Ar-Ge kurumlarına, yurt dışı pazarlara ve kamu ağlarına uzanan köprü kurucu bağlar belirleyicidir.

Bu rapordaki bulgular, sosyal sermaye kuramının öngörleriyle kısmen örtüşmekte, ancak önemli bir noktada bu öngörülerden ayrılmaktadır. Kadınların bağlayıcı ağları (yakın iş ve sosyal çevre) güçlü, köprü kuran ağları (Ar-Ge, yurt dışı, kamu) zayıftır, kuramın öngördüğü köprü kurucu bağların eksikliği görülmesine rağmen beklenmedik bir şekilde köprü kurucu ağların varlığı ya da sıklığı da çıktıyı belirleyen bir etmen değildir. Bir diğer ifadeyle kuramın belirttiği gibi örneklemdaki kadın girişimciler için "köprü kurucu bağları geliştir ve büyü" öngörüsü tam olarak işlememektedir. Rapor, bu sonucu bir çelişki olmaktan ziyade köprü kurucu bağların işlevini açıklığa kavuşturan bir bulgu olarak ele almaktadır. Bu örneklemden bu bağların ekonomik büyümeyle doğrudan bir ilişkisi gösterilememiş olmasına rağmen nitel bulgular bu bağların girişimciye yeni çevrelere erişim ve tanınma kazandırdığına işaret etmektedir. Bunların ekonomik ölçeğe dönüşmesi ise finansman, yetki ve mülkiyet gibi tamamlayıcı araçlara bağlıdır. Bu ayırım, 8. Bölüm'deki politika tasarımının temel taşlarından birisidir. Ağ geliştirme programlarının gerekçesi ölçek ve girişimin büyümesi değil, kadın girişimciye meşruiyet kazandırma çabasıdır.

Bu bulgu, kadın girişimcilik politika tasarımlarının hatalarından birini de vurgulamaktadır. Yaygın varsayım: "Kadınlar daha çok ağ etkinliğine katılırsa, köprü kurucu bağlar edinir ve bu girişimlerinin büyümesine yardımcı olur." şeklindedir. Ankara verisi bu varsayımı desteklememektedir; bu örneklemden köprü kurucu bağlar ile ekonomik çıktılar arasında anlamlı bir ilişki gösterilememiştir. Bunun nedeni, kadınların köprü kurucu ağların ölçeğe dönüşmesi için ağın yarattığı fırsatları değerlendirecek yapısal konuma, sermayeye, yetkiye, tanınmaya ihtiyaç duymasıdır. Köprü kurucu bağlar kadın girişimciyi yeni fırsatların eşiğine taşır, ancak eşiği aşmak için finansmana, karar yetkisine ve meşru bir aktör olarak tanınmaya ihtiyaç vardır. Kadın girişimci gerekli bağlantıları kursa bile, bu tamamlayıcı kaynaklara erişemediğinde kurduğu bağları ekonomik çıktıya dönüştüremez. Bu yüzden ağ geliştirme programları kadın girişimci için meşruiyet ve erişim sağlar fakat ağların kendisi doğrudan ekonomik çıktı üretmez. Bu raporda ağların işlevi, doğrudan büyüme sağlamaktan çok büyüme için gerekli erişim ve tanınmayı yaratmak olarak yeniden tanımlanmaktadır.

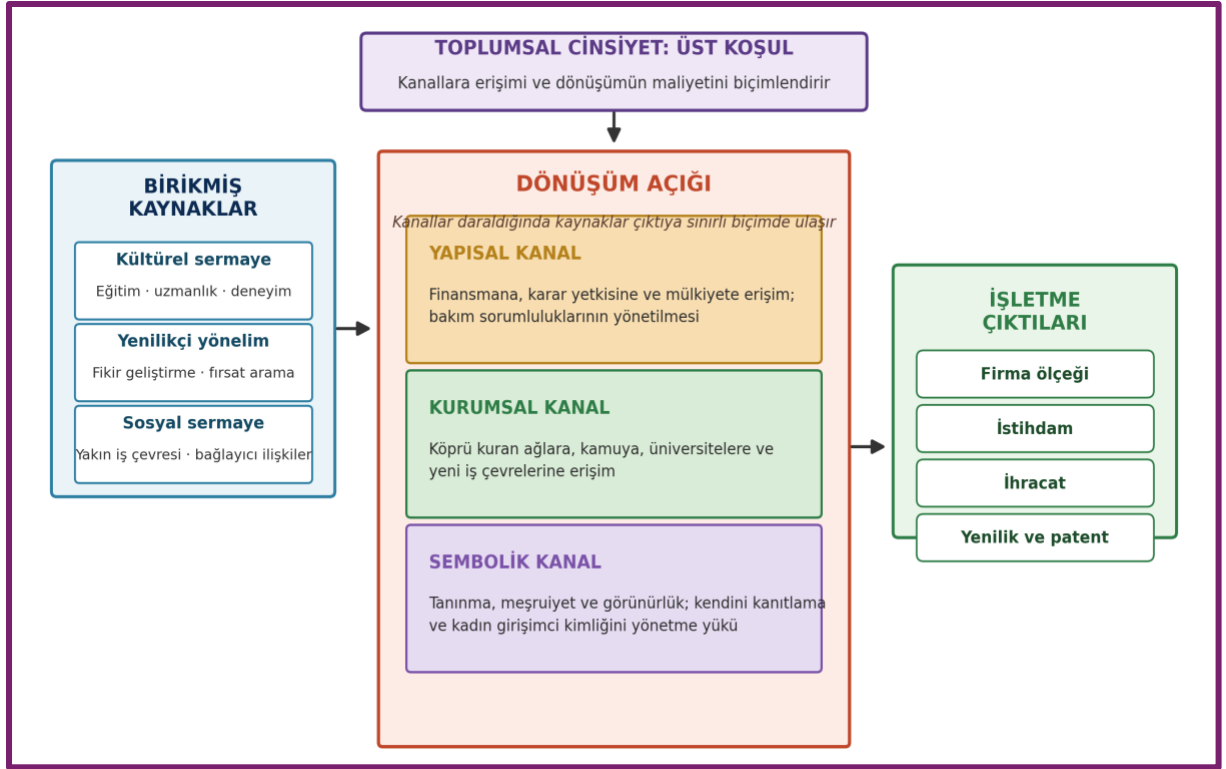
Köprü Kurucu Bağlar İmalat Sanayiinde de Çıktı Üretmiyor

Köprü kurucu bağlar, ihracatın yoğunlaştığı üretim alt örnekleminde de çıktılarla anlamlı bir ilişki göstermemektedir; alt örneklem küçük olduğundan bu bulgu yön göstericidir. İmalat sanayiinde köprü kurucu ağlar ile ihracat arasında ilişki gözlenmemiştir ($\rho=-0,10$), çalışan sayısı ile ilişkisi de istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\rho=+0,20$; $p>0,10$). Bir diğer ifadeyle, “köprü bağları kur, büyüsün” varsayımı, ihracatın yoğunlaştığı imalat sanayiinde de bu örnekleme desteklenmemektedir. Nitel bulgular, ölçeklenmenin köprü kurucu bağların yanı sıra finansman ve karar yetkisinin eş zamanlı devreye girmesine bağlı olabileceğini düşündürmektedir; finansman ankette ölçülmediği için bu önerme ayrıca sınanmalıdır.

1.6 Dönüşüm Açığı

Bu teorik çerçeve, raporun temel katkısı olan Dönüşüm Açığı kavramını da açıklamaktadır. Dönüşüm Açığı, kadın girişimcilerin sahip oldukları sermayenin toplumsal cinsiyetin biçimlendirdiği koşullar nedeniyle ekonomik çıktıya dönüşmemesini ifade eder. Bourdieu’nün (1986) yaklaşımı, kadınların eğitim, yenilikçi yönelim ve sosyal ağlar yoluyla biriktirdikleri kültürel, bireysel ve sosyal sermayenin ekonomik sermayeye dönüşmesinin neden sınırlı kaldığını anlamamıza yardımcı olur. Acker (1990), bu dönüşümü sınırlayan toplumsal cinsiyet etkisinin, görünüşte tarafsız örgütsel yapılar ve kadınların bu yapılardaki konumları üzerinden nasıl işlediğini gösterir. Kanter (1977) ve Goffman (1959), kadınların simgesel azınlık konumunda sürekli kendilerini ispatlamak ve kadın girişimci kimliğini yönetmek için harcadıkları emeği ortaya koyar. Granovetter (1973) ve Burt (1992) ise farklı çevrelere erişim sağlayan bağların önemini açıklar; bu raporun nitel bulguları, bu bağların finansman ve karar yetkisi gibi tamamlayıcı kaynaklar olmadan ekonomik büyümeye dönüşmekte zorlandığını düşündürmektedir. Böylece Dönüşüm Açığı, farklı kuramsal yaklaşımları, kaynaklar ve ekonomik çıktı arasındaki zayıf ilişkiyi açıklayan ortak bir çerçevede bir araya getirmektedir.

Bu kavramsallaştırma Ankara Sanayi Odası için uygulamada önemli pratik değer içermektedir. “Dönüşüm Açığı”, dağınık ve muğlak bir “kadın girişimciliği” sorunlar kümesini tek bir soruda toplamaktadır: Sermaye, kaynak ve motivasyon mevcutken bunlar neden ekonomik çıktıya aynı ölçüde dönüşmemektedir? Kavram politika tasarımı da sadeleştirmekte, soru “Bu politika müdahalesi, hangi mekanizma yoluyla sermayenin çıktıya dönüşmesini sağlıyor?” şekline dönüşmektedir. Politika araçları ve hatta kurumsal stratejiler bile bu sorudan hareketle şekillenebilir. Bu çalışmada Dönüşüm Açığı, nedenselliği kanıtlanmış tek bir mekanizmadan daha çok nicel örüntüler ile nitel bulguları aynı açıklama çerçevesinde birleştirmeyi amaçlayan analitik bir model olarak kullanılmaktadır.



Şekil 2: Dönüşüm Açığı

1.6.1 Dönüşüm Açığının Üç Katmanı

Dönüşüm Açığı, kadın girişimcilerin sahip oldukları kaynakları ekonomik çıktıya dönüştürmesini yapısal, kurumsal ve sembolik düzeylerde sınırlayan ve aynı zamanda birbirinin etkisini artıran mekanizmaların ortak sonucudur. Kavramı bu üç katman üzerinden ele almak, hem teorik yaklaşımların hangi mekanizmaları açıkladığını hem de politika müdahalelerinin hangi alanlara odaklanması gerektiğini netleştirir. Yapısal katman, sermayenin çıktıya çevrildiği maddi kanalları (yetki, finansman, bakım); kurumsal katman, kaynağı dış dünyaya bağlayan arayüzleri (kamu ile ilişkiler, güven, ağ); sembolik katman ise yetkinliğin tanınmaya ve meşruiyete çevrildiği kanalı (görünürlük ve kadın girişimci kimliğini ispat yükü) oluşturur. Üç katman birbirini beslemektedir. Örneğin, kadın girişimci kimliğinin sembolik olarak tanınmasındaki sorunlar kurumsal ağlara erişimi sınırlamakta, bu da yapısal kaynaklara erişimi zorlaştırmaktadır. Dönüşüm Açığı kavramının (Şekil 2) ve Tablo 3'te özetlenen üç katmanlı yapının politika tasarımı açısından da önemli bir sonucu vardır. Farkındalık ve ağ geliştirme programları çoğunlukla sembolik ve kurumsal katmanlara odaklanırken, ekonomik çıktılar üzerinde belirleyici olan yapısal koşullar politika tasarımlarında yeterince yer almamaktadır (bkz. Bölüm 4). Bu bakış açısıyla raporda yer alan politika çıkarımları ve uygulamalar daha çok yapısal koşulları iyileştirme üzerine kurulmuştur.

Tablo 3: Dönüşüm Açığının Üç Katmanı

Katman	Daralan Kanallar	Kuramsal Yaklaşım	Rapordaki Bulgular
Yapısal	Yetki devri, finansman, bakım yükü -girişimcinin sermayesinin çıktıya çevrildiği maddi kanallar.	Bourdieu (sermaye dönüşümü)	Yetki-sahiplik ayrışması (K8); imalatla sonradan katılanların firmalarında ihracat oranı daha yüksektir
Kurumsal	Kamuya erişim, kurumsal güven, teknopark, köprü kurucu ağlar — girişimci kaynağını dış dünyaya bağlayan arayüzler.	Granovetter–Burt (köprü kurucu ağlar)	Bilgiye yakın–güce uzak güven algısı (5’li Likert ölçeğinde üniversite 3,43; siyaset 2,11)
Sembolik	Görünürlük, meşruiyet, kadın girişimci kimliğini sürekli ispat yükü -girişimcinin meşruiyet kazanması.	Kanter–Goffman (Simgesel azınlık konumu ve kadın girişimci kimliğinin yönetimi)	“Teknolojiyi üreten kadın yok” (K13); her tanışmada yeniden meşrulaşma

1.7 Bulgu–Literatür Haritası

Bu raporda kadın girişimcilik yazını ampirik bulguları yorumlamak amacıyla kullanılmaktadır. Tablo 4, raporun on bir temel bulgusunu ilgili kuramsal yaklaşımlar ve kaynaklarla eşleştirerek her bulgunun hangi yazın içinde anlam kazandığını göstermektedir. Bu çerçevenin merkezinde, kadın girişimcilerin sahip oldukları kaynakların neden ekonomik çıktılara aynı ölçüde dönüşmediğini açıklayan Bourdieu’nün sermaye dönüşümü yaklaşımı yer almaktadır. Yer alan diğer yaklaşımlar ise Dönüşüm Açığı’nı oluşturan farklı mekanizmaları, toplumsal cinsiyetin örgütsel yapılardaki işleyişini, kimlik ve görünürlük yönetimini, ağlara ve kurumlara erişimi, yetki ile sahiplik arasındaki ayrışmayı ve işletmeye giriş yollarını açıklamaktadır.

Tablo 4: Bulguları Yazınla Eşleştirme

Bulgu	Kuramsal çerçeve	Kaynaklar
Kadın girişimciler gerekli eğitim, bilgi ve yenilikçi yönelime sahiptir ancak bu kapasite firma ölçeğine ve ekonomik çıktıya dönüşmüyor.	Kadın girişimcilerin nispi başarısızlığını bireysel yetersizliklerle açıklayan “eksiklik çerçevesinin” reddi	Ahl (2006); Marlow & Patton (2005); Jennings & Brush (2013)
Kadın girişimcilerin eğitim, sosyal ağlar vb. yollarla biriktirdikleri kaynaklar firma büyüklüğü, ihracat ve yenilik çıktısına dönüşmüyor.	Farklı sermaye türleri arasındaki dönüşümün toplumsal koşullara bağlı olması	Bourdieu (1986, 1990)
Toplumsal cinsiyetin etkisi kadınların işletmeye giriş yollarını, yetkilerini ve erişebildikleri kaynakları biçimlendiren yapısal koşullar üzerinden işlemektedir.	Görünüşte tarafsız örgütsel yapıların ve fırsatların toplumsal cinsiyet tarafından biçimlendirilmesi	Acker (1990); Ridgeway (2011)
Kadın girişimcilerin yakın çevre ağı güçlü ancak farklı çevrelerle olan köprü kurucu bağları sınırlıdır. Ağ tek başına ekonomik büyüme sağlamıyor.	Yakın çevredeki güçlü bağlar, farklı çevrelere erişim sağlayan zayıf bağlar ve ağlar arasındaki aracılık konumları	Granovetter (1973); Burt (1992); Putnam (2000)
Kadın girişimcilerin kurumlara duyduğu güven eşit dağılmıyor: bilgi üreten kurumlara daha fazla, kaynak dağıtan ve karar verici kurumlara daha az güveniliyor.	Kurumsal güvenin devlet ile iş dünyası arasındaki ilişkilerin niteliği ve kurumların işleyişi tarafından şekillenmesi	Fukuyama (1995); Evans (1995); Rothstein & Stolle (2008)
Kadın girişimciler ebeveynlerinden daha yüksek eğitim düzeyine ulaşmış olsa da bu aynı ölçüde firma büyümesi ve ölçek sağlamamaktadır.	Kültürel sermayenin ekonomik sermayeye dönüşebilmesi için sembolik tanınma ve meşruiyet gerekir	Bourdieu (1986); Correll vd. (2007)
Cinsiyete dayalı bir engelle karşılaşmadığını belirten kadınların anlatılarında da aile itibarı, sektörel konum veya erkek egemen çalışma normlarına uyum gibi engeli etkisizleştiren kaynaklar öne çıkıyor.	Ayrımcılık olgusunun, ayrımcılığı etkisizleştiren kaynaklar ve uyum pratikleriyle birlikte değerlendirilmesi	Castilla & Benard (2010); Acker (1990)
Kadın girişimciler yeterliliklerini sürekli kanıtlamak durumunda kalıyor ve “kadın girişimci” kimliğini çalışma ortamının beklentilerine göre yönetiyor	Simgesel azınlık konumu ve kadın girişimci kimliğinin yönetimi	Kanter (1977); Goffman (1959); Ely & Meyerson (2000)
Bazı kadınlar şirketi yönettikleri hâlde resmî yetkiye sahip değil, bazıları ise ortak olmadıkları hâlde imza yetkisi kullanıyor	Aile işletmelerinde kadınların resmî sahiplik, yönetsel yetki ve fiili karar gücü bakımından farklı konumlara yerleşmesi	Dumas (1989); Gersick vd. (1997); Barrett & Moores (2009)
Kadınların işletmeye bağımsız kurucu, ortak kurucu veya mevcut bir işletmeye sonradan katılarak girmesi, girişimcilik deneyimini farklılaştırıyor	Girişimcilik deneyiminin işletmeye giriş yolu ile ekonomik, ailevi ve makro çevre koşullarıyla birlikte şekillenmesi	Brush, de Bruin & Welter (2009); de Bruin vd. (2007)
Ankara yenilik sistemi aktörleri bakımından zengin olmasına rağmen kadın girişimcilerin bu aktörlerle güvene dayalı ilişkileri sınırlı kalıyor	Bölgesel yenilik sistemlerinde fiziksel ve kurumsal yakınlığın erişime dönüşme koşulları	Cooke (2001); Asheim & Isaksen (2002)

1.8 Yöntem

Bu bölümde raporun bulgularının nasıl üretildiği ve kullanılan yöntemler açıklanmakta, elde edilen verilerin, hangi yöntemlerle hangi bulguyu desteklediği ve kullanılan yöntemlerin nerede güçlü nerede sınırlı olduğu tartışılmaktadır. Rapor karma yöntem tasarımı dayandırmakta olup nicel (anket) kısım Dönüşüm Açığı'nın hangi alanlarda ortaya çıktığını belirlerken nitel kısım (mülakatlar), bu açığın kadın girişimcilerin deneyimlerinde nasıl şekillendiğini detaylandırmaktadır. İki yöntem birbirini tamamlayıcı olarak kullanılmıştır. Nicel yöntem “nerede ve ne kadar” sorularına cevap verirken, nitel yöntem “nasıl ve neden” sorularına odaklanmaktadır.

Kadın girişimciliği alanında pek çok rapor, nispeten güçlü iddialarda bulunurken bu çıkarımların hangi veriden, hangi analizlerle ortaya çıktığı genelde sınırlı kalmaktadır. Bu da yöntemin, bulguların, çıkarımların ve bunlara dayanan politika önerilerinin güvenilirliğinin sorgulanmasına yol açmaktadır. Amaç ister akademisyen ister politika yapıcı isterse girişimci olsun, okuyucuya raporda sunulan bulgu ve çıkarımların kendi değerlendirmesini yapabilecek şekilde sunulmasıdır.

1.8.1 Tasarım ve Örneklem

Yöntemin tasarımı, nitel örneklemin nicel örneklemin içine yerleştirildiği, betimsel-açıklayıcı bir karma yönteme dayanmaktadır (Creswell & Plano Clark, 2018). Ankara’da faaliyet gösteren kadın girişimcilere uygulanan ankete 104 katılımcı yanıt vermiş, ancak 33 sorunun tamamına aynı yanıtı veren 2 katılımcı (biri tüm maddelere “3”, diğeri tümüne “4” işaretlemiştir) geçerlilik gerekçesiyle çıkarılmış ve nicel analizler 102 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Bu 102 kişilik örneklemin içinden, “yüksek çeşitlilik” ilkesiyle seçilen 20 kadın girişimciyle yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Örneklem, ASO ve bağlı kurumların ağları üzerinden amaçlı örneklem ve kartopu yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Bunun doğrudan sonucu olarak örneklemin kadın girişimci evrenini tam anlamıyla temsil etmediğini belirtmek gerekmektedir, nitekim ankete yanıt veren katılımcılar kurumsal ağlara zaten erişimi olan, eğitilmiş, görece görünür ve deneyimli kadınlardır.

Bu tasarımda anket ve mülakat verileri belirli bir sıra içinde (*explanatory sequential mixed-methods design*) birbirini tamamlamaktadır (Ivankova vd., 2006). İlk aşamada kullanılan anket, dönüşüm açığının genel görünümünü anlamak için ekonomik çıktılarla ilişkili değişkenleri, açığın hangi alanlarda yoğunlaştığını ve bu alanlar arasındaki farklılıkları belirlemek için kullanılmıştır. Ne var ki anket, tespit edilen ilişkilerin hangi süreçler sonucunda ve neden ortaya çıktığını tek başına açıklayamaz. İkinci aşamada gerçekleştirilen mülakatlar bu noktada devreye girmekte, mülakatlar, kadın girişimcilerin farklı çevrelere ulaşmasını sağlayan ilişkilerin neden

sınırlı kaldığını, kurumlara duyulan güvenin neden farklılaştığını ve yenilikçi yönelimin ekonomik çıktıya dönüşmesini hangi mekanizmaların engellediğini açıklamaktadır. Mülakat katılımcılarının aynı 102 kişilik örneklemin içinden gelmesi, nitel derinliğin nicel örüntüyle aynı bağlamdan doğmasını da desteklemektedir. Bununla beraber, anket cevapları anonim olarak toplandığı için nicel profil ile nitel mekanizma mülakatın incelenmesinden ortaya çıkan temalar ve nicel incelemelerden ortaya çıkan örüntü düzeyinde ilişkilendirilmiştir. Yüksek çeşitlilik ilkesi ise, mülakata katılan 20 kadının sektör, girişimciliğe giriş yolu, firma büyüklüğü ve dönüşüm açığına yol açan nedenler bakımından geniş bir yelpazeyi kapsamasını sağlamıştır. Burada amaç ortalama kadın girişimciyi tanımlamaktan öte, dönüşüm açığı mekanizmasının farklı biçimlerini görünür kılmaktır.

Güçlü Girişimci, Zayıf Dönüşüm

Sosyal bilimlerde güçlü örneklem seçimi çoğu zaman yanlış anlaşılabilmektedir. Bu araştırmanın amacı ortalama davranışı ölçerek durum analizi yapmaktan öte, yenilikçi ya da girişimcilik eğilimini çıktıya dönüştüren mekanizmayı görünür kılmaktır. Nicel modellerde eğitim düzeyi, firma ölçeği, sektör, firmaya giriş biçimi ve ölçülen bazı bireysel/ilişkisel değişkenler birlikte değerlendirilmiştir. Sonuçlar modelde yer alan değişkenlerle sınırlı olarak yorumlanmalıdır. Bulgular, ekonomik çıktı farklılıklarının bireysel donanımdan çok girişimcinin bulunduğu ekosistem ve yapıyla ilişkili olduğuna işaret etmektedir.

1.8.2 Ölçeklerin İnşası

Beş ölçeğin her biri, kuramsal bir çerçeveyi gözlemlenebilir ve ölçülebilir maddelere dönüştürmektedir. Ölçeklerin tamamı öz-bildirime dayandığı için katılımcıların kendi durumlarına ilişkin algı ve değerlendirmeleri ölçülmektedir.

Yenilikçi yönelim ölçeği (5 madde), kadın girişimcilerin yeniliğe, risk almaya ve dünyadaki gelişmeleri takip etmeye yönelik öz-değerlendirmelerini ölçmektedir. Dolayısıyla ölçek, gözlemlenmiş bir davranışı veya gerçekleşmiş bir yenilik çıktısını değil, katılımcıların kendi eğilimlerine ilişkin algılarını yansıtmaktadır. Yüksek yenilikçi yönelim puanı, kadınların kendilerini ne ölçüde yenilikçi gördüklerini göstermektedir. Bu öz-değerlendirmenin firma düzeyindeki çıktılarla aynı doğrultuda bir örüntü göstermemesi, raporda dönüşüm açığının göstergelerinden biri olarak ele alınmaktadır.

Sosyal sermaye ölçeği (5 madde), bağlayıcı ve köprü kurucu ağlar olmak üzere iki alt boyuta ayrılmaktadır. Bağlayıcı ağlar aile, arkadaşlar ve yakın çevre içindeki güçlü ilişkileri; köprü kurucu ağlar ise farklı toplumsal, mesleki ve kurumsal çevrelere erişim sağlayan ilişkileri ifade etmektedir. Bu ayrım kuramsal literatüre dayanmakta ve sosyal sermaye yazınında yaygın

olarak kullanılmaktadır. Alt boyutlar için ise ayrı güvenilirlik katsayısı hesaplanmamış, betimsel amaçla değerlendirmelere yer verilmiştir. Raporda yakın çevredeki bağların görece güçlü, farklı çevrelere açılan bağların ise daha sınırlı olduğunun belirlenmesi, bu kuramsal ayrımın araştırma bağlamındaki karşılığının da bir göstergesidir. Bununla birlikte, köprü kurucu ağlar ile ekonomik çıktılar arasındaki ilişki ayrıca incelenmekte ve bu ağlar ile büyüme arasında bu örneklemede anlamlı bir ilişki gösterilemediğinin de altı çizilmektedir.

Kurumsal güven ölçeği (6 madde), üniversitelerden kamu kurumlarına ve siyasi yapılara kadar farklı kurumlara duyulan güveni ayrı ayrı ölçmekte, böylece güvenin kurumlar arasında nasıl dağıldığı da değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, kadın girişimcilerin bilgi üreten kurumlar ile kaynak ve karar dağıtan kurumlara aynı ölçüde güvenip güvenmediklerinin incelenmesine zemin sağlamaktadır.

Yenilik kaynakları ölçeği (10 madde), kadın girişimcilerin yenilik faaliyetlerinde müşteriler, rakipler, üniversiteler ve kamu kurumları gibi farklı bilgi kaynaklarından ne ölçüde yararlandıklarını ölçmektedir. Ankette ve raporda, OECD Oslo Kılavuzu'nda (2018) benimsenen geniş yenilik tanımından yararlanılmakta, bu kapsamda yenilik yalnızca yeni bir ürün geliştirilmesiyle sınırlı tutulmayıp; süreç, pazarlama ve örgütsel yeniliklerin yanı sıra iş modeli ve satış kanalı yenilikleri de değerlendirmeye alınmıştır.

Ölçeklerin öz-bildirime dayanması bir tasarım tercihidir. Araştırmanın amacı kadın girişimcilerin nesnel yetenek veya yetkinlik düzeylerini belirlemekten çok, kendi kapasitelerini, ilişkilerini ve kurumsal çevrelerini nasıl değerlendirdiklerini anlamaktır. Bununla birlikte, öz-bildirim sonuçları nesnel gerçekliğin doğrudan göstergeleri olarak da yorumlanmamalıdır. Bu ayrım özellikle yenilikçi yönelim açısından önem taşımakta olup raporda gözlenen yüksek yenilikçi yönelim öz-değerlendirmesi, aynı ölçüde yüksek ekonomik veya yenilikçi çıktı bulunduğu anlamına gelmemektedir. Öz-değerlendirme ile firma çıktıları arasındaki bu mesafe, kadın girişimcilerin sahip oldukları yönelim ve kaynakların neden ekonomik sonuçlara aynı ölçüde dönüşmediğini inceleyen dönüşüm açığı çerçevesi içinde değerlendirilmektedir.

1.8.3 Ölçüm ve Nitel Kodlama

Anket beş ölçek içermekte ve her biri kabul edilebilir iç tutarlılık göstermektedir (Tablo 5): bireysel yenilikçilik (ya da “yenilikçi yönelim”; 5 madde, $\alpha=0,82$), dünyadaki gelişmeleri takip kanalları (7 madde, $\alpha=0,85$), yenilik kaynakları (10 madde, $\alpha=0,80$), sosyal sermaye (5 madde, $\alpha=0,79$) ve kurumsal güven (6 madde, $\alpha=0,84$). İktisadi çıktıyı ifade etmek için üç gösterge kullanılmış olup, bunlar firmanın çalışan sayısı, ihracat yapıp yapmadığı ve patent (tescil ile yeni başvuru sayıları ayrı ayrı toplanmıştır) sayısıdır. Tüm ölçekler kabul edilebilir–yüksek iç tutarlılığa sahip olup ($\alpha \geq 0,79$); ortalamalar 1–5 aralığındadır. Tablo 5, ölçüm güvenilirliğini şeffaflaştırmanın yanında oldukça net bir betimsel bulgu da içermektedir. İçsel/bireysel boyutlar 1-5 Likert ölçeğinde tavana yakinken (bireysel yenilikçilik 4,21), ilişkisel ve kurumsal boyutlarda katılımcılar ortalama değerlere sahiptir (kurumsal güven 2,99).

Tablo 5: Ölçeklerin Güvenilirliği (Cronbach α) ve Ortalamaları ($n=102$)

Ölçek	Madde sayısı	Ortalama (1–5)	Cronbach α
Bireysel Yenilikçilik	5	4,21	0,822
Dünyayı Takip Kanalları	7	3,92	0,845
Yenilik Kaynakları	10	3,56	0,801
Sosyal Sermaye / Çevre	5	3,17	0,787
Kurumsal Güven	6	2,99	0,842

Kadın bir girişimci olmanın oluşturduğu engelleri anlayabilmek için mülakatlar üç kategoride kodlanmış olup, kadın girişimcinin girişimcilik deneyimine odaklanılmıştır: YAŞIYOR (mülakatlarda en az bir somut cinsiyet engeli anlatan), KOŞULLU (engelin sektöre/kuruma göre oluştuğunu belirten), REDDEDİYOR (kendi deneyiminde engel yaşamadığını açıkça söyleyen). Bu kodlama sürecinde kişisel deneyim ile yapısal gözlem ayrı ayrı sınıflandırılmıştır. Kadının girişimcilik faaliyetlerindeki yetki durumu ise üç eksenle kodlanmıştır: kayıtlı ortaklık (kadın girişimin resmî kayıtlı ortağıdır), imza/temsil yetkisi (kadının imza yetkisi bulunur ama bu karar alma gücünün kadında olduğunu göstermez) ve fiilî karar gücü (girişim konusundaki her türlü kararda kadın etkindir).

1.8.4 Analiz ve yorum

Nicel analizde değişkenler arası ilişkiler Spearman sıra korelasyonu ile incelenmiştir. Çıktı dağılımları çarpık olduğu için parametrik olmayan bir yöntem tercih edilmiş, ihracat ve patent sahipliği evet–hayır biçiminde ölçülen ikili değişkenler olduğu için bu iki çıktıda lojistik regresyon kullanılmıştır. Gözlem sayısı görece düşük olduğundan bu analizlerin bulguları “yön gösterici” olarak değerlendirilmeli ve nedensellik içermediği dikkate alınmalıdır.

1.8.5 Sınırlılıklar ve Olası Araştırma Gündemi

Araştırmanın sınırlılıkları bulguların hangi sınırlar içinde yorumlanması gerektiğini gösterir ve aynı zamanda yeni araştırmalar için bir başlangıç noktası olarak görülebilir. Öncelikle örneklem Ankara’da yaşayan, görece eğitilmiş ve kurumsal ağlara erişebilen kadın girişimcilerden oluşmakta ve kendi-seçilim (*self-selection*) etkisi taşımaktadır. Bu bakış açısıyla bulgular istatistiksel olarak tüm kadın girişimcilere genellenemez fakat dönüşüm açığının işleyişine ilişkin kanıta dayalı çıkarımlar sunar. İkinci olarak, araştırma kesit veri kullanmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler nedensellik ifade etmemekte, değişkenlerin birlikte değişimini göstermektedir. Üçüncü olarak karşılaştırma yapılabilecek bir şehir bulunmaması nedeniyle Ankara kurumsal mekanizmaların incelendiği bir bağlam olarak görülmelidir. Son olarak yer alan iktisadi çıktılar ihracat, istihdam ve patentle sınırlıdır. Ciro, kârlılık ve verimlilik gibi boyutlar ölçülmemiş ve düşük açıklayıcılığa sahip patent modeline yorumlamalarda ağırlık verilmemiştir. Tüm bunlara ek olarak, yirmi kişilik nitel örnekleme doygunluk aranmış olsa da bütün girişimci çeşitliliğinin temsil edildiğini ileri sürmek mümkün değildir. Tablo 6 en önemli sınırlılıkları ve bunların gelecekteki araştırmaları nasıl yönlendirebileceğini kısaca özetlemektedir.

Tablo 6: Sınırlılıklar ve gelecekteki araştırmalar için sorular

Sınırlılık ve olası araştırma soruları
Örneklem görece eğitilmiş, kurumsal ağlara erişebilen ve araştırmaya kendi isteğiyle katılan kadınlardan oluşmaktadır. Bulgular tüm kadın girişimcilere genellenemez. Soru: Dönüşüm açığı, daha kırılgan kadın girişimci gruplarında ne ölçüde derinleşmektedir?
Araştırma kesit veri kullanmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler nedenselliği ve zaman içindeki değişimi göstermez. Soru: Kadın girişimcilerin kaynaklarını ekonomik çıktılarına dönüştürme süreci zaman içinde nasıl değişmektedir?
Araştırmada karşılaştırma ili bulunmamaktadır. Bulguların ne ölçüde Ankara’nın kurumsal yapısına özgü olduğu belirlenmemektedir. Soru: Dönüşüm açığı, farklı kurumsal ve ekonomik yapılara sahip kentlerde nasıl değişmektedir?
İktisadi çıktılar ihracat, istihdam ve patentle ölçülmüştür. Ciro, kârlılık ve verimlilik gibi performans boyutları kapsamamıştır. Soru: Kaynaklar ve yönelimler, daha geniş firma performansı göstergelerine ne ölçüde dönüşmektedir?
Finansmana erişim ankette ölçülmemiştir. Finansmanın dağılımı ve iktisadi çıktılarla ilişkisi nicel olarak belirlenmemektedir. Soru: Finansmana erişim, kadın girişimcilerin kaynaklarını iktisadi çıktılarına dönüştürmesini nasıl etkilemektedir?
Kadın girişimciler arasındaki sınıfsal, bölgesel, sektörel ve firma temelli farklılıklar açıklanamamaktadır. Soru: Dönüşüm Açığı; sınıf, bölge, sektör ve firma türüne göre nasıl farklılaşmaktadır?



2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KADIN GİRİŞİMCİLİĞİNİN GELİŞİMİ

2. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Girişimciliğinin Gelişimi

Bu raporun bulguları, kadın girişimciliği üzerine kırk yılı aşkın süredir oluşan uluslararası araştırma ve politika birikimi içinde değerlendirilmelidir. Bu bölüm, söz konusu birikimin ana hatlarını ortaya koyarak kadın girişimciliğinin dünyada ve Türkiye’de nasıl geliştiğini, uluslararası kuruluşların hangi göstergeleri izlediğini ve çalışmaların hangi ortak sorunlarla ilgilendiğini ele almaktadır. Amaç, Ankara’dan elde edilen bulguları küresel eğilimler içine yerleştirmektir, böylece raporun ana argümanı daha geniş bir bağlam içine oturabilecektir. Temel sorun kadınların sahip oldukları kaynak ve yetkinlikleri iktisadi çıktılarına taşıyan dönüşüm kanallarının tıkanmasıdır. Ankara’da gözlenen dönüşüm açığı, tek bir şehre özgü tesadüfi bir durumdan çok, dünyada pek çok örneği bulunan bir örüntünün yerel görünümü olarak konumlandırılabilir.

2.1. Dünyada Kadın Girişimciliğinin Kalkınma Gündemine Taşınması

Kadın girişimciliği, 1980’lere kadar iktisat ve işletme yazınında sınırlı biçimde ele alınmış, girişimci, örtük olarak erkek kabul edilmiştir. 1980’ler ve 1990’larda önce Kuzey Amerika’da, ardından dünya genelinde kadın girişimciliği ayrı bir araştırma alanı olarak gelişmeye başlamıştır. 2000’li yıllarla birlikte konu, akademik araştırmaların ötesine geçerek kalkınma kuruluşlarının stratejik gündemine yerleşmiştir. Dünya Bankası, OECD, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ve Birleşmiş Milletler gibi kuruluşlar, kadınların ekonomik katılımını yeterince değerlendirilmeyen bir büyüme potansiyeli olarak ele almaya başlamıştır. Bugün kadın girişimciliği, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’nın, özellikle 5. ve 8. amaçların bir bileşenidir.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM), son yirmi yılda kadınların girişimcilğe ilgisinin arttığını, ancak kadınlar ile erkekler arasındaki farkın kapanmadığını göstermektedir. GEM’in 2024/2025 Kadın Girişimciliği Raporu’na göre her on kadından biri yeni bir iş kurarken erkeklerde bu oran yaklaşık sekizde bir olup; kurulu işletmelerin üçte biri kadınlara aittir. Kadınların ailevi veya kişisel nedenlerle işletmelerini kapatma olasılığı erkeklerden yüzde 47 daha yüksektir. Bu bulgu, ev ve çocuklarla ilgili sorumlulukların kadın girişimcilerin işletmelerini sürdürmesini ve ölçeklendirmesini zorlaştırabildiğini göstermektedir. Yatırım alanındaki eşitsizlik de oldukça belirgindir. Bireylerin aile, arkadaş ve kişisel çevreleri üzerinden girişimcilere sağladığı kurumsal olmayan yatırımların üçte ikisi erkek girişimcilere yönelmekte, kadınlar hem yatırımcılar hem de yatırım alan girişimciler arasında yeterince temsil edilmemektedir. Ev ve çocuklarla ilgili bakım yüklerinin eşitsiz paylaşılması, yatırım ve iş ağlarına sınırlı erişim ve işletmeyi büyütme güçlüğü, Ankara’da bu raporda dile getirilen mekanizmaların küresel ölçekte de görüldüğünü ortaya koymaktadır.

2.2 Uluslararası Kuruluşların Ortak Teşhisi: Sorun Kurumsal Yapıdadır

Uluslararası kuruluşların son on yıldaki çalışmaları ortak bir noktada birleşmektedir. Kadın girişimcilerin önündeki temel engel sahip oldukları kaynakları iktisadi çıktılarına dönüştüren yapısal ve kurumsal kanalların kadınlar açısından daha sınırlı bir biçimde işlemesidir. Dünya Bankası'nın 2024 tarihli Kadın, İş Dünyası ve Hukuk (Women, Business and the Law) raporu, çocuk bakım hizmetlerine erişim ve şiddete karşı güvenlik koşulları da hesaba katıldığında kadınların dünya genelinde erkeklere tanınan yasal hakların üçte ikisinden daha azına sahip olduğunu göstermektedir. Üstelik en yüksek gelir grubundakiler dâhil hiçbir ülke tam eşitliği sağlayabilmiş değildir.

Girişimcilik alanındaki göstergeler bu eşitsizliğin somut sonuçlarını ortaya koymaktadır. Altmış yedi ülkede krediye erişimde kadınlara yönelik ayrımcılık açıkça yasaklanmış ya da engellenebilmiş değildir. Benzer şekilde, ülkelerin yalnızca beşte biri kamu alımlarında kadın girişimcilerin katılımını destekleyen politikalar uygulamaktadır. Bu durum kadınların yıllık büyüklüğü yaklaşık 10 trilyon dolara ulaşan küresel kamu alımları pazarından yeterince pay alamamasına yol açmaktadır. Bunların yanında yasal düzenlemeler ile bu düzenlemelerin uygulamaya yansımaları arasında belirgin bir boşluk bulunmaktadır. Kâğıt üzerinde kadınlara tanınan hakların uygulamaya geçebilmesi için gerekli destek mekanizmalarının ancak yüzde 40'ından azı işlerliğe sahiptir. Bu bulgu, raporda vurgulanan “kâğıt üstünde tanınma” sorunu ile de doğrudan ilişkilidir. Bu raporda önerilen Fiilî Yönetim Kriteri de yine aynı ayrımdan hareket etmektedir. İşletmenin yalnızca kimin adına kayıtlı olduğu değil, bütçe, yatırım, istihdam ve büyüme kararlarını gerçekte kimin aldığı önemlidir. Bu perspektif benimsenirse kadın girişimciliği, “kâğıt üzerindeki sahiplikten” gerçek yönetim ve karar yetkisine taşınacaktır.

Finansmana erişim alanındaki veriler de sorunun kadınların donanımından veya işletme yönetme kapasitesinden kaynaklanmadığını göstermektedir. Kadın Girişimciler Finansman Girişimi (We-Fi) Sekreteryası'nın 2024 yılında yaptığı bir açıklamaya göre, kadınlara ait yaklaşık 400 milyon işletme toplamda 1,7 trilyon dolarlık bir finansman açığıyla karşı karşıyadır. Kadınlar mikro işletmelerin yaklaşık yüzde 22'sine, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ise yüzde 32'sine sahip olmasına rağmen finansmana erişimde belirgin engeller yaşamaktadır. Aynı açıklamaya göre, bu açığın kapatılmasının küresel ekonomiye 5–6 trilyon dolar katkı sağlayabileceği tahmin edilmektedir.

Buradaki en çarpıcı bulgu, kadınlara ait işletmelerin daha riskli olmamasına rağmen finansmana daha sınırlı erişmesidir. Nitekim aynı veriler, kadınlara ait işletmelere verilen kredilerde geri ödenmeme oranının genel KOBİ kredi portföyüne kıyasla daha düşük olduğunu göstermektedir. 2024 yılında bu oranlar sırasıyla yüzde 3,6 ve yüzde 3,8 olmuştur. Bir diğer ifadeyle finansmana

erişimdeki eşitsizlik, kadınların daha yüksek kredi riski taşımasıyla açıklanamamaktadır. Bu sonuç, sorunu kadınların beceri, güven veya motivasyon eksikliğine bağlayan yaklaşımın en somut karşı kanıtlarından birini temsil etmekte ve bu raporun son kısmında önerilen Finansmana Erişim paketinin de gerekçesini oluşturmaktadır.

OECD ile Avrupa Komisyonunun Kayıp Girişimciler (The Missing Entrepreneurs) serisi de aynı yapısal soruna dikkat çekmektedir. Kadınlar, gençler ve diğer dezavantajlı gruplar, girişimcilik potansiyellerine rağmen iş kurma ve işletmelerini büyütme fırsatlarına eşit biçimde erişememektedir. Bunun sonucunda kullanılmayan üretim, istihdam ve büyüme kapasitesi nedeniyle ekonominin bütünü kayba uğramaktadır. Tüm bu çalışmaların ortak teşhisi, kadınların önündeki temel engelin, sermayelerini, kaynaklarını ve donanımlarını iktisadi çıktılarına dönüştürmelerini sağlayacak kurumsal kanalların yeterince işlememesi olduğudur. Ankara’da gözlenen Dönüşüm Açığı, bu küresel örüntünün yerel bir yansımasıdır.

Kadın girişimciliğinde sorun donanım ve yetkinlik değil, iktisadi yapıdadır

Dünyada her on kadından biri yeni iş kuruyor (erkeklerde yaklaşık sekizde bir); kurulu işletme sahiplerinin yaklaşık 1/3’ü kadın (Global Entrepreneurship Monitor, 2025).

Kadınlar, çocuk bakımı ve şiddete karşı güvenlik dâhil edildiğinde erkeklerin yasal haklarının üçte birinden fazlasından yoksundur. 67 ülkede krediye erişimde cinsiyete dayalı ayrımcılık mevzuatsal olarak yasaklanmamıştır (World Bank, 2024).

Kadına ait yaklaşık 400 milyon işletmenin 1,7 trilyon dolarlık finansman açığı olduğu belirtilmiş (We-Fi Sekreteryası, 2024); ayrıca kadınlara ait KOBİ’lere verilen kredilerde temerrüt oranı genel KOBİ portföyünden daha düşük olmasına rağmen finansman açığının devam ettiği ortaya konulmuştur (IFC, 2024).

Küresel bulgular ortak bir noktaya işaret etmektedir. Kadınların önündeki temel engel, sermayelerini, kaynaklarını ve donanımlarını iktisadi çıktılarına dönüştürmelerini sağlayacak kurumsal kanalların yeterince işlememesidir.

2.3 Türkiye’de Kadın Girişimciliği: Gecikmeli Başlangıç, Sınırlı Ölçek

Türkiye’de kadın girişimciliği, dünyadaki gelişmeleri gecikmeyle izlemiş, ancak son yirmi yılda önemli bir ivme kazanmıştır. 2000’li yılların başında kadın girişimciliği daha çok kırsal kooperatifçilik ve el emeğine dayalı üretimle ilişkilendirilirken özellikle nispeten sanayileşmiş illerde teknoloji ve sanayi alanlarında faaliyet gösteren kadın girişimci profili yeterince görünür olmamıştır. Bu dönemde KAGİDER (Türkiye Kadın Girişimciler Derneği) ve TOBB Kadın Girişimciler Kurulu gibi örgütlenmeler, kadın girişimciliğinin görünürlüğünü artıran ve bu alanda kadın girişimcilerin haklarını savunan başlıca kurumsal aktörler olarak öne çıkmıştır. Kamu politikaları da KOSGEB destekleri ve kadın girişimcilere yönelik kredilerle başlayan, son yıllarda dijitalleşme ve ihracat bileşenlerini de içeren daha kapsamlı bir yapıya kavuşmuştur.

Göstergeler, Türkiye’de kadın girişimciliği konusunda kaydedilen bir ilerleme olduğunu göstermekte ancak kadın girişimciliği hâlâ sınırlı bir tabandan beslenmektedir. Kadınların işgücüne katılım oranı, 2000’li yılların başındaki yaklaşık dörtte bir düzeyinden 2024’te yaklaşık %36–37’ye yükselmiş, kadın istihdam oranı da benzer biçimde artmıştır. Girişimcilik alanındaki gelişmeler ise daha sınırlıdır, TÜİK işgücü istatistiklerine göre istihdam edilen her on kadından yalnızca biri işveren veya kendi hesabına çalışan konumundayken, Türkiye’deki her beş girişimciden ise yaklaşık biri kadındır. Yanında ücretli çalışan istihdam eden kadın işverenlerin sayısı ise çok daha düşüktür (yaklaşık 187.000). Kadınlar girişimciliğe çoğunlukla kendi hesabına çalışan olarak ve küçük ölçekli işletmelerle katılmakta, işveren konumuna geçişte, işletmeyi ölçeklendirmede ve ihracata yönelmede kadınların erkeklerle aralarındaki fark belirginleşmektedir. TÜİK işgücü istatistiklerine dayanan bu bulgular raporun Ankara özelinde ana argümanı olan “yenilikçi yönelim var ama ölçek yok” savını desteklemektedir.

Kadın girişimcilere yönelik politikalar ise nispeten daha odaklı olarak tasarlanmaktadır. On İkinci Kalkınma Planı’na (2024–2028) göre, kadınların işgücüne katılım oranının 2028 sonuna kadar %40,1’e, istihdam oranının ise %36,2’ye yükseltilmesi hedeflenmiştir. Bu hedefe yönelik araçlar arasında çocuk bakım vb. hizmetlere erişimin artırılması, kırsalda kadın girişimciliğinin desteklenmesi ve teknoloji okuryazarlığı, finansal okuryazarlık ve kooperatifçilik programlarının geliştirilmesi yer almaktadır. Bakım hizmetlerinin açıkça bir politika odağı olarak tanımlanması, bu rapordaki bakım ve zaman maliyetini azaltacak önerilerle de örtüşmektedir. Türkiye üzerine yapılan çalışmalar da (Hisrich & Öztürk 1999; Ufuk & Özgen 2001; Çetindamar vd. 2012; Ecevit 2007; Cansız & Tekneci 2018; Cansız & Özbaylanlı 2018; Akçomak vd. 2021) ortak bir sonuca ulaşmaktadır. Kadın girişimcilerin önündeki temel engel iş ve aile yaşamının kesişiminde, finansmana ve iş ağlarına erişimde ve toplumsal kabul

görmede ortaya çıkan yapısal engellerdir. Bu toplumsal ve sistemsal engeller nedeniyle kadınların girişimleri ölçülenmemektedir.

Uluslararası kuruluşlar ve Türkiye’deki çalışmalar, kadın girişimcilerin karşılaştığı temel sorunların yapısal engellerden kaynaklandığını belirtmektedir. Ne var ki bu değerlendirme çoğu zaman “kadınlar finansmana ve iş ağlarına daha sınırlı erişiyor, kadın girişimcilerin toplumsal kabul sorunu var” biçimindeki genel tespitlerle sınırlı kalmaktadır. Bu rapor, bahsi geçen genelleştirmeyi aşarak Ankara verisi üzerinden somut ve ölçülebilir çıkarımlar yapmaktadır: Eğitim ve yenilikçi yönelim bakımından güçlü kadın girişimcilerde yukarıda belirtilen tespit ile istihdam, ihracat ve patent gibi iktisadi çıktılar arasında anlamlı bir ilişki gösterilememiştir. Çıktılar daha çok sektörle, iki değişkenli düzeyde ise firma yaşı ve işletmeye giriş yoluyla ilişkili bulunmuştur. Böylece “yapısal engel” tespiti, verilerle sınanabilecek bir araştırma sorusuna dönüşmektedir.

Kadın girişimcilik özelinde dünya genelinde gözlenen sorunların Ankara’daki karşılığı, mülakatlarda da açık biçimde ortaya çıkmaktadır. Ev ve çocuklarla ilgili sorumlulukların kadınların zamanını ve işlerini büyütme imkânını sınırlaması, iş ve yatırım çevrelerine girmekte yaşanan güçlükler, finansmana erişimde karşılaşılan engeller ve kadınların girişimci olarak yeterince kabul görmemesi, bu sorunların başlıcalarıdır. Raporun izleyen bölümleri, uluslararası çalışmaların ortaya koyduğu bulguları yerel verilerle sınamakta ve bulguları politika yapıcılarının ve ASO’nun doğrudan uygulayabileceği somut politika ve strateji önerilerine dönüştürmektedir.



3. ANKARA'DAKİ KADIN GİRİŞİMCİ KİMDİR?

3. Ankara'daki Kadın Girişimci Kimdir?

102 anket katılımcısından elde edilen bulgular, Ankara'daki kadın girişimcilerin yaygın küçük ölçekli hizmet işletmesi algısından daha farklı ve çeşitlenmiş bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların ortalama yaşı 46'dır (medyan 46). Firmaların ortalama yaşı ise 19'dur (medyan 15). Örneklemin %75'inin evli, %81'inin çocuk sahibi olması, iş ve aile sorumluluklarını birlikte yürüten bir girişimci kitlesine işaret etmektedir. Firmalarda ortalama çalışan sayısı 36'dır (medyan 10). Ortalama ile medyan arasındaki fark, birkaç büyük firmanın ortalamayı yükselttiğini ve firma ölçeklerinin eşit dağılmadığı şeklinde yorumlanabilir. Sektörel dağılımda üretim %29 ile ilk sırada yer alırken danışmanlığın payı %13, bilişimin payı ise %10'dur. Katılımcıların %70'inin işletmenin kurucusu olması da kadınların mevcut işletmelere sonradan katılmasından çok kendi işletmelerini kurma yolunu seçtiklerini göstermektedir.

Bu profil, raporun temel savını daha da görünür hâle getirmektedir. Katılımcıların %51'i lisans, %32'si yüksek lisans ve %10'u doktora mezunudur; lisansüstü eğitim alanların toplam payı %42'dir. Kadınların %76'sı babasından, %90'ı ise annesinden daha fazla eğitim almıştır. Buna 5 üzerinden 4,21 düzeyindeki yüksek yenilik yönelimi de eklendiğinde, eğitim ve yeniliğe açıklık bakımından oldukça donanımlı bir kadın girişimci kitlesi ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık firmaların yalnızca %29'u ihracat yapmakta, %34'ü patente sahip bulunmakta ve %12'sinin yeni patent başvurusu bulunmaktadır. Firma yaşının çalışan sayısı ile ($p=0,46$) ve ihracatla ($p=0,34$) istatistiksel olarak anlamlı ilişki taşıması, deneyim ve zaman içinde biriken kurumsal kapasitenin çıktılar açısından önem taşıdığını göstermekteyken patent açısından anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yüksek eğitim düzeyi ve yenilik yöneliminin ihracat, patent ve firma ölçeğine aynı ölçüde yansımaması, raporda "Dönüşüm Açığı" olarak adlandırılan temel sorunu ortaya koymaktadır.

Tablo 7: Demografik profil ve işletme profili (n=102)

Değişken	İstatistiksel Bulgu	Yorum
Girişimci yaşı	Ortalama 46 · medyan 46	Nispeten orta yaşlı bir girişimci kitlesi (girişimciliğe başlama yaşı değil, bugünkü yaş)
Firma yaşı	Ortalama 19 · medyan 15	Çalışan sayısı (p=0,46) ve ihracatla (p=0,34) anlamlı ilişkili; patentle anlamlı ilişki yok
Çalışan sayısı	Ortalama 36 · medyan 10	Dağılım çarpık. Birkaç büyük firma ortalama çalışan sayısını yukarı çekiyor
Sektör	Üretim %29, danışmanlık %13, bilişim %10	Kadın girişimcilerin neredeyse üçte biri üretimde. Üretim ihracatı sürüklüyor
Eğitim	Lisans %51, yüksek lisans %32, doktora %10	Lisansüstü toplam %42. Nispeten seçkin bir kadın girişimci kesiti
Eğitim hareketliliği	%76 babadan, %90 anneden daha fazla eğitim almış	Kadın girişimcilerin büyük çoğunluğu her iki ebeveyninden de daha çok eğitilmiş
Girişimciliğe giriş yolu	Kurucu %70, sonradan katılan %30	Örneklemdaki kadın girişimcilerin çoğu kurucu
Çıktı	İhracat yapan %29, patent sahibi %34, yeni patent başvuru %12	Yüksek yenilikçi yönelime karşın yönelim puanları ihracat, patent ve firma ölçeğindeki farklılıkları açıklamamaktadır. Dönüşüm Açığı'nın ampirik çıkış noktası.

3.1 Eğitim Hareketliliği Paradoksu

Bu profilin en dikkat çekici yönlerinden biri, kadınların ebeveynlerinden daha yüksek eğitim düzeyine ulaşmış olmalarıdır. Katılımcıların %76'sı babasından, %90'ı ise annesinden daha yüksek eğitim düzeyine sahiptir. Babaların yaklaşık %41'inin girişimci olması da ailelerde belirli bir girişimcilik deneyiminin bulunduğunu göstermektedir. Bu girişimcilik çoğunlukla iş içinde edinilen deneyime dayanmakta, bir diğer ifadeyle önceki kuşak alaylı girişimcilerdir. Kadınlar, önceki kuşağın girişimcilik birikimini daha yüksek eğitim düzeyi ve mesleki bilgiyle birleştirmiştir. Bu durum, tek kuşak içinde gerçekleşen güçlü bir eğitim ve kültürel birikim artışına işaret etmektedir. Katılımcıların %70'inin işletmesini kendisinin kurduğu düşünüldüğünde, bu kadınların çoğu eğitimlerini ve girişimcilik birikimlerini kendi çabalarıyla oluşturmuştur. Buna karşılık büyük ölçeğe ve ihracat kapasitesine ulaşan firmaların daha çok baba işletmesini devralan kadınlarda ve özellikle üretim sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir (bkz. Bölüm 4.6). Buradaki temel çelişki, eğitimde sağlanan kuşaklar arası ilerlemenin iktisadi çıktıda aynı ölçüde karşılık bulmamasıdır. Firmalardaki medyan çalışan sayısı 10 düzeyinde kalırken (mikro ve küçük işletme eşiği) firmaların yalnızca %29'u ihracat yapmakta, %12'si ise yeni patent başvurusunda bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, eğitim düzeyinin yüksek olması işletme ölçeğine ve yenilik çıktılarına aynı ölçüde yansımamıştır.

Mülakatlar, eğitim yoluyla edinilen bu birikimin ekonomik sonuçlara dönüşmesini sınırlayan toplumsal kabul ve kaynaklara erişim sorunlarına işaret etmektedir. Kadınlar eğitimlerini ve

mesleki yeterliliklerini bireysel çabalarıyla geliştirmiş olsalar da aile içindeki kaynak ve fırsatların kadınlar ile erkekler arasında eşit dağılmadığı görülmektedir. Bir katılımcı, kendisi yüksek lisans eğitimini sürdürürken erkek kardeşinin eğitim giderlerinin ailesi tarafından karşılandığını anlatmıştır. Bu örnek, aile kaynaklarının öncelikle erkeğe yönlendirilebildiğini ve kadının kendi yolunu daha fazla çaba göstererek açmak zorunda kaldığını ortaya koymaktadır. Bu perspektifle raporun temel savı bireysel deneyim düzeyinde de karşılık bulmaktadır. Kadınlar gerekli eğitim ve mesleki birikime sahip olsalar bile bu birikimin ekonomik getirisini belirleyen aile içi kaynak dağılımı, toplumsal beklentiler ve kurumsal uygulamalar eşit değildir. Sorun, mevcut sermayenin işletme ölçeğine ve ekonomik çıktılara dönüşmesini sınırlayan ve toplumsal cinsiyetle biçimlenen sosyal ve kurumsal koşullardır.

K5: Kefil yok çünkü. Adamı kendime sağ olsun kefil ettim... 5.000 lira bir girişimcilik sermayesi. Dantel örüyorum, satıyorum, para biriktiriyorum.

K6: Bir kere kendinizi ispat etmeye çalışıyorsunuz sürekli kadın olarak... aile şirketlerinde çocuğun sana kanıtlamaya çalışıyor.

Bu iki anlatı, kadınların girişimcilik sürecinde farklı koşullarda karşılaştıkları ek güçlükleri göstermektedir. K5, başlangıç sermayesine ve kefile erişemeyen bir kadının, son derece sınırlı bir sermayeyi kendi emeğiyle oluşturmaya çalışmasını anlatmaktadır. K6 ise aile şirketine katılmanın kadın açısından hazır bir kabul ve yetki sağlamadığını, kadının yeterliliğini aile içinde dahi sürekli kanıtlamak zorunda kaldığını göstermektedir. Biri işletmenin kuruluş, diğeri ise mevcut bir işletmede kabul görme aşamasına ilişkindir. Her iki deneyimde de kadınların yalnızca sermaye ve deneyim edinmeleri yeterli olmamakta, girişimci ve yönetici olarak kabul görebilmek için ayrıca çaba göstermeleri gerekmektedir.

Bu anlatılar, aynı zamanda, yüksek eğitim ve mesleki yeterliliğin kadınlar açısından neden tek başına yeterli olmadığını da açıklamaktadır. Bu araştırma erkek girişimcileri kapsamadığı için doğrudan karşılaştırma yapılamamakla birlikte, mülakatlarda kadın girişimciler diplomalarına ve teknik yetkinliklerine rağmen kendilerini sürekli yeniden kanıtlamak zorunda kaldıklarını ifade etmektedirler. Başka bir ifadeyle diploma, kadını “ciddiye alınma” eşiğine yaklaştırmakta, ancak girişimci veya yönetici olarak kabul görmesini kendiliğinden sağlamamaktadır. K13’ün “teknolojiyi üreten kadın gelmiyor” gözlemi de teknik üretimin hâlâ erkeklerle özdeşleştirildiğini ve kadınların bu alandaki bilgi ve yeterliliklerinin toplumsal algıda yeterince karşılık bulmadığını göstermektedir. K5’te kişisel çabaya rağmen başlangıç sermayesine erişimin sınırlı kalması, K6’da ise aile şirketinin bir parçası olmasına rağmen yeterliliğin sürekli kanıtlanmak zorunda olması aynı sorunun farklı yansımalarıdır.

Bu nedenle yalnızca kadınların eğitim düzeyini yükseltmeye yönelik politikalar dönüşüm açığını kapatmak için yeterli değildir. Eğitimin ve girişimcinin donanımının ekonomik çıktıya dönüşebilmesi için kadınların finansmana, karar yetkisine ve kurumsal kabul görmeye erişimini sınırlayan koşulların da değiştirilmesi gerekmektedir.

3.2 Sektörel Dağılım

Örneklemin sektörel dağılımı, ilerleyen bölümlerde elde edilen bulguların anlaşılması açısından önemlidir. İmalat sanayi %29'luk payıyla örnekleimde ilk sırada yer almakta ve ihracatın başlıca belirleyicisini oluşturmaktadır. 4. Bölüm'de sunulan lojistik regresyon modeli ihracat yapma olasılığını en güçlü biçimde artıran değişkenin imalat sanayiinde faaliyet göstermek olduğunu işaret etmektedir. Bu nedenle "Hangi kadın girişimciler ihracat yapıyor?" sorusunun yanıtı büyük ölçüde sektörle ilişkilidir. Bunun yanında, imalat sanayiinde faaliyet göstermek ile girişimciliğe katılma biçimi arasında da belirgin bir bağlantı bulunmaktadır. İmalat sanayiinde faaliyet gösteren kadınların önemli bir bölümü işletmeyi kendisi kurmamış, mevcut bir aile işletmesine veya eşinin işletmesine sonradan katılmıştır. Nitekim imalat sanayiindeki kadın girişimcilerin %56'sı işletmeye bu yolla dâhil olmuştur. İşletmesini kendisi kuran kadınlar ise daha çok hizmet, danışmanlık ve bilişim sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. Başlangıç sermayesi gereksiniminin görece düşük olduğu bu alanlara bağımsız olarak girmek daha kolay olsa da söz konusu sektörlerin ihracat ve ölçek büyütme olanakları imalat sanayiine kıyasla daha sınırlı kalabilmektedir. Bu bakış açısıyla iktisadi çıktılar yalnızca kadınların bireysel yönelimleriyle değil, faaliyet gösterdikleri sektör ve girişimciliğe katılma biçimleriyle birlikte şekillenmektedir.

Bu farklılaşmanın temelinde, sektörlerle giriş için gerekli kaynakların aynı olmaması yatmaktadır. Üretim ve sanayi, yüksek başlangıç sermayesi, fiziksel tesis, makine ve ekipman, tedarikçi ilişkileri ve yerleşik iş bağlantıları gerektirmektedir. Bu koşullar, kadınların üretim sektörüne bağımsız bir kurucu olarak girmesini zorlaştırabilmekte, mevcut bir aile veya eş işletmesine katılmayı daha erişilebilir bir yol hâline getirmektedir. Hizmet, danışmanlık ve bilişim sektörlerinde ise başlangıç maliyetlerinin görece düşük olması, kadınların işletmelerini tek başlarına kurabilmelerini kolaylaştırmakta ancak bağımsız hareket etme olanağı sağlayan bu giriş yolu, çoğu zaman daha küçük işletme ölçeği ve daha sınırlı ihracat kapasitesi anlamına gelmektedir. Buna karşılık, üretim sektöründeki kadınlar daha büyük ve ihracat yapan işletmelerde yer alsalar da bu işletmeleri çoğunlukla kendileri kurmamış, aile veya eş işletmesine sonradan katılmışlardır. Bu bakış açısıyla işletmenin büyüklüğü, kadınların yönetimde aynı ölçüde söz ve karar sahibi olduğu anlamına gelmeyebilir.

Bulgular göstermektedir ki, işletme ölçeği ve ihracat performansı bireysel çaba ve yenilik yöneliminden öte, sektöre giriş için gerekli kaynaklar, işletmeye katılma biçimi ve işletme içinde fiilî yetkinin kimde olduğuyula da yakından ilişkilidir.

3.3 Örneklem Dönüşüm Açığını Görünür Kılmaktadır

Bu rapordaki örneklem, katılımcıların görece seçkin bir grubu temsil etmesi bakımından eleştiriye açık yapıdadır. Örneklem, eğitim düzeyi yüksek, kurumsal ağlara erişebilen ve çoğunlukla belirli bir işletme deneyimine sahip kadınlardan oluşmakta olup rapor bu sınırlılığı göz ardı etmemekte, aksine bulguların yorumlanmasında özellikle dikkate almaktadır. Araştırma eğitim, deneyim ve sermaye bakımından daha dezavantajlı kadınlarla yapılmış olsaydı, iktisadi çıktıların sınırlı kalması beklenen bir sonuç olacak ve büyük ölçüde bireysel eksikliklerle açıklanabilecekti. Oysa bu örneklemde eğitim düzeyi, yenilik yönelimi ve iş deneyimi yüksek olmasına rağmen söz konusu özellikler işletme ölçeğine, ihracata ve yenilik çıktılarına aynı ölçüde yansımamaktadır. Dönüşüm açığını dikkat çekici kılan da budur. Bireysel donanımın yüksek olduğu bir grupta dahi dönüşüm açığı varsa, sorunun yalnızca kadınların eğitim, deneyim veya girişimcilik yönelimiyle açıklanması mümkün değildir. Bu yönüyle örneklem, bireysel eksikliklere dayalı açıklamaların yetersizliğini ve yapısal koşulların incelenmesi gerektiğini daha açık biçimde göstermektedir.

Örneklemin eğitilmiş, deneyimli ve kurumsal ağlara görece daha fazla erişebilen kadınlardan oluşması, bulguların daha sınırlı kaynaklara sahip kadınlara doğrudan genellenmesini engellemektedir. Bununla birlikte, eğitilmiş, deneyimli ve kurumsal bağlantılara görece daha fazla erişebilen kadınlar arasında bile kaynakların iktisadi çıktılarına dönüşmesinin sınırlı kalması durumunda, daha az kaynağa sahip kadınların daha büyük güçlüklerle karşılaşabileceği öngörülebilir. Bu öngörü, bulgulardan hareketle geliştirilen ve ayrıca sınanması gereken bir hipotezdir. Araştırmanın amacı sonuçları bütün kadın girişimcilere istatistiksel olarak genellemek değil, dönüşüm açığının hangi süreçlerle ortaya çıktığını anlamaktır. Bu, elde edilen bulgulardan hareketle geliştirilen ve ayrıca sınanması gereken bir hipotez olsa dahi sonuçların bütün kadın girişimcilere istatistiksel olarak genellenmesinden ziyade dönüşüm açığının hangi süreçler yoluyla ortaya çıktığının anlaşılmasını amaçlamaktadır.

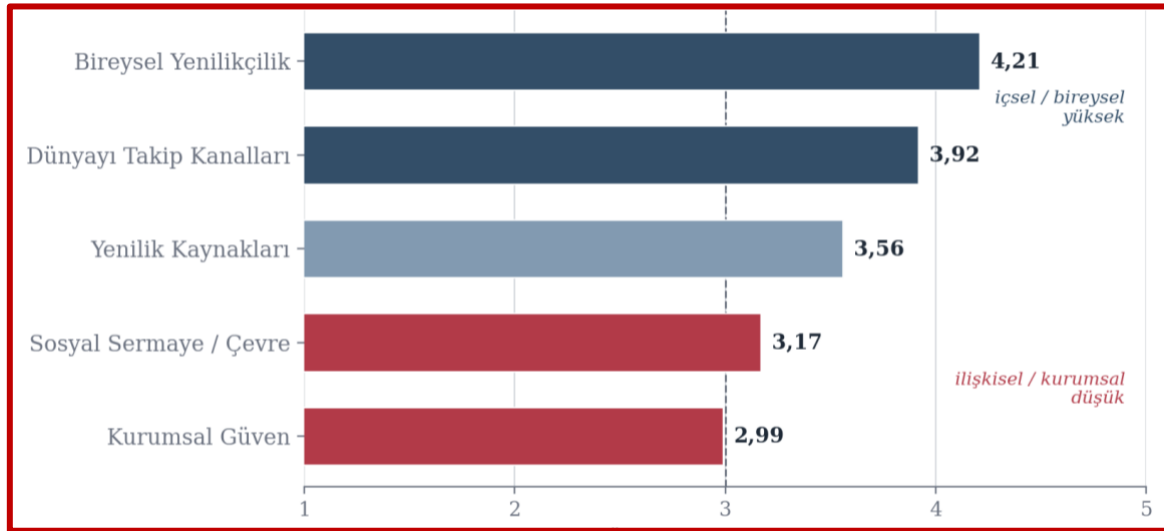


4. TEMEL BULGU: YENİLİKÇİ YÖNELİM GÜÇLÜ, EKONOMİK DÖNÜŞÜM SINIRLI

4. Temel Bulgu: Yenilikçi Yönelim Güçlü, Ekonomik Dönüşüm Sınırlı

Bu bölüm ise raporun temel sorusuna odaklanmaktadır. Kadınların yüksek eğitim, deneyim ve yenilikçilik yönelimi işletme ölçeği, ihracat ve patent gibi iktisadi çıktılarla ilişkili midir? Bu bölümde önce değişkenlerin düzeyleri ve birbirleriyle ilişkileri ortaya konulmakta, ardından bulgulara ilişkin olası sorunlar değerlendirilerek sonuçların farklı analizler karşısında ne ölçüde geçerliliğini koruduğu incelenmektedir.

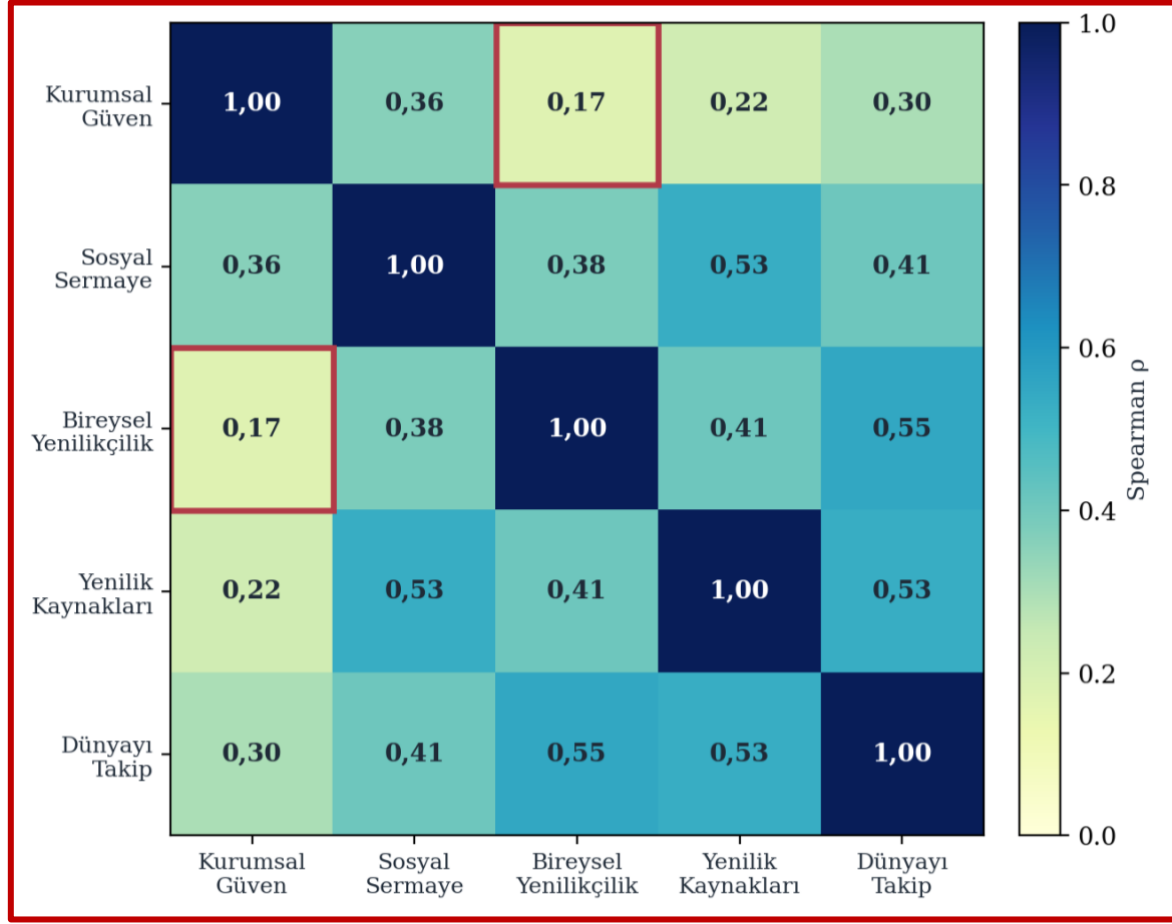
Bölümün temel bulgusu, kadınların öz-bildirime dayalı yenilikçi yönelimlerinin oldukça yüksek olmasına rağmen (ortalama=4,21; $\alpha=0,82$) bu yönelimin incelenen üç işletme çıktısıyla da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermemesidir. Yenilikçi yönelimin çalışan sayısı ile korelasyonu $\rho=-0,10$, ihracatla $\rho=0,09$ ve patentle $\rho=0,09$ 'dur. Benzer biçimde, sosyal ağlar ve kurumsal güven de bu çıktılarla anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Çalışan sayısı ve ihracatla anlamlı ilişkili iki değişken firma yaşı ve kadının girişimci olma yoludur (işletmeye sonradan katılmak). Her iki değişkenin çalışan sayısı ile korelasyonu $\rho=0,46$ olup, ihracatla korelasyonları ise firma yaşı için $\rho=0,34$, işletmeye sonradan katılma için $\rho=0,41$ 'dir ($p<0,01$).



Şekil 3: Araştırmada ölçülen beş boyut (n=102)

Kadın girişimcilerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu boyutlar bireysel yenilikçilik (4,21) ve dünyayı takip kanallarıdır (3,92). Bu iki boyutu yenilik kaynakları (3,56), sosyal sermaye (3,17) ve kurumsal güven (2,99) izlemektedir. Ortalamaların sıralanışı, bireysel yenilikçi yönelimin güçlü, bunu ekonomik çıktılara dönüştürmeyi destekleyebilecek ilişkisel ve kurumsal unsurların ise görece daha zayıf olduğunu göstermektedir. Özellikle bireysel yenilikçilik ortalamasının ölçeğin üst sınırına yaklaşmasına karşılık sosyal sermaye ve kurumsal güvenin daha düşük düzeylerde kalması, bireysel donanım ile onu destekleyen çevresel koşullar arasındaki farklılığa işaret etmektedir. Rapor boyunca “yenilikçi yönelim” olarak ifade edilen

değişken, beş maddeden oluşan Bireysel Yenilikçilik ölçeğidir ($\alpha=0,822$; ortalama=4,21). Yedi maddeden oluşan Dünyayı Takip Kanalları ise bir diğer ölçektir ($\alpha=0,845$; ortalama=3,92).



Şekil 4: Ölçekler arası korelasyon (Spearman ρ)

Şekil 4, ölçekler arasındaki ilişkilerin belirli bir örüntü oluşturduğunu göstermektedir. En güçlü ilişkiler bireysel yenilikçilik–dünyayı takip kanalları ($\rho=0,55$), sosyal sermaye–yenilik kaynakları ($\rho=0,53$) ve yenilik kaynakları–dünyayı takip kanalları ($\rho=0,53$) arasındadır. Bu bulgular, yenilikçi yönelimin dünyadaki gelişmeleri izlemeyle, yenilik kaynaklarına erişimin ise sosyal ilişkilerle yakından bağlantılı olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Buna karşılık, kurumsal güven ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişki oldukça zayıf ($\rho=0,17$) ve istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 8: Çıktı ile ilişkili değişkenler (Spearman sıra korelasyonu)

Değişken	Çalışan	İhracat	Patent
Yenilikçi yönelim	-0,10	+0,09	-0,01
Bağlayıcı ağ	+0,01	+0,10	-0,03
Köprü kurucu ağ	+0,17	+0,11	+0,08
Kurumsal güven	-0,06	+0,10	+0,17
Firma yaşı	+0,46*	+0,34*	+0,09
Firmaya sonradan katılma	+0,46*	+0,41*	-0,01

** $p < 0,05$. Patent hiçbir değişkenle istatistiksel olarak anlamlı ilişki göstermiyor.*

Korelasyonlar değişkenlerin gözlem zamanındaki düzeyleri arasındaki ilişkileri göstermekte, değişim veya nedensellik hakkında bilgi vermemektedir.

Burada yer alan bulgular raporun Dönüşüm Açığı olarak tanımladığı temel bulguyu özetlemektedir. Kadınların yenilikçi yönelimi oldukça yüksek olmasına rağmen (4,21/5), bu yönelim patent sahipliği (%34), patent başvurusu (%12) ve ihracat (%29) gibi iktisadi çıktılara aynı ölçüde yansımamaktadır. Yenilikçi yönelim ile bileşik çıktı göstergesi arasındaki ilişkinin çok zayıf olması ($r=0,12$), yenilikçi yönelim ile ekonomik sonuçlar arasındaki zayıf ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bulgular, bu mesafenin kadınların girişimcilik anlamında isteksizliği veya yetersizliğinden çok, sahip oldukları donanımın çıktıya dönüşmesini sağlayan ilişkisel, kurumsal ve yapısal kanallarla açıklanması gerektiğine işaret etmektedir.

4.1 Cinsiyet Etkisinin Görünürlüğü

Firma yaşı ve işletmeye katılma biçimi ilk bakışta cinsiyetten bağımsız değişkenler gibi görünebilmektedir. Acker'ın (1990) cinsiyetlendirilmiş örgütler yaklaşımı ise görünüşte tarafsız olan yapıların kadınlar ve erkekler için farklı konumlar ve fırsatlar yaratabileceğini göstermektedir. Eski bir işletmeye kimin ve hangi rolle katıldığı, kime karar ve imza yetkisi verildiği ve bakım sorumluluklarının kimin iş yaşamını sınırladığı cinsiyetle bağlantılı süreçler olabilmektedir. Örneklemin tamamı kadınlardan oluştuğu için analiz, kadınlar arasındaki çıktı farklılıklarının hangi yapısal konumlarla ilişkili olduğunu incelemektedir. Bu nedenle cinsiyet, analizde ayrı bir değişken olarak yer almasa dahi kadınların işletmeye katılma biçimlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını şekillendiren koşullar üzerinden önem taşımaktadır.

Yenilikçi Yönelim Ölçümü

Rapor, birbiriyle ilişkili ancak aynı anlama gelmeyen dört düzeyi birbirinden ayırmaktadır: yenilikçi yönelim (kişinin kendisini nasıl değerlendirdiği), irade (yenilik için harekete geçme ve çabayı sürdürme kararlılığı), kapasite (gerekli bilgi, kaynak ve uygulama olanakları) ve çıktı. Anket bu düzeylerden yalnızca yenilikçi yönelimi ölçmektedir. Bulgular, kadınların güçlü yenilikçi yönelimlerinin mevcut ilişkisel, kurumsal ve yapısal koşullar içinde iktisadi çıktılara aynı ölçüde dönüşmediğini göstermektedir.

4.2 Lojistik Modelle Tahmin

Tek tek incelenen ilişkilerin diğer değişkenler kontrol edildiğinde devam edip etmediğini görmek amacıyla iki ayrı lojistik regresyon modeli kurulmuştur. Model A’da ihracatçı olma, Model B’de ise patent sahipliği açıklanan (bağımlı) değişken olarak alınmıştır. Her iki modelde de aynı açıklayıcı değişkenler kullanılmasına rağmen sonuçlar belirgin biçimde farklılaşmaktadır. Model, ihracatçı olmayı patent sahipliğine göre çok daha iyi açıklamaktadır.

Tablo 9: Lojistik model tahmin bulguları (ihracat ve patent açıklanan değişken)

Gösterge	İhracat	Patent	Yorum
Üretim/imalat sektörü	43,1 puan (17,6; 68,7) ***	-23,5 puan (-42,9; -4,2) **	İmalat, belirgin biçimde daha yüksek ihracat olasılığıyla ilişkilidir.
Eğitim düzeyi	9,5 puan (0,0; 18,9)	-7,5 puan (-19,6; 4,5)	İhracat etkisi sınırdan anlamlı (p=0,052); patent etkisi anlamlı değildir.
Firma Kurucusu	-19,1 puan (-40,8; 2,7)	6,2 puan (-16,1; 28,5)	Diğer değişkenler hesaba katıldığında firmaya katılma biçiminin bağımsız anlamlı ilişkisi gösterilememiştir.
Firma ölçeği	3,2 puan (-2,9; 9,2)	9,6 puan (1,8; 17,3) **	Patent katsayısı anlamlı ancak model bütünü nedeniyle ihtiyatla okunmalıdır.
Bireysel yenilikçilik	4,1 puan (-10,5; 18,6)	4,9 puan (-12,3; 22,0)	Bireysel yenilikçilik ile bağımsız anlamlı ilişki gösterilememiştir.
Sosyal sermaye	5,1 puan (-5,7; 15,9)	-2,9 puan (-15,3; 9,6)	Sosyal sermaye ve ağlarla bağımsız anlamlı ilişki gösterilememiştir.
Duyarlılık (1'leri doğru bilme)	%82,1	%73,3	Çapraz doğrulamada patent duyarlılığı belirgin biçimde düşmektedir.
Seçicilik (0'ları doğru bilme)	%80,3	%60,9	İhracat modeli 0'ları daha güvenilir ayırmaktadır.
Dengeli doğruluk (model içi)	%81,2	%67,1	İhracat modelinin sınıflandırma başarısı daha yüksektir.
Modelin bütünü (LR testi)	$\chi^2(6)=44,23$; p<0,001	$\chi^2(6)=6,92$; p=0,328	İhracat modeli anlamlı, patent modeli bütün olarak anlamlı değildir.

İhracatçı olmayı açıklayan temel değişken firmanın imalat sanayiinde faaliyet göstermesidir. Diğer değişkenler gözlenen değerlerinde tutulduğunda, üretim veya imalat sektöründe faaliyet göstermek, ihracat yapma olasılığında ortalama 43,1 yüzde puanlık daha yüksek bir değerle ilişkilidir (p<0,001). Eğitim düzeyindeki bir kademelik artış ihracat olasılığında 9,5 puanlık yükselişle ilişkilidir (p=0,052). Kurucu olma, firma ölçeği, bireysel yenilikçilik ve sosyal sermayenin ihracat üzerinde bağımsız bir etkisi gösterilememiştir. Modelin bütünü anlamlıdır ($\chi^2(6)=44,23$; p<0,001) ve çapraz doğrulamada güçlü bir ayırt etme performansı göstermektedir (AUC=0,846; dengeli doğruluk=%75,1). Dengeli doğruluk, ihracatçı ve ihracatçı olmayan firmaları doğru sınıflandırma oranlarının ortalamasıdır; model, çapraz doğrulamada iki gruba ortalama yaklaşık %75 oranında doğru ayırmaktadır.

Firma yaşı için ayrıca yapılan tahminler de bu sektörel yorumu desteklemektedir. İki değişkenli analizde ihracatçı firmalar daha yaşlı görünse de (ortalama 25,7 yıla karşı 15,9 yıl; $p<0,001$), firma ölçeği ve sektör hesaba katıldığında firma yaşının ilişkisi anlamlılığını kaybetmektedir ($p=0,274$). Eski firmaların daha fazla ihracat yapması, yaşın kendisinden çok bu firmaların aynı zamanda daha büyük olması ve imalat sektöründe daha sık faaliyet göstermesiyle açıklanabilir.

Patent modeli farklı bir tablo ortaya koymaktadır. Firma ölçeğinin marjinal etkisi pozitif, imalat sektörünün etkisi negatif görünse de modelin bütünü istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\chi^2(6)=6,92$; $p=0,328$). Ayrıca çapraz doğrulamalı AUC değerinin 0,522 ve dengeli doğruluğun %46,5 olması, modelin patent sahipliğini yeni gözlemlerde güvenilir biçimde ayırt edemediğini göstermektedir. Bu nedenle patent modelindeki tekil etkiler kesin sonuçlar olarak değerlendirilmemelidir.

Bireysel yenilikçilik ve sosyal sermaye ölçeklerinin her iki çıktıda da bağımsız katkısının gösterilememesi, bu özelliklerin önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Bulgular, mevcut kaynakların ihracat ve patent gibi çıktılara dönüşmesinde sektörel konumun ve modelde doğrudan ölçülmeyen mekanizmaların önemine işaret etmektedir. Nitel bulgular, patent bakımından maliyet, bilgiye ve finansmana erişim ile kurumsal desteğin bu mekanizmalar arasında olabileceğini düşündürmektedir ancak gözlem sayısının ve değişken sayısının sınırlı olması nedeniyle sonuçlar kesin etki büyüklüklerinden çok yön ve örüntü göstergeleri olarak dikkate alınmalıdır.

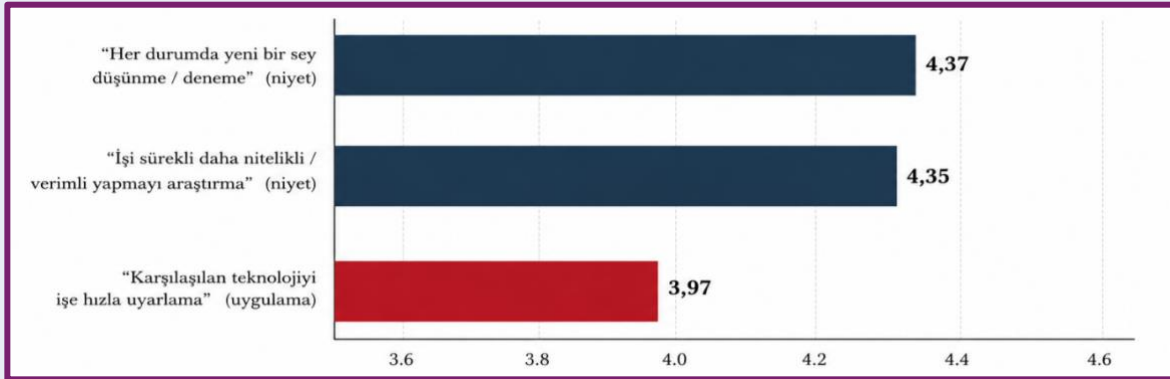


Şekil 5: Yenilikçi Yönelimden İşletme Çıktılarına Dönüşüm Süreci

4.3 Yüksek Yenilikçi Yönelim, Sınırlı Çıktı: Rakamlar Ne Söylüyor?

Yenilikçi Yönelimin İstatistiksel Dağılımı?

Yenilikçi yönelim ortalamasının 4,21 olması, dağılımın niteliğini tek başına yeterince göstermemektedir. Katılımcıların %75'i beşli ölçekte 4,0 ve üzerinde, %36'sı 4,5 ve üzerinde puan alırken yalnızca %9'u 3,5'in altında kalmaktadır. Bu bakış açısıyla yenilikçi yönelim, örneklemin büyük bölümünde gözlemlenen bir eğilimdir. Buna karşılık kadın girişimcilerin yalnızca %29'u ihracat yapmakta, %12'si yeni patent başvurusunda bulunmaktadır. Dönüşüm Açığı, güçlü yenilikçi yönelimin örneklemin çoğunluğunda iktisadi çıktılarla aynı ölçüde ilişkililenmemesinden doğmaktadır.



Şekil 6: Bireysel yenilikçilik ölçeğinde madde kırılımı: düşünme–uyarlama farkı

Şekil 6 bu güçlü yenilikçi yönelimin kendi içinde de belirli bir farklılaşma barındırdığını göstermektedir. En yüksek ortalamalar, yeni şeyler düşünme ve deneme (4,37) ile işi sürekli daha nitelikli ve verimli hâle getirmenin yollarını arama (4,35) maddelerine aittir. Karşılaşılan teknolojiyi işe hızla uyarlama maddesinin ortalaması ise görece daha düşüktür (3,97). Bu fark, yenilikçi düşünme ve arayışın uygulamaya geçişe kıyasla daha güçlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla yenilikçi yönelim ile çıktı arasındaki makasın ilk işaretleri, ölçeğin kendi içinde düşünme ve arayıştan uygulamaya geçiş aşamasında görülmektedir. Bununla birlikte, 3,97'nin de yüksek bir ortalama değer olduğu ve anketin uygulama kapasitesini doğrudan ölçmediği göz önünde bulundurulmalıdır.

Yenilikçi yönelim ile firma çıktıları arasındaki zayıf ilişkinin ne anlama geldiğini somutlaştırmak faydalı olacaktır. Katılımcıların yenilikçi yönelim ortalaması beşli ölçekte 4,21'iken; %75'i 4,0 ve üzerinde, %36'sı ise 4,5 ve üzerinde puan almıştır. Görülmektedir ki güçlü yenilikçi yönelim, kadınların büyük çoğunluğunca paylaşılan bir özelliktir. Ölçeğin yüksek iç tutarlılığı da ($\alpha=0,82$), bu yanıtların kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Buna rağmen yenilikçi yönelim, çalışan sayısı, ihracat ve patent sahipliğiyle anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Yenilikçi yönelimdeki farklılıklar, işletme çıktılarındaki farklılıkları açıklamamaktadır.

Buna karşılık firma yaşı ve kadının işletmeye katılma biçimi daha açık bir ilişki ortaya koymaktadır. On beş yaşından büyük firmalarda medyan çalışan sayısı belirgin biçimde yükselirken, mevcut bir işletmeye sonradan katılan kadınların firmalarındaki ihracat oranı, işletmeyi kendisi kuran kadınların firmalarına kıyasla birkaç kat daha yüksektir. Bu bulgular, işletme ölçeği ve ihracatın kadınların yenilikçi yöneliminden çok, firmanın zaman içinde oluşturduğu birikimle ve kadının bu yapıya hangi yoldan dâhil olduğuyula ilişkili olduğunu göstermektedir. Firma yaşı, sermaye, deneyim, müşteri ilişkileri ve kurumsal birikimi yansıtırken, firmaya sonradan katılma mevcut bir işletmenin kaynaklarına ve bağlantılarına erişim sağlayabilmektedir. Bulguları farklı bir açıdan da yorumlamak mümkündür, bireysel yönelimin iktisadi çıktıya dönüşmesinde firmanın sahip olduğu yapısal kaynaklar önemli bir rol oynayabilmektedir.

4.4 Bulgunun Tutarlılığı

Yenilikçi yönelim ile işletme çıktıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması, ilk bakışta ölçümle ilgili bir sorun olabileceğini düşündürebilmektedir. Yenilikçi yönelim ölçeğinin yüksek iç tutarlılığa sahip olması ($\alpha=0,82$), maddelerin aynı kavramsal yapıyı tutarlı biçimde ölçtüğünü göstermektedir. İkinci olarak ise benzer bir ilişkisizlik sosyal sermaye ve kurumsal güven değişkenlerinde de görülmektedir. Bu durum tek başına ölçüm sorununu bütünüyle dışlamasa da bulgunun yalnızca yenilikçi yönelim ölçeğine özgü bir kusurdan kaynaklanma ihtimalini azaltmaktadır. Tüm bunların yanında aynı çıktı değişkenleri, firma yaşı ve işletmeye katılma biçimiyle belirgin ve anlamlı ilişkiler göstermektedir. Çıktı değişkenlerindeki varyans, bireysel ve öznal değişkenlerden çok firmanın yaşı ve kadının işletmeye katılma biçimi gibi yapısal özelliklerle bağlantılı görünmektedir. Bu örüntü, raporun bireysel yenilikçi yönelimin iktisadi çıktıya dönüşmesinde yapısal koşulların belirleyici olduğu yönündeki açıklamasıyla da paraleldir.

Farklı Analizlerde Bulguların Sınırı

Tartışılan bulguların tutarlılığı, korelasyon ve lojistik regresyon sonuçlarının aynı yönde olmasıyla desteklenmektedir. Yenilikçi yönelim, korelasyon analizinde işletme çıktılarıyla anlamlı bir ilişki göstermezken diğer değişkenlerin etkisinin kontrol edildiği lojistik regresyon tahmininde de anlamlı değildir. Buna karşılık sektör her iki analizde de ihracatla belirgin biçimde ilişkilidir. İşletmeye katılma biçiminin ihracatla ikili ilişkisi ise diğer değişkenler hesaba katıldığında bağımsız olarak anlamlı değildir (Tablo 9). Farklı sorulara yanıt veren bu iki analizden benzer sonuçlar elde edilmesi, bulgunun kullanılan model biçimine karşı belirli ölçüde dayanıklı olduğuna da işaret etmektedir.

Yenilikçi yönelim ile işletme çıktıları arasındaki zayıf ilişki, yenilikçi yönelim ölçeğinin değişkenliğinin (varyans) sınırlı olmasından kaynaklanabilmektedir. Ölçek ortalaması 4,21, standart sapma 0,56 olup katılımcıların %75'i 4 ve üzerinde puan vermiştir. Bu yoğunlaşma, yenilikçi yönelimdeki gerçek farklılıkların gözlenmesini güçleştirerek yönelim ile çıktı arasındaki ilişkinin olduğundan zayıf tahmin edilmesine yol açabilmektedir. Aynı örnekleme firma yaşı gibi daha geniş dağılıma (varyans) sahip değişkenlerin çıktılarla ilişkili olması ($p=0,46$), çıktı değişkenlerinin örneklem içindeki farklılaşmayı yakalayabildiği şeklinde değerlendirilebilir. Ölçekteki değişim aralığının kısıtlı olmasının etkisini ve olası doğrusal olmayan ilişkileri daha güçlü biçimde sınamak için ise daha büyük ve yenilikçi yönelim bakımından daha fazla çeşitlilik gösteren bir örnekleme ihtiyaç duyulacaktır.

4.5 Ankara Verisi Girişimcilik Yazınıyla Nasıl Örtüşüyor?

Bu raporun bulguları, kadın girişimciliği yazınındaki iki tartışmayı bir araya getirmektedir. Bunlardan ilki, kadın girişimciliğini bireysel yetersizlikler üzerinden açıklayan “eksiklik çerçevesi” ve buna yöneltile eleştiridir (Ahl, 2006; Marlow ve Patton, 2005; Brush, de Bruin ve Welter, 2009). Buna göre kadın girişimcilerin daha küçük işletmelere sahip olması, daha az ihracat yapması veya daha sınırlı büyümesi, yalnızca istek, yetkinlik ya da risk alma eğilimindeki farklılıklarla açıklanamaz. Bu yaklaşım, erkek girişimciyi örtük biçimde “ölçüt” ve bir karşılaştırma birimi olarak kabul ederek kadınların bu “ölçüte göre” eksik olduğunu söyler ve politika önerilerini de kadınların beceri ve tutumlarını değiştirmeye yönelik araçlar üzerine kurmaktadır. Bu rapordaki bulgular bu eleştiriyi desteklemektedir. Örnekleme kadınların yenilikçi yönelimi yüksek ve yaygın, eğitim düzeyi ise yüksektir. Dolayısıyla gözlenen sınırlı işletme çıktılarının temelinde açık bir bireysel donanım eksikliği bulunduğunu söylemek mümkün değildir.

İkinci tartışma, sahip olunan kaynak ve sermayenin iktisadi çıktılarına dönüştürülmesiyle ilgilidir. Bourdieu’cü yaklaşımın ve kaynak temelli çalışmaların vurguladığı üzere, önemli olan beşerî veya sosyal sermayeyi gelir, büyüme, ihracat ve yenilik çıktısına çevirebilmektir. Ankara verisi, bu iki tartışmayı “Dönüşüm Açığı” kavramı etrafında birleştirmektedir. Kadınlar yüksek bir yenilikçi yönelime ve önemli bireysel donanıma sahip olmalarına rağmen, bu özellikler işletme çıktılarındaki farklılıkları açıklamamaktadır. Buna karşılık firma yaşı, sektör ve işletmeye katılma biçimi gibi yapısal özellikler çıktılarla daha belirgin ilişkilidir. Yenilikçi yönelim ile çıktı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması, yapısal engelleri doğrudan ölçmemektedir. Raporun katkılarından biri de genel “yapısal engeller” tespitini, yenilikçi yönelim ile çıktılar arasındaki ilişkinin ve bu ilişkinin hangi koşullarda değiştiğinin sınanabileceği uygulamalı bir çerçeveye taşımaktır.

Bu çerçeve, uluslararası bulgularla da büyük ölçüde paralellik göstermektedir. GEM'in çocuk ve ev bakım sorumluluklarının kadınların iş kaybı ve işletme kapanması riskini artırdığına ilişkin bulguları, Dünya Bankası'nın finansmana erişimde toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine yönelik bulguları ve IFC'nin kadınların kredi borçlarının geri ödenmesindeki performansına dair bulgularıyla birlikte değerlendirildiğinde, kadın girişimcilerin karşılaştığı güçlüklerin bireysel donanım eksikliğiyle açıklanamayacağı öne sürülebilir. Bu bulgular, sorunun esas olarak kadınların sahip oldukları kaynakları ekonomik çıktıya dönüştürmesini sınırlayan yapısal ve kurumsal koşullarda aranması gerektiğine işaret etmektedir. Rapor da bu tartışmaya yerel ve firma düzeyinde iki katkı sunmaktadır. İlk olarak, yenilikçi yönelimin çalışan sayısı, ihracat ve patent sahipliği gibi çıktıları yansımadığı gösterilmektedir. İkinci katkı çerçevesinde ise kadınlardan oluşan bir örneklem içinde dahi işletme çıktılarının firma yaşı, sektör ve işletmeye katılma biçimine göre farklılaşması, kadınların homojen bir grup olmadığını ve sahip oldukları kaynakları dönüştürme olanaklarının yapısal konumlarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım uluslararası yazındaki “eşitsizlik” tespitini, kaynakların hangi koşullarda çıktıya dönüşebildiğine odaklanan bir tartışmayla derinleştirmektedir.

4.6 Kadın Girişimcinin Konumu: Aile, Kuşaklar Arası Devir ve Sektör

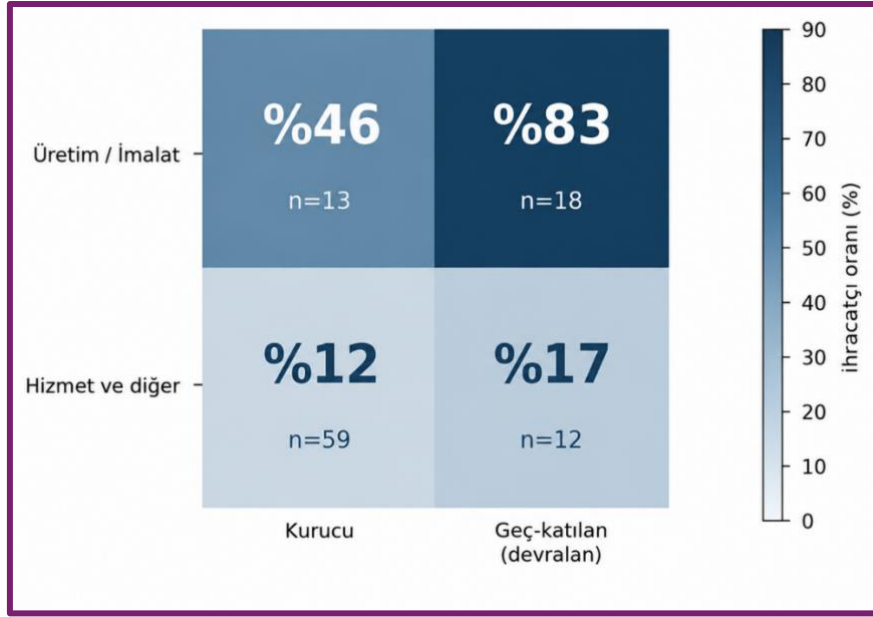
Giriş yolunun işletme çıktılarıyla iki değişkenli düzeyde ilişkili olması (Tablo 8), firmaya sonradan katılarak daha büyük ölçekli işletmelerde yer alan kadınların kimler olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Bulgular, bu soruya aile geçmişi ve kuşaklar arası kaynak aktarımı üzerinden yanıt vermektedir. Babanın işletme sahibi (girişimci, sanayici veya tüccar) olması, firmanın çalışan sayısı ile ($p=+0,29$; $p=0,003$) ve ihracatçı olması ile ($p=+0,21$; $p=0,031$) pozitif ve anlamlı şekilde ilişkilidir. Bu örüntü özellikle kadının işletmeye giriş biçiminde belirginleşmektedir. Firmaya sonradan katılan kadınların yaklaşık %60'ının babası işletme sahibiyken bu oran kendi firmasını kuran kadınlarda %22 düzeyindedir. Bölüm 3.1'de belirtilen “babaların yaklaşık %41'inin girişimci olması” bulgusu, işletme çıktılarıyla ilişkilendirilebilecek somut bir açıklamaya kavuşmakta, bulgular kadınların eğitimle edindikleri beşerî ve kültürel sermayeden çok, aileden aktarılan ekonomik kaynakların, firma birikiminin ve kadının meşru yönetsel konumunun işletme ölçeğiyle daha güçlü ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar aynı zamanda raporun “cinsiyet kaynaklara erişimi biçimlendiren bir üst-koşuldur” tezini somutlaştırmaktadır. Cinsiyetin etkisi mevcut işletmenin ve firma yönetiminin kuşaklararası aktarılmasına ilişkin süreçlerde ortaya çıkabilmektedir. Kısmi korelasyonlar bu mekanizmanın farklı bileşenlerini ayırt etmeye yardımcı olmaktadır. İşletmeye sonradan katılma ile çalışan sayısı arasındaki ilişki, babanın işletme sahibi olup olmadığı kontrol edildiğinde de sürmektedir ($\rho=+0,38$); dolayısıyla firmaya sonradan katılmanın sağladığı avantaj yalnızca babanın girişimci olmasıyla açıklanamamaktadır. Buna karşılık baba girişimciliği ile çalışan sayısı arasındaki ilişki, firma yaşı kontrol edildiğinde zayıflamaktadır ($\rho=+0,18$; $p=0,07$). Bu durum, örnekleme gözlemlenen aile avantajının önemli ölçüde daha eski ve kuşaklar arasında devredilen aile firmaları üzerinden taşındığını düşündürmektedir.

Girişimciliğe giriş yolunun ihracatla ilişkisi sektöre göre de belirgin biçimde farklılaşmaktadır. İmalat sanayiinde firmaya sonradan katılan kadınların %83’ü ihracat yaparken bu oran kendi firmasını kuran kadınlarda %46’dır. Şekil 7’de görüldüğü üzere imalat sanayiinde firmaya sonradan katılan kadınların ihracat yapma eğilimi, kendi firmasını kuran kadınlara göre belirgin biçimde daha yüksektir. Hizmet ve diğer sektörlerde ise iki grup arasında belirgin bir fark bulunmamaktadır. İhracat oranı firmaya sonradan katılanlarda %12, kurucularda %17’dir. Bulgular, kuşaklar arası firma devriyle bağlantılı ihracat avantajının esas olarak imalat sanayiinde yoğunlaştığını göstermektedir.

Kuşaklar Arası Devir, Kadının Firma İçindeki Konumu ve İşletme Çıktıları

Babanın işletme sahibi olması, çalışan sayısı ($\rho=+0,29$; $p=0,003$) ve ihracatla ($\rho=+0,21$; $p=0,031$) pozitif ilişkilidir. Firmaya sonradan katılan kadınların yaklaşık %60’ının babası işletme sahibiyken bu oran kurucularda %22’dir. Babanın işletme sahibi olması kontrol edildiğinde de girişimciliğe giriş yolu ile çalışan sayısı arasındaki ilişki güçlü kalmaktadır ($\rho=+0,38$). Kuşaklar arası devir ve aileden gelen avantaj imalat sanayiinde yoğunlaşmaktadır.



Şekil 7: İhracat yapan firma oranı: sektör × girişimciliğe giriş yolu kırılımı

Yenilikçi yönelim ile işletme çıktıları arasındaki zayıf ilişki, kadın girişimcilerin daha küçük ölçekli hizmet sektörlerinde yoğunlaşması, firmalarının görece genç olması veya girişimcilik eğilimlerinin düşük kalmasıyla açıklanabilmekte fakat bulgular, bu açıklamaların tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Örnekleme yenilikçi yönelim, eğitim düzeyi ve sosyal sermaye işletme çıktılarına belirgin biçimde yansımamaktadır. Ek olarak, ölçek puanları demografik özelliklere ve firma özelliklerine göre büyük ölçüde farklılaşmamakta, bireysel kapasite, örneklem genelinde görece benzer düzeylerde bulunmaktadır. Bu nedenle yenilikçi yönelim ile çıktı arasındaki zayıf ilişkinin kaynağı, bireysel donanım eksikliğinden çok, mevcut kapasitenin ekonomik çıktıya dönüşmesini sağlayan yapısal ve kurumsal kanallarda aranmalıdır.



5. KANALLAR NEREDE DARALIYOR?

5. Kanallar Nerede Daralıyor?

Dördüncü bölüm, işletme çıktılarının bireysel yenilikçi yönelimden çok yapısal koşullarla ilişkili olduğunu tartışmış olup, bu bölüm, sahip olunan kaynakların çıktıya aktarılmasında rol oynayan somut kanallara odaklanmaktadır (sosyal ağların niteliği, kurumlara duyulan güven ve yeniliği besleyen kaynaklar). Bu üç alandaki bulgular ortak bir örüntü ortaya koymakta, kadın girişimciler yakın çevreleriyle ve bilgi üreten kurumlarla güçlü bağlar kurarken, kaynaklara erişim ve ekonomik dönüşüm bakımından belirleyici olan aktörlere daha uzak kalmaktadır.

“Kanal” ifadesi, girdilerin işletme çıktılarına hangi aktarım yolları ve dönüşüm mekanizmaları aracılığıyla ulaştığını anlatmak için kullanılmaktadır. Önceki bölümde, kadınların sahip olduğu yenilikçi yönelim, eğitim ve sosyal sermayenin işletme çıktılarına kendiliğinden dönüşmediği merkeze alınırken bu bölümde ise dönüşümün hangi aşamalarda sınırlı kaldığı incelenmektedir. Sosyal ağlar bilgi ve fırsatlara erişimi, kurumsal güven finansal destek mekanizmaları ve kaynaklarla kurulan ilişkiyi, yeniliği besleyen kaynaklar ise yeni bilgi ve fikirlerin hangi aktörlerden edinildiğini göstermektedir. Dönüşüm açığının hangi kanaldaki zayıflıktan kaynaklandığını göstermek için bu üç kanal ayrı ayrı incelenmiştir. Böylece hangi bağların kurulması, hangi kurumlarla güven ilişkisinin güçlendirilmesi ve hangi bilgi bağlarının geliştirilmesi gerektiği belirlenebilecek ve politika önerileri de daha odaklı olabilecektir.

5.1 Zayıf Köprü Kurucu Ağlar

Sosyal sermaye ölçeğinin iki alt boyutu, kadın girişimcilerin ağ yapısındaki belirgin sorunları ortaya koymaktadır. Yakın iş ve sosyal çevreyi kapsayan bağlayıcı ağların ortalaması (1-5 Likert ölçeği) 3,77 iken Ar-Ge (2,81), yurt dışı (2,75) ve kamu bağlantılarından (2,72) oluşan köprü kurucu ağların ortalaması 2,78’dir. Katılımcıların yaklaşık %80’inde bağlayıcı ağ puanı köprü kurucu ağ puanından yüksektir ve aradaki farkın medyanı 1’dir (Şekil 8).

Katılımcıların yaklaşık %80’inde köprü kurucu ağların daha zayıf olması dikkat çeken bir bulgu olmasına rağmen köprü kurucu ağ açığının bütün kadınlar için geçerli olduğu anlamına gelmemektedir. Katılımcıların yaklaşık beşte birinde iki ağ türü eşit düzeydedir veya köprü kurucu ağlar daha güçlüdür. Bu gruptaki kadınlar çoğu zaman sonradan katıldıkları işletmelerin ya da bulundukları sektörün sağladığı bağlantılardan yararlanmakta, köprü kurucu ağ açığının kimlerde ve hangi koşullarda ortaya çıktığına da bakmak gerekmektedir. Bulgular, köprü kurucu bağlantılara erişimin kadınların işletmeye giriş biçimleri, firma yapısı ve firma içindeki konumlarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Bölüm 4’te işletme çıktılarının yapısal koşullarla bağlantılı olduğuna ilişkin bulgunun sosyal ağlar düzeyindeki izdüşümüdür.

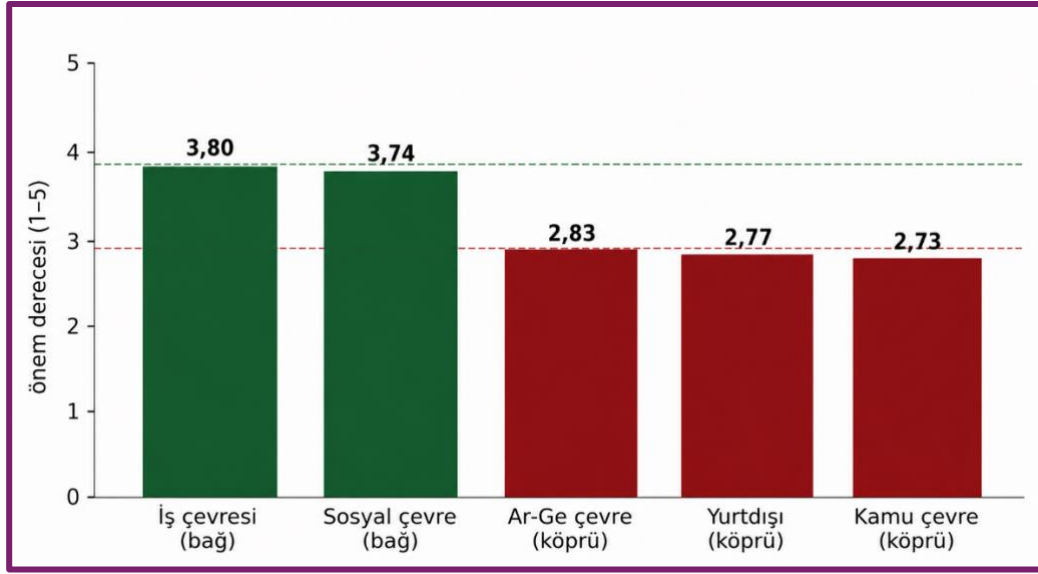
Köprü Kurucu Bağ Açığı

Bağlayıcı ağların ortalaması 3,77, köprü kurucu ağların ortalaması ise 2,78'dir. Katılımcıların %80'inde bağlayıcı ağlar daha güçlüdür ve iki ağ türü arasındaki medyan fark 1'dir. Fark (bağlayıcı – köprü kurucu), katılımcıların %5'inde negatif, %16'sında sıfır, %37'sinde 0'dan büyük ve en çok 1 puan, %42'sinde ise 1 puandan büyüktür.

Bağlayıcı ağların güçlü olması tesadüfi olmayıp, kadınların girişimciliğe hangi ilişkiler ve kaynaklarla başladığını yansıtmaktadır. Mülakatlarda birçok kadın, işletmesini kurarken en önemli desteği yakın çevresinden aldığını belirtmiştir. İlk siparişler tanıdıklardan gelmiş, ilk çalışanlar akrabalarından seçilmiş, kriz dönemlerinde işletmenin ayakta kalmasına yine aynı güven çevresi katkı sağlamıştır. Bu anlamda güven, girişimciliğin görünmeyen sermaye biçimlerinden biridir ve kadınların bu sermaye bakımından güçlü oldukları görülmektedir. Ne var ki, yakın bağların sağladığı sermayenin de bir sınırı vardır. Yakın çevre belki işletmeyi kurmak ve sürdürmek için yeterli olabilecek ama ölçeklenme ve büyüme için yetersiz kalacaktır.

Büyüme, işletmenin mevcut çevresinin dışına çıkarak yeni müşterilere, yatırımcılara, bilgilere ve iş birliklerine ulaşmasını gerektirir. Bulgular, kadınların özellikle bu tür köprü kurucu bağlantıları kurmakta zorlandıklarını göstermektedir. Kadın girişimciler, mevcut müşterilerle sektörde uzun süreli ilişkiler sürdürebilirken yeni ve büyük alıcılara ulaşmak ve farklı sektörlerle açılmak konusunda aynı derecede başarılı değildir. Üniversitelerle kurulan ilişkiler de her zaman ortak Ar-Ge projelerine dönüşmemektedir. Bu güçlükler cinsiyetten bağımsız ortaya çıkmamakta, köprü kurucu ilişkilerin sıklıkla iş saatleri dışında ve erkeklerin ağırlıkta olduğu ortamlarda kurulması (Bölüm 6.2.3), bakım sorumluluklarının kadınların bu ortamlara ayırabileceği zamanı sınırlaması (Bölüm 6.2.2) ve kadınların yeni bir ağa girerken yetkinliklerini yeniden kanıtlama zorunluluğu (Bölüm 6.2.1), ağ kurmanın maliyetini artırmaktadır. Köprü kurucu bağ açığı, kadınların ağ kurma becerilerindeki bir eksiklikten çok, köprü kurucu ilişkilere erişmenin toplumsal cinsiyetle biçimlenen koşullarıyla bağlantılıdır.

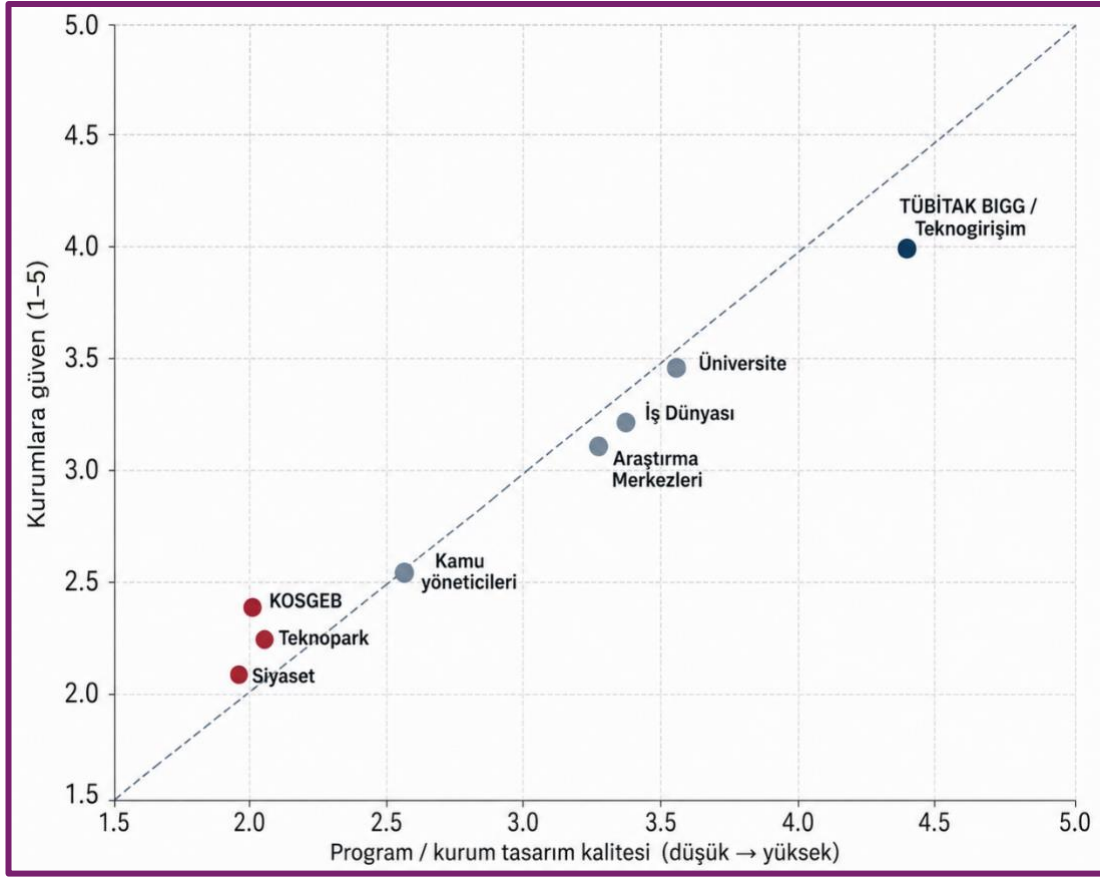
Ayrıca köprü kurucu ağlar ile işletme çıktıları arasında anlamlı bir ilişki gösterilememesi de önem taşıyan bir bulgudur (Bölüm 4). Bu çıkarım, köprü kurucu bağlantıların büyüme yaratacağı varsayımını en azından bu örnekte desteklememektedir. Bu ağlar işletmeye doğrudan ölçek kazandırmaktan çok yeni aktörlere erişim, görünürlük ve tanınma sağlayabilmektedir. Ölçeklenme için ise finansmana erişim, üretim kapasitesi ve firma mülkiyeti veya yönetsel yetkinin devri gibi başka unsurların devreye girmesi gerekmektedir. Köprü kurucu ağları geliştiren politika araçları kadınların meşruiyetini, görünürlüğünü ve kaynaklara erişimini güçlendiren müdahaleler olarak değerlendirilmelidir.



Şekil 8: Köprü kurucu bağ açığının dağılımı

5.2 Güven Eşitsizliği

Kurumsal güven ortalaması, beşli ölçekte orta noktanın hemen altında kalmaktadır (2,99) ancak kurumlar arasında belirgin farklılıklar mevcuttur. En yüksek güven üniversitelere duyulurken (3,43), kamu yöneticileri (2,53) ve özellikle siyaset (2,11) listenin sonunda yer almaktadır. Bu örüntü, kadın girişimcilerin bilgi üreten kurumlara görece yakın, güç ve kaynakların dağıtımında belirleyici olan kurumlara ise daha mesafeli olduğunu göstermektedir. Bu sonucu Ankara açısından daha çarpıcı kılan, bu kurumların fiziksel yakınlığına rağmen bağlantıların zayıf kalmasıdır.

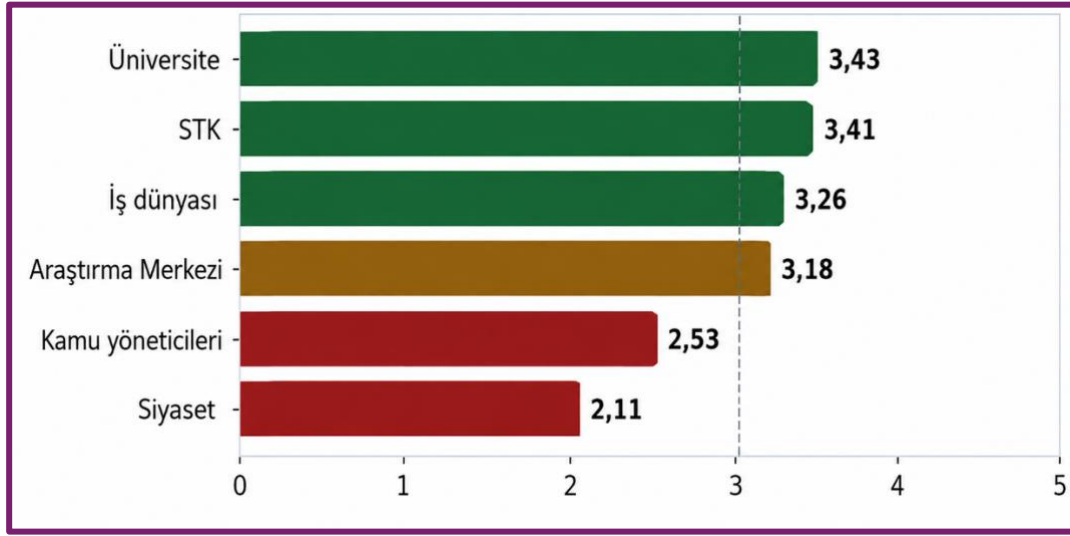


Şekil 9: Kurumlara güven ile program tasarım kalitesi

Şekil 9, kurumlara duyulan güven ile programların tasarımına ilişkin deneyimlerin nasıl örtüştüğünü göstermektedir. Yatay eksen, katılımcıların anlatılarından hareketle değerlendirilen program ve kurum tasarımının niteliğini, dikey eksen ise ankette ölçülen kurumsal güven düzeyini içermekte olup olumlu ve sorunlu deneyimler arasındaki örtüşmeyi görselleştirmeyi amaçlamaktadır. Erişilebilir ve geri ödemesiz destekler sunan TÜBİTAK BİGG gibi olumlu değerlendirilen programlar yüksek güvenle ilişkilendirilirken (örneğin, “ilk sene can suyu oldu”), yüksek maliyet ve ağır bürokrasiyle anılan teknoparklar ve KOSGEB daha düşük güven düzeylerinde yer almaktadır (örneğin, “teknopark kirası çok pahalı”, KOSGEB için “2 kuruş, 50 formalite”). Mülakat anlatılarında düşük güven bildiren kurumlar, maliyet, erişim ve bürokrasiye ilişkin olumsuz deneyimlerle birlikte anılmaktadır. Bu eşleşme, program tasarımı ile güven arasındaki ilişkinin ayrıca sınanması gerektiğine işaret etmektedir. Kurumlara olan güven, erişilebilirliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması ve bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesi yoluyla yeniden güçlendirilebilecektir.

Kurumlar arasındaki güven sıralaması da belirgin bir fark göstermektedir. Bilgi üreten üniversiteler üst sıralarda, kaynak dağıtımında etkili olan kamu yöneticileri ile siyaset ise alt sıralarda yer almaktadır. Kadın girişimciler, bilgiye erişebildikleri kurumlara görece daha fazla güvenirken bu bilgiyi ekonomik fırsata dönüştürecek kaynakları dağıtan yapılara daha mesafeli

yaklaşmaktadır. Üniversitelerle ilişki seminer, eğitim veya akademisyenlerle doğrudan temas gibi açık yollarla kurulabilirken kamu kaynaklarına ve karar verme süreçlerine erişim daha karmaşık ve gayriresmî ilişkilere bağlıdır. 6. Bölüm’de ayrıntılı olarak ele alınacağı üzere, kadınların bu ağlara erişiminin sınırlı olması güvensizliği beslemektedir. Bu nedenle siyasete duyulan güvenin 2,11’e kadar gerilemesi, erişim ve dışlanma deneyimlerinin kadın girişimcilerin algısına yansımaları olarak da değerlendirilebilir.



Şekil 10: Kurumsal güvenin eşitsiz dağılımı

5.3 Yenilik Nereden Besleniyor?

Yeniliği besleyen kaynakların sıralaması, kurumsal güven bulgusuyla benzer bir örüntü sergilemektedir. Müşteriler 4,04 ile ilk sırada yer alırken onları tedarikçi ve yükleniciler (3,85), üniversiteler (3,39) ve kamu araştırma kurumları (3,00) izlemektedir. Buna göre kadın girişimciler yeni fikirleri öncelikle piyasa aktörlerinden, özellikle müşterilerden ve diğer firmalardan edinmekte, bilgi üreten kurumların katkısı ise daha sınırlı kalmaktadır. Piyasa yenilik için güçlü bir bilgi kaynağı oluştururken, üniversiteler ve kamu araştırma kurumları bu bilgiyi daha nitelikli yeniliklere taşıyacak ölçüde sürece dâhil olamamaktadır.

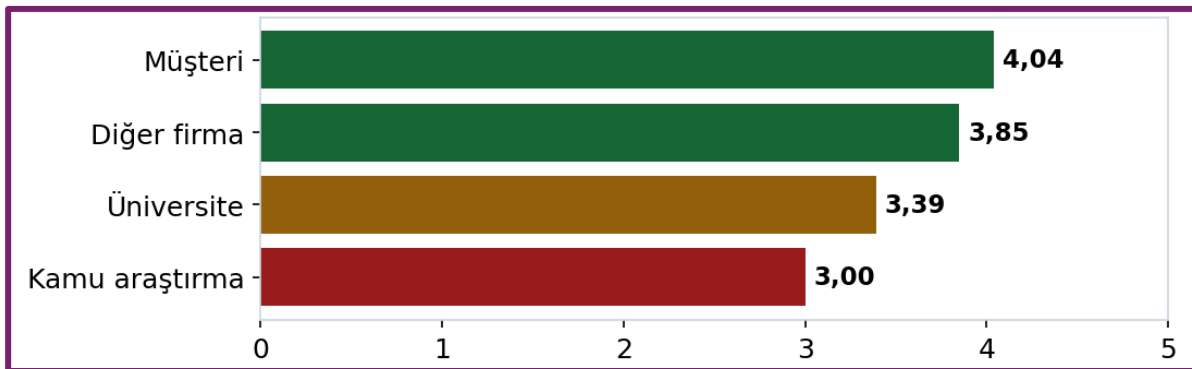
Bu sıralama, politika açısından önemli bir sınırlılığı da ortaya koymaktadır. Yeniliğin müşterilerden beslenmesi, kadın girişimcilerin piyasanın ihtiyaçlarını yakından izlediğini ve talepteki değişimlere duyarlı olduğunu göstermektedir. Yenilik literatürüyle birlikte düşünüldüğünde, müşteri ve rakiplerden edinilen bilgi mevcut ürün ve süreçleri geliştiren artımsal yenilikleri (*incremental innovation*) destekleyebilir. Patent, ileri teknoloji ve yüksek katma değer üretme potansiyeli taşıyan daha nitelikli yenilikler ise çoğu zaman üniversiteler ve kamu Ar-Ge kurumlarıyla kurulan iş birlikleriyle daha sık ilişkilidir. Bulgular, kadın girişimcilerin piyasa temelli yenilik kanalına güçlü biçimde bağlı, bilgi kurumlarıyla ilişkilerinin ise görece zayıf olduğunu göstermektedir. Yeniliği besleyen kaynakların bileşimi,

patent başvurularını ve nitelikli ürün ve süreç yeniliklerini destekleyecek bilgi yoğun ilişkilerin neden sınırlı kaldığına ilişkin tamamlayıcı bir bakış açısı sunmaktadır.

Aynı örüntü, dünyadaki gelişmelerin izlenmesinde kullanılan bilgi kanallarında da görülmektedir. Bu ölçekte iş çevresi 4,22 ile ilk sırada yer almakta, onu internet (4,14), sosyal çevre (3,99), sosyal medya (3,88), firmaların açık yenilik faaliyetleri (3,88) ve uluslararası kuruluşlar (3,80) izlemektedir. Akademik kaynaklar ise 3,48 ile son sıradadır. Kadın girişimciler güncel bilgiye öncelikle kişisel ilişkiler, iş çevresi ve piyasa üzerinden ulaşmakta, akademik ve kurumsal kaynaklardan görece daha az yararlanmaktadır. Yeniliği besleyen kaynakların ayrıntılı sıralaması da bu bulguyu destekler niteliktedir: müşteriler (4,04), tedarikçi ve yükleniciler (3,85), arkadaşlar (3,81), sosyal medya (3,70), şehir (3,60), aile (3,54), akademik kaynaklar (3,44), üniversiteler (3,39), OSB ve teknopark ortamı (3,19) ve kamu araştırma kurumları (3,00) ortalamalara sahiptir. Her iki sıralama birlikte değerlendirildiğinde yenilik fikirlerinin ve bilginin ağırlıklı olarak ilişkilerden ve piyasadan edinildiği, akademik ve kurumsal bilgi kaynaklarının ise daha geri planda kaldığı görülmektedir.

OSB ve Teknopark Görece Zayıf Bir Yenilik Kaynağı

Kadın girişimcilerin içinde bulunduğu yenilik bölgesi (OSB/Teknopark), 3,19 ortalamayla yeniliği besleyen kaynaklar arasında sondan ikinci sıradadır. Yalnızca kamu araştırma kurumları daha düşük puan almıştır (3,00). Bölgesel Yenilik Sisteminin kurumsal aktörleri, müşterilerin (4,04) ve sosyal medyanın (3,70) belirgin biçimde gerisindedir. Yenilik ağırlıklı olarak müşteri ve tedarikçilerden oluşan değer zincirinden beslenirken üniversite, kamu ve bölgesel altyapının katkısı sınırlı kalmaktadır. ASO ve Teknopark açısından bu bulgu bir müdahale alanı anlamına gelmektedir, kadın girişimcilerin bu kurumlara fiziksel yakınlığı henüz düzenli bir bilgi akışına dönüşmemiştir. 8. Bölüm’de ele alınan politika araçlarından olan Köprü Kurucu Ağ ve Kamuya Erişim Paketi, doğrudan bu alanı güçlendirmeyi amaçlamaktadır.



Şekil 11: Yenilik nereden besleniyor?

5.4 Ortak Çıkarım

Bu bölümde üç ana kanal (sosyal ağlar, kurumsal güven ve yeniliği besleyen kaynaklar) ayrı incelenmiş olsa da üçü de ortak bir örüntüye işaret etmektedir. Kadın girişimci, sistemin erişilebilir ve ilişkilere dayalı, fakat imkânları sınırlı bölümünde konumlanmaktadır. Yakın çevre ağları güçlü, köprü kurucu ağları zayıftır, bilgi üreten üniversitelere güvenirken siyaset ve kamu kurumlarına mesafelidir. Benzer şekilde yeniliği müşterilerden ve piyasadan beslerken kurumsal bilgi kaynaklarından yeterince yararlanamamaktadır. Başka bir ifadeyle kadınlar doğrudan erişebildikleri kişisel ve gayriresmî alanlarda güçlü, resmî ilişkilerin, kurumsal kaynakların ve karar vericilerin belirleyici olduğu alanlarda ise daha zayıf konumdadır. Bu örüntü, sorunun önemli ölçüde kadınların ekonomik sistem içindeki yapısal konumuyla ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Köprü kurucu ağların, kurumsal güvenin ve yenilik kaynaklarının işletme çıktılarını tek başına açıklamaması da bu çerçevede anlam kazanmaktadır. Bu kanalların ekonomik çıktıya dönüşebilmesi için yönetsel yetki, finansman ve kadın girişimcinin meşruiyet kazanması gibi tamamlayıcı koşullara ihtiyaç vardır. Nicel bulgular kanalların nerede daraldığını gösterirken, 6. Bölüm'deki nitel bulgular bu daralmanın kadınlar tarafından nasıl deneyimlendiğini anlatmaktadır.

5.5 Bir Vaka olarak Ankara'da Kadın Girişimciler

Ankara, bu raporda, bulguları anlamlandıran bir mercek görevi görebilecektir. Bunun nedeni Ankara'nın Türkiye'nin en yoğun kurumsal ekosistemlerinden birine sahip olması olup, savunma sanayii ve kamu alımının ağırlığı, teknopark ve üniversite yoğunluğu, bakanlıklara ve düzenleyici kurumlara fiziksel yakınlık ile öne çıkmaktadır. Bir kadın girişimci için bu, teoride muazzam bir fırsat coğrafyası olarak görülebilir.

Raporun "Ankara alt-tezi" bu potansiyel ile gerçeklik arasındaki farka işaret etmektedir. Kurumlar, talep ve bilgi fiziksel olarak yakın, ama bu potansiyeli ölçeklendirecek dönüşüm kanalları çalışmamaktadır. Ankara, kurumların yoğun biçimde bir arada bulunduğu ve kadın girişimcilik potansiyelinin yüksek olduğu bir il olmasına rağmen, kadın girişimcilerin bu kurumlara güveni ve erişimi sınırlı kalmaktadır. Üniversitelerin, kamu kurumlarının ve diğer destekleyici yapıların fiziksel yakınlığı, ortak Ar-Ge projelerine, kamu ihalelerine veya yeni iş bağlantılarına kendiliğinden dönüşmemektedir. Kadın girişimcilerin bu denli güçlü bir kurumsal çevrede ve yüksek potansiyele rağmen ölçeklenememesi, sorunun bu kapasiteyi kurumsal kaynaklara ve ekonomik çıktıya bağlayan kanalların tıkanmasından kaynaklandığını göstermektedir. Şekil 12 bu bölümdeki tartışmaları tek bir bütün olarak yansıtmaktadır.

K19: “Ankara çok güvenli alan; Ankara’da zikzaklar yok”.

Ankara’da kamu kurumları, üniversiteler ve iş dünyası kuruluşlarının güçlü varlığı istikrarlı bir ortam yaratmakta, ancak bu kurumların ağlarına erişemeyen kadın girişimciler için aynı yapı aşılması güç bir cam duvara dönüşmektedir.

Ankara Merceği

Ankara burada bulguları yorumlamaya yarayan bir mercecek olarak ele alınmaktadır. Kentte çok sayıda kurum bulunmasına rağmen kadın girişimcilerin bu kurumlara erişimini sağlayan bağlantılar sınırlıdır. Siyasete duyulan düşük güven (2,11) ve katılımcıların %80’inde görülen köprü kurucu ağların zayıf olması bu durumu desteklemektedir. Kurumların Ankara’da yoğunlaşması bir avantaj olsa da kadınların bu kurumlar ile bağı zayıftır. ASO gibi aktörler bu boşluğun giderilmesinde önemli bir rol üstlenebilir.

K4: Teknopark firması denmesi bile kendi içinde bir güven ortamı oluşturuyormuş.

K4: Erkek egemen bir toplumun kadının yaptığı ticareti yok saymaya başlaması buran buram kokuyor.

K4’ün ifadeleri, kurumsal aidiyetin kadın girişimciler açısından iki yönlü etkisini göstermektedir. “Teknopark firması” etiketi işletmeye güven ve tanınma sağlarken kadın girişimci, kurumun dışında faaliyetlerinin görmezden gelindiğini düşünmektedir. Bu nedenle teknopark aidiyeti kadın girişimcinin piyasadaki meşruiyetini destekleyen bir kurumsal referans işlevi görmektedir. Kurumsal aidiyetin sağladığı güven, kadın girişimcilerin yeni müşterilere ve iş çevrelerine ulaşmasını kolaylaştıracak biçimde daha sistemli kullanılabilir.



Şekil 12: Yenilikçi Yönelimi Çıktıya Aktaran Kanallar Zayıf



**6. KADIN OLMANIN TEK
BİR BEDELİ YOK**

6. Kadın Olmanın Tek Bir Bedeli Yok

Önceki iki bölüm, firma çıktılarının yapısal koşullarla ilişkili olduğunu ve kaynakların çıktıya dönüşmesini sağlayan kanalların nerede zayıfladığını nicel bulgularla ortaya koymuştur. Bu bölüm, söz konusu sorunların kadınların gündelik yaşamlarında ve firmalarında nasıl ortaya çıktığını incelemektedir. Soyut bir kavram olarak “yapı”, bakım yükü, firmada fiilî yetki gücü, erkek egemen iş ilişkileri, kendini kanıtlama zorunluluğu ve hata yapmanın kadınlar açısından daha ağır sonuçlar doğurması üzerinden somutlaşmaktadır.

Nicel bulgular, kadınların güçlü bir yenilikçi yönelime sahip olduğunu fakat bu yönelimin firma çıktılarına yeterince yansımadağını göstermektedir. Mülakatlar ise bu dönüşümü sınırlayan süreçlerin kadınların yaşamlarında ve işletmelerinde nasıl işlediğini ortaya koymakta, bakım sorumluluğu nedeniyle müşteri kaybeden anne, yöneticilik yapmasına rağmen imza yetkisi babasında kalan kadın ve ticari ilişkilerinde erkek bedeni üzerinden kabul görmeye çalışan girişimci örnekleri görülmektedir. Bu anlatılar nicel bulguların altında işleyen süreçleri anlamaya yardımcı olan nitel kanıtlar olduğundan dolayı her mekanizma, mümkün olduğu ölçüde ilgili nicel bulgularla birlikte değerlendirilmiştir.

Toplumsal Cinsiyet Engeli Koşulludur

Toplumsal cinsiyet engeli örneklemede bütün kadınlar tarafından aynı biçimde yaşanmamakta, belirli koşullara göre farklılaşmaktadır. Engelleri azaltan unsur yenilikçi yönelimden çok güçlü aile ve marka sermayesi, sektörün görece korunaklı yapısı ya da kadınların çevrelerine uyum sağlamak ve görünürlüklerini yönetmek için gösterdikleri yoğun çabadır. Bu imkânlarla sahip olmayan kadınlar ise özellikle erkek egemen sanayi sektörlerinde toplumsal cinsiyet engeliyle daha açık ve güçlü biçimde karşılaşmaktadır.

6.1 Toplumsal Cinsiyet Engelinin Koşulları

20 katılımcının 13’ü toplumsal cinsiyet engelini doğrudan yaşadığını belirtmiş, dördü engelin belirli koşullarda ortaya çıktığını söylemiş, üçü ise kendi deneyiminde böyle bir engelle karşılaşmadığını ifade etmiştir. Bu koşulluluk, “Toplumsal cinsiyet engeli var mı, yok mu?” sorusunun tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Asıl sorulması gereken, engelin hangi koşullarda belirginleştiği ve hangi koşullarda etkisinin azaldığıdır. Engeli kendi deneyiminde reddeden üç kadına (K2, K16, K20) yakından bakıldığında her birinin farklı bir kaynaktan yararlandığı görülmektedir. K2’yi güçlü aile markası, miras ve “baba avantajı” korumakta, kendisinin “yaşayanların hikâyelerini biliyordum” ifadesi de kendi konumunun farklılığını anlatmaktadır. K20, evde ve işte tam performans göstermeye çalışarak, başka bir ifadeyle yoğun uyum ve çifte mesai yoluyla engelin etkisini azaltmaktadır. K16 ise kişisel deneyiminde bir fark görmediğini belirtmesine rağmen “siyasette, bürokraside yokuz” diyerek yapısal düzeydeki

eşitsizliği kabul etmektedir. Bu vakalar, miras, uyum ve sektörel konum gibi kaynaklar sayesinde toplumsal cinsiyet engelinin etkisinin azaltılabildiğini düşündürmektedir.

Yukarıdaki alıntılarda kadınlar toplumsal cinsiyet engelinin bulunmadığını göstermemekle beraber belirli kaynaklar sayesinde kendi deneyimlerinde bu engelin etkisini azaltabildiklerini anlatmaktadır. Bu kaynaklara sahip olmayan kadınlar ise erkek egemen sanayi sektörlerinde engelle daha açık biçimde karşılaşmaktadır. Dolayısıyla koşulluluk, belirli kaynak ve konumların bazı kadınların deneyiminde toplumsal cinsiyet engelinin etkisini azaltabildiğine işaret etmektedir.

Tablo 10: Toplumsal Cinsiyet Engelinin Koşulluluğuna dair örnekler

Cinsiyet Engeli	Katılımcı	Mekanizma	Sermaye / bedel
Reddediyor	K2	“baba avantajım, arkamdaki marka büyük”	miras, sembolik sermaye
Reddediyor	K20	evde tam performans; iş kimliğini öne alma	yoğun uyum ve çifte mesai
Reddediyor	K16	“farkı görmedim” ama annelik süreci; siyaset/bürokraside yokuz	engel yok
Koşullu	K19	kadın olduğum için değil, sektörümden	Cinsiyet engeli sektöre bağlı
Kişisel hayır / yapısal evet	K14·K17·K18	bende olmadı ama sektörde kadınlar daha çok ispatlıyor	başka kadınların deneyiminden yapısal teyit
Evet	K10	çocuğunuz var, sizinle çalışamayız	engeli doğrudan yaşıyor

6.2 Beş Mekanizma

Bu bölümdeki her mekanizma aynı analitik sırayla ele alınmakta, mekanizmanın nasıl işlediği, kimlerde ve hangi koşullarda ortaya çıktığı, karşı örnekleri, ekonomik ve kurumsal sonuçları ve politika önerileriyle ilişkisi sırayla belirtilmektedir. Alıntılar mülakat kayıtlarından aktarılmış, kısaltılan yerler “...” ile gösterilmiştir. Her beş mekanizmaya eşit ağırlık verilmiştir.

6.2.1 Yeterlilik ve otoritenin sürekli sorgulanması

Tablo 11: Mekanizma 1: Yeterlilik ve otoritenin sürekli sorgulanması

Değerlendirme kalıbı	İçerik
Nasıl işliyor?	Kadının bilgisi ve kararı erkeğinkinden fazla sorgulanır; başarı “şans” ya da “eş/baba desteği”ne bağlanır; başarısızlık “kadın zaten yapamaz” algısının kanıtı sayılır. Yeterlilik tekrar tekrar ispat ister.
Kimlerde?	Özellikle erkek-egemen sanayi, savunma ve teknoloji sahasında ve sanayi alt-örnekleminde bu mekanizmaya atıf verenlerin oranı yaklaşık %70.
Karşı örnek	K2 (baba/marka sermayesi) ve K20 (yoğun uyum gösterme) bunu daha az yaşar. K2 kendi ayrıcalığını açıkça kabul eder.
Sonuç	Ekstra zaman, enerji ve psikolojik yük; yeniliğe yönlendirilebilecek maddi ve maddi olmayan kaynağın tükenmesi.
İlgili politika aracı / önerilen müdahale	Filî Yönetim Kriteri (firmedaki karar yetkisini resmîleştirerek kadının ispatlama yükünü azaltır); mentorluk.
K7: “Kendimizi ispatlamak zorundayız; bu ‘kadın yapamaz’ı ispatlamak zorundayız.” K3: “Siz kadınsınız, kandırmazsınız; erkek olsa kandırır.”	

Bu mekanizmanın dikkat çekici yönü, olumlu görünen ifadelerin de toplumsal cinsiyete dayalı aynı kalıbı yeniden üretebilmesidir. K3’ün aktardığı “siz kadınsınız, kandırmazsınız” sözü ilk bakışta bir iltifat gibi görünse de güveni kadının cinsiyetine bağlamaktadır. Böylece kadın, bağımsız bir bireyden çok cinsiyetinin temsilcisi olarak değerlendirilmektedir. Yeterliliğin sorgulanması hem “kadın yapamaz” gibi olumsuz hem de “kadınlar dürüsttür” gibi görünüşte olumlu ifadelerle işleyebilmekte, her iki durumda da bireysel performans geri planda kalmaktadır. Bunun somut bir maliyeti mevcuttur. Kadın her kararını daha fazla açıklamak, başarısını yeniden kanıtlamak ve kendisine yönelik kuşkulara sürekli yanıt vermek zorunda kalmaktadır. Bu durum zamanını ve zihinsel enerjisini stratejik işlerden uzaklaştırmaktadır. Üstelik yüksek uzmanlık düzeyi bile bu yükü ortadan kaldırmayabilmektedir. K15 bunu şöyle anlatmaktadır: “Bu bilginin üçte biriyle erkek olsaydım çoktan hallolmuştum; bilirkişi ol, yeni uzman yardımcılara anlat, hukuk dairesine teknik görüş ver... İnanılmaz bir yük vardı.” Bu örnekte uzmanlığın tanınması karar yetkisini artırmamakta, kadına ek ve çoğu zaman görünmeyen işler yüklemektedir. Böylece güçlü bireysel kapasitenin neden aynı ölçüde işletme çıktısına dönüşmediği gündelik iş ilişkileri düzeyinde açıklık kazanmaktadır.

6.2.2 Bakım emeği ve zaman yoksulluğu

Tablo 12: Mekanizma 2: Bakım ve zaman yükü

Değerlendirme kalıbı	İçerik
Nasıl işliyor?	Ev içi ve çocuk/yaşlı bakımı orantısız bir biçimde kadına yüklenir; işe, ağ kurmaya ve gelişime kalan zaman/enerji azalır, plan yapmak zorlaşır
Kimlerde?	Küçük çocuklu ve bakım yükü taşıyanlar (K3, K7, K9, K10, K14, K19, K20). Mülakatların yaklaşık üçte biri (7/20) bunu anlatıyor, en sık dile getirilen bedel.
Karşı örnek	Bakımı devredebilen yüksek gelirli kadın örneği aslında eşitsizliği kadınlar arasında yeniden dağıtır (bakım ekonomisi).
Sonuç	Müşteri/iş kaybı ve büyümenin ertelenmesi. Asıl maliyet stratejik zamanın parçalanmasıdır.
İlgili politika aracı / önerilen müdahale	Bakım ve Zaman Maliyeti Paketi (OSB/teknoparkta çocuk bakımı hizmetleri, etkinliklerin gündüz ve/veya hibrit düzenlenmesi, geçici yönetim desteği).
K10: “Biz sizinle artık çalışamayız. Çok net, belliydi nedeni: sizin artık küçük çocuğunuz var... Yoksa yetenekleri daha iyi değil.”	

Bakım yükünün temel maliyeti kullanılabilir zamanın niteliğini bozmasıdır. İşletmeyi büyütmek, yeni pazarlara açılmak ve yatırım kararları geliştirmek kesintisiz düşünmeye ayrılacak stratejik zaman gerektirmektedir. Bakım sorumlulukları ise çalışma gününü kısa ve dağınık zaman dilimlerine bölerek bu tür bir yoğunlaşmayı zorlaştırmaktadır. Kadın girişimci işletmenin günlük faaliyetlerini sürdürebilmekte, ancak işletmeyi ileri taşıyacak kararlar için gereken kesintisiz zihinsel zamanı bulamayabilmektedir. Yüksek gelirli kadınların bakım yükünü ücretli destek yoluyla devretmesi de eşitsizliği ortadan kaldırmamakta, bakım yükünü çoğu zaman daha düşük gelirli başka kadınlara aktarmaktadır. Böylece bakım ekonomisi, eşitsizliği kadınlar arasında yeniden dağıtmaktadır. Bu nedenle çözüm yalnızca kadınların kişisel düzenlemelerine bırakılamaz. Kamu kurumları ve meslek kuruluşları tarafından sağlanacak bakım hizmetleriyle ya da çocuk bakımını konu alan çeşitli teşvik paketleriyle kurumsal bir altyapı oluşturulmalıdır.

Bakım Yükü Neden Nitel Veride Baskın?

Bakım mekanizmasına ilişkin bulgular esas olarak mülakatlara dayanmaktadır. Anket verileri açık ve güvenilir bir bulgu ortaya koymamaktadır. Çocuklu katılımcılar (n=83) ile çocuğu olmayanlar (n=19) arasındaki fark küçüktür: medyan çalışan sayısı ve ihracat oranı çocuklu grupta 10 ve %27, çocuksuz grupta ise 15 ve %37’dir. Çocuksuz grubun hem küçük hem de daha genç olması (medyan yaş 40’a karşı 48) bu farkın doğrudan bakım yüküne bağlanmasını güçleştirmektedir. Üstelik daha genç grubun daha büyük işletmelere sahip olması, yaş farkının beklenen yönüyle de uyumlu değildir. Bu nedenle bakım yüküne ilişkin değerlendirme mülakat anlatılarına dayanmaktadır.

6.2.3 Gayriresmî ağlardan dışlanma

Tablo 13: Mekanizma 3: Gayriresmî ağlardan dışlanma

Değerlendirme kalıbı	İçerik
Nasıl işliyor?	Karar ve fırsatların bir kısmı iş saati dışı erkek egemen ortamlarda (akşam yemeği, kulüp, maç) alınır. Kadın normlar ve bakım yükü nedeniyle bu ağlara giremez ya da girse de kurulan gayriresmî hiyerarşinin dışında kalır.
Kimlerde?	Erkek-egemen, ilişki ağırlıklı sektörde iş kuranlar (K1, K12; savunma, inşaat, tedarik).
Karşı örnek	Kendi ağını kuran ya da eşini/erkek çalışanını ağa “sokan” kadın (K2: “eşimi hunt ettim”), ama bu bir bağımlılık maliyeti doğurabilir.
Sonuç	Bilgi ve iş bağlantısı akışının dışında kalma; büyük sözleşmeleri şekillendiren gizli gündemlerden habersiz kalmak.
İlgili politika aracı / önerilen müdahale	Köprü Kurucu Ağ ve Kamuya Erişim Paketi, etkinliklerin gündüz ve/veya hibrit düzenlenmesi, kadın ağ oluşumlarına destek.
K12: “Her şey ilişkiyle yürüyor... Eğer ben kocamın vücudunu giyip sokağa çıkabilsem ortalığı yıkarım.”	

K12’nin “kocamın vücudunu giyip sokağa çıkabilsem” ifadesi, bu mekanizmayı çarpıcı biçimde özetlemektedir. Sorun, daha çok erkeklere açık olan ilişki ortamlarına aynı koşullarda girememesidir. Gayriresmî iş ağları çoğu zaman resmî kurumların dışında, akşam yemeklerinde, kulüplerde, maç localarında ve kahve buluşmalarında kurulmaktadır. Toplumsal normlar ve bakım sorumlulukları kadınların bu ortamlara katılımını sınırlamaktadır. Bunun sonucunda bazı iş bağlantıları kaçırılmakta ama daha da önemlisi kadın, büyük sözleşmeleri etkileyen bilgilerden, fiyat sinyallerinden ve ittifaklardan uzak kalmaktadır. Kadın resmî toplantıya katıldığında kararların önemli bir bölümü gayriresmî ortamlarda biçimlenmiş olabilmektedir.

K19: Bizim bütün sağlayıcılarımız, ürün aldığımız insanlar aslında erkek... Onlarla muhataplığında bile eşimi hep yanımda tutuyorum. Eşim olmasaydı çok daha keskin ve katı durmam gerekirdi.

K19’un anlatısı, K12’nin “kocamın vücudunu giyip sokağa çıkabilsem” sözüyle ifade ettiği sorunu başka bir vakada somutlaştırmaktadır. K12 erkek egemen tedarik ve yatırım ağlarına eşinin bedeniyle girebilmeyi bir dilek olarak anlatırken K19, bu engeli aşmak için eşini tedarikçilerle yaptığı görüşmelere fiilen götürmektedir. Birbirinden bağımsız iki görüşmede aynı çözümün dile getirilmesi, gayriresmî ağlara erişimde yaşanan güçlüğü yalnızca kişisel çekingenlikle açıklanamayacağını, toplumsal cinsiyete göre biçimlenen bir erişim sorunu

olduğunu düşündürmektedir. Kadının bu ağlara bir erkek aracılığıyla katılabilmesi ise yeni bir bağımlılık yaratmaktadır.

Dışlanmayı aşmak için geliştirilen çözümler de aynı yapının devam ettiğini göstermektedir. K2'nin "eşimi hunt ettim" ifadesinde olduğu gibi kadın kendi ağını kursa ve eşini ya da bir erkek çalışanını bu ağa dâhil etse bile, ilişkinin sahibi olarak görünmeyebilmekte; bilgi, karar ve fırsatlar erkek aracı üzerinden ilerleyebilmektedir. K12, K19 ve K2'nin anlatıları birlikte değerlendirildiğinde, erkek egemen ağa erişebilmek için bir erkeği aracı kılma zorunluluğunun ortak bir örüntü oluşturduğunu görmek mümkündür. Mesele bireysel ağ kurma becerisinden çok, kadınların iş ilişkilerine doğrudan ve bağımsız biçimde katılımını sınırlayan, toplumsal cinsiyetle biçimlenen erişim koşullarıdır.

6.2.4 Görünürlük ve kimlik yönetimi

Tablo 14: Mekanizma 4: Görünürlük ve kimlik yönetimi

Değerlendirme kalıbı	İçerik
Nasıl işliyor?	Kadın "kadın" kimliğini ya bastırır ya da aşırı performansla telafi eder; görünürlüğünü sürekli yönetir.
Kimlerde?	Kurumsal/temsili alanda görünür olanlar (K20, K7).
Karşı örnek	Kimliğini stratejik avantaja çevirmeye çalışan (K3); ancak güvenin cinsiyete bağlanmasıyla Mekanizma 1'deki kalıbı yeniden üretir.
Sonuç	Sürekli görünürlük ve kimlik yönetiminin bilişsel maliyeti; stratejik düşünceye ayrılacak kaynağın erimesi.
İlgili politika aracı / önerilen müdahale	ASO Kurumsal Temsil Göstergeleri; rol model görünürlüğü.
K20: "Kadınlık avantajını kullanmıyorsanız bu genellikle dezavantaj olarak geri dönmüyor." K4: "Erkek egemen bir toplumun kadının yaptığı ticareti yok saymaya başlaması buram buram kokuyor." · "Teknopark firması denmesi bile bir güven ortamı oluşturuyormuş." K5: "Adamı kendime kefil ettim... 5.000 lira girişimcilik sermayesi. Dantel örüyorum, satıyorum, para biriktiriyorum." K6: "Aile şirketlerinde çocuğun sana kanıtlamaya çalışıyor... sürekli kendinizi ispat ediyorsunuz kadın olarak." K17: "Kadın için pozitif ayrımcılık gerektiğini düşünüyorum. Belli bir aşamaya kadar. O aşamalara ulaşırsak artık eşit olmalı." K18: "Gerçek hayattaki kadının başarısı kabul ediliyor ama bazı kamusal alanlara yansımıyor... orada erkekler dünyası oluyor." K19: "Bütün sağlayıcılarımız erkek... muhataplığında bile eşimi hep yanımda tutuyorum." · "Ankara çok güvenli alan; zikzaklar yok."	

K20'nin kadın kimliğini bir avantaj olarak kullanmama stratejisi, simgesel azınlık konumuna karşı geliştirilmiş bir çözüm gibi görünse de kendi başına önemli bir maliyet yaratmaktadır.

Kadın, dezavantaj yaşamamak için kimliğini geri planda tutmak, her ortamda tarafsız görünmek ve ayrıcalık talep etmediğini sürekli göstermek zorunda hissedebilmektedir. Bu sürekli öz-denetim, görünmeyen bir vergi gibi işlemektedir. Kadın her toplantıdan önce nasıl görüneceğini, ne giyeceğini, ne ölçüde iddialı davranacağını ve hangi hatalarının hoş görülmeceğini hesaplamak durumunda kalmaktadır. Erkek meslektaşlarının aynı yoğunlukta benimsemek zorunda olmadığı bu davranış kalıbı, görünürlüğü kadınlar açısından maliyetli hâle getirmektedir. Yıllar içinde biriken bu zihinsel yük, stratejik düşünmeye ve işletmenin büyümesine ayrılabilir zamanı ve enerjiyi azaltan bir maliyettir.

6.2.5 Finansmana erişim zorluğu

Tablo 15: Mekanizma 5: Finansmana erişim

Değerlendirme kalıbı	İçerik
Nasıl işliyor?	Kredi/yatırıma erişimde zorluk; erkek egemen finans ağında kendini kabul ettirme sorunu.
Kimlerde?	Ölçeklenmeye çalışan üretim/teknoloji firmaları (K7, K11).
Karşı örnek	Kadın girişimcilik kredisine erişebilen (K1: Dünya Bankası'ndan kadın girişimcilik kredisi).
Sonuç	Ölçek ve yenilik yatırımının ertelenmesi/küçülmesi.
İlgili politika aracı / önerilen müdahale	Finansmana Erişim ve Ölçeklenme Paketi (kredi garanti erişimi, melek ağı eşleştirme, yatırıma hazırlık desteği).
K7: “Finansmana erişimde çok zorluk yaşıyorum.” K11: “Krediler bayağı kısılmış durumda.”	

Nitel bulgular, finansmana erişimin diğer mekanizmalarla iç içe geçen bir örüntü oluşturduğunu göstermektedir. Finansmana erişim, aynı zamanda bir tanınma sürecidir. Kadın girişimci, çoğunluğu erkeklerden oluşan kredi komiteleri, yatırımcılar ve banka temsilcileri karşısında kendisini ve işletmesini “ciddi” bir aktör olarak kabul ettirmek zorunda kalmaktadır. Yeterliliğinin sürekli sorgulanması bu alanda finansal bir maliyete dönüşürken gayriresmî ağlardan dışlanması, yatırımcılara ulaşmasını sağlayacak güven ilişkilerini sınırlandırmaktadır. K1’in Dünya Bankası kadın girişimcilik kredisine erişebilmesi önemli bir karşı örnektir. Cinsiyete duyarlı ve hedeflenmiş bir finansman aracı, genel finansman piyasasında karşılaşılan engelleri azaltabilmektedir.

K7: Amerika FDA’de bir Türk laboratuvarı olarak anılmak istiyorum. Bunun için finansmana ihtiyacımız var... Finansmana erişimde çok zorluk yaşıyorum.

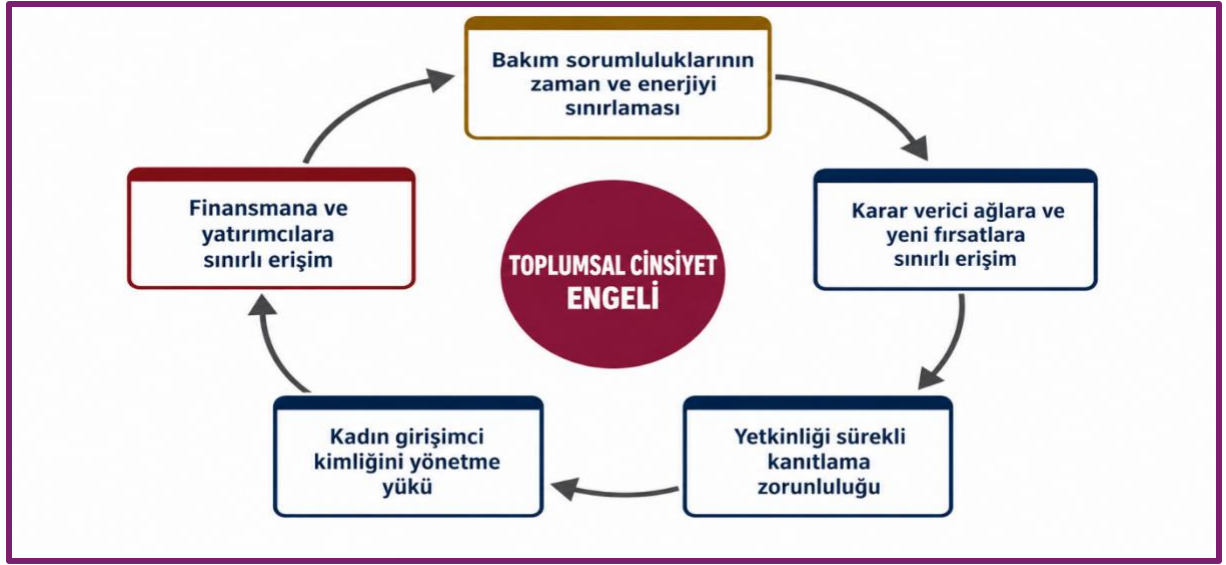
K4: Erkek olsaydık çok daha rahat ulaşabilirdik finansal süreçlere.

Bu iki anlatı, finansmana erişim sorununun iki farklı boyutunu göstermektedir. K7'nin deneyiminde sermaye yetersizliği, FDA tescili gibi uluslararası ölçekli bir hedefin önündeki temel engeldir. Yenilikçi yönelim ve teknik kapasite bulunmasına rağmen bunları ekonomik çıktıya dönüştürecek finansman sınırlıdır. K4 ise finansmana erişimde yaşadığı güçlüğü doğrudan toplumsal cinsiyetle ilişkilendirmekte, sorunun projenin niteliğinden çok, kredi sürecinde kadın girişimcinin nasıl değerlendirildiğinden kaynaklandığını belirtmektedir. Uluslararası bulgular da kadınlara ait kredi portföylerinde temerrüt oranları daha düşük olmasına rağmen kadınların finansmana erişimde daha fazla güçlük yaşayabildiğini göstermektedir. Bu perspektifle genel kredi programları tek başına yeterli değildir. Kadın girişimcilerin karşılaştığı tanınma ve güven engellerini dikkate alan yapılandırılmış finansman araçlarına ihtiyaç vardır.

6.2.6 Mekanizmalar Birbirini Nasıl Besliyor?

Bu beş mekanizma birbirini güçlendirmektedir. Bakım yükü (6.2.2), kadınların iş saatleri dışındaki ilişki ağlarına katılımını sınırlandırarak gayriresmî ağlardan dışlanmayı (6.2.3) artırmaktadır. Bu dışlanma, bilgiye, iş bağlantılarına ve karar süreçlerini etkileyen ittifaklara erişimi zorlaştırmaktadır. Gerekli desteğe sahip olmayan kadınların yeterliliği daha kolay sorgulanmakta (6.2.1), bu da davranışlarını ve görünürlüklerini sürekli yönetmelerine yol açmaktadır (6.2.4). Ortaya çıkan zaman yükü ve zihinsel yük ise strateji geliştirmek, yenilik sürecini planlamak, yatırım başvurusu hazırlamak ve finansmana erişmek (6.2.5) için gereken kapasiteyi azaltmaktadır. Politika tasarımını mentorluk, kredi programı vb. gibi tek araçlı müdahalelerle sınırlamak, diğer mekanizmalar aynı sorunları yeniden üreteceği için doğru bir yaklaşım olmayacaktır (Şekil 13). 8. Bölüm'deki politika paketlerinin birlikte ve bağlantılı biçimde tasarlanmasının nedeni budur.

Bu karşılıklı etkileşim, raporda “yapı” kavramının somut olarak neyi ifade ettiğini de açıklamaktadır. Yapı, kadınların gündelik yaşamlarına ve iş ilişkilerine yayılan çoklu bağlantılara sahip bir süreçtir. Bu süreçlerin ortak zemini toplumsal cinsiyettir: bakım sorumluluğu ağırlıklı olarak kadına yüklenmekte, gayriresmî iş ağları erkek egemen ortamlarda kurulmakta, erkeklerin yeterliliği daha kolay kabul edilmekte, kadınların görünürlüğü sürekli öz-denetim gerektirmekte ve finansmana erişim erkek egemen ilişki ağlarında sağlanmaktadır. Böylece toplumsal cinsiyetin etkisi bu mekanizmaların birlikte işleyişinde ortaya çıkmaktadır.



Şekil 13: Mekanizmalar birbirini besleyen kısır bir döngü yaratıyor

6.3 Yetki–Sahiplik Ayrışması: Şirketin Sahibi, Karar Verici mi?

Yukarıda tartışılan beş mekanizma, kadınların sahip olduğu yönelim ve kapasitenin ekonomik çıktıya dönüşmesini sınırlayan süreçleri ortaya koyuyor. Ancak bölümün en özgün bulgusu, aile ve ortaklık şirketlerinde kayıtlı ortaklık, imza yetkisi ve fiilî karar gücünün birbiriyle örtüşmemesidir. Bu üç unsur yalnızca birbirinden ayrılmakla kalmamakta, bazı durumlarda beklenenin tersine bir dağılım da gösterebilmektedir.

Görüşülen 20 kadından 18’i imza yetkisine sahip olduğunu belirtmiştir. İmza yetkisi bulunmayan katılımcı K8 olup K10’un imza yetkisi durumu ise mülakatta net biçimde belirtilmemiştir. Katılımcıların altısı işletme sahibi, 11’i ortak, üçü ise kayıtlı ortaklığı olmayan yöneticidir. Ortaklığı bulunmayan K2 ve K9’un imza yetkisine sahip olması, kayıtlı mülkiyet ile yönetsel yetkinin her zaman birlikte olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, kadın girişimciyi yalnızca resmî ortaklık üzerinden tanımlayan yaklaşımların yetersizliğini de ortaya koymaktadır. Bununla birlikte “iş yönetiyor, imza atmıyor” durumu örneklemede yalnızca K8’de görülmektedir.

Tablo 16: Yetki–sahiplik ayrışması örnekleri

Katılımcı	Ortaklık	İmza yetkisi	Fiilî karar gücü
K8	Düşük	yok	yüksek
K9	Yok	var	yüksek
K2	Yok	var	yüksek
K12	var (<%50)	var	yüksek
K13	var (%100)	var	yüksek
K10	Yok	–	sınırlı (“hiç alamayacağım”)

K8, K2 ve K9’un deneyimleri, kayıtlı ortaklık, imza yetkisi ve fiilî yönetimin her zaman örtüşmediğini gösteren örneklerdir. Bu örneklerden hareketle söz konusu ayrışmanın ne kadar yaygın olduğuna ilişkin nicel bir sonuç çıkarılamasa dahi bu vakalar, ticaret sicili ve imza sirküleri gibi resmî kayıtların işletmeyi gerçekte kimin yönettiğini belirlemekte neden yetersiz kalabildiğini göstermektedir. Yetki ve sahiplik arasındaki ayrışmanın kadın girişimciler arasında ne ölçüde yaygın olduğu ise araştırılması gereken bir sorudur.

K8: “İmza yetkisi görünürde bende değil ama işleyişte tamamen bende... imza yetkisi babamda. O gücü elinde tutma çabası hâlâ devam ediyor.”

K8’in anlatısında işletmenin günlük işleyişi kadın tarafından yönetilmesine rağmen imza yetkisi ve resmî güç babada kalmaktadır. Bu örnek, görünüşte tarafsız olan örgütsel yetki yapısının toplumsal cinsiyet ilişkileri içinde nasıl biçimlenebildiğini somutlaştırmaktadır. Aynı zamanda resmî kayıtların fiilî yönetimi her zaman yansıtmayabileceğini de göstermektedir.

K18: Gerçek hayattaki kadının başarısı kabul ediliyor ama bu bazı kamusal alanlara yansımıyor... yukarıda bir karar alma mekanizması, orada erkekler dünyası oluyor; kadına dahil etme konuları sıkıntılı.

K18'in anlatısı, yetki ile fiilî katkı arasındaki ayrışmanın şirketlerle sınırlı kalmadığını, kamusal karar süreçlerinde de ortaya çıktığını göstermektedir. Kadının başarısı işletme ve piyasa düzeyinde kabul edilse bile bu tanınma, üst kurullardaki temsil ve karar yetkisine aynı ölçüde yansımamaktadır. K8'in işletmeyi yönetmesine rağmen imza yetkisinin babasında kalması ile K18'in sözünü ettiği kamusal temsil eksikliği aynı durumun farklı düzeylerdeki biçimleridir. Kadının katkısı kabul edilmekte fakat karar gücüne erişimi sınırlı kalmaktadır. 8. Bölüm'de değinilen politika/strateji araçlarından Fiilî Yönetim Kriteri ile Kurumsal Temsil Göstergeleri'nin ortak amacı, kadın girişimcinin ekonomik katkısının şirket içinde ve kamusal alanda karar yetkisine dönüşüp dönüşmediğini izlemektir.



Şekil 14: Yetki ile sahipliğin ayrışması



**7 • TEK BİR
"KADIN GİRİŞİMCİ" YOK**

7. Tek Bir “Kadın Girişimci” Yok

“Kadın girişimci” tek ve homojen bir kategori değildir. Kadınlar işletmeye bağımsız kurucu, ortak kurucu veya mevcut bir işletmeye sonradan katılan yönetici olarak dâhil olmaktadır. İşletmeye giriş biçimi çalışan sayısı ile ($p=0,46$) ve ihracatla ($p=0,41$) anlamlı biçimde ilişkili olmasına rağmen patent için aynı örüntü görülmemiştir. Mevcut ve köklü bir firmaya sonradan katılan kadın, yeni bir işletme kuran kadına kıyasla daha büyük birikmiş kapasiteye sahip bir yapı içinde faaliyet göstermektedir. Bu nedenle sonradan katılanların firmalarının daha büyük olması, bu kadınların daha yenilikçi olduğu anlamına gelmemekte, daha büyük ve köklü bir işletmenin mevcut kapasitesinden yararlandıklarını göstermektedir. Kadının bireysel başarısı ile firmanın önceden biriktirdiği kapasiteyi birbirinden ayırmak gerekmektedir.

Bu ayırım hem analiz hem de politika tasarımı açısından önemlidir. Bütün kadın girişimcileri tek bir kategori altında değerlendirmek, firma ölçeğindeki farklılıkları bireysel özelliklere bağlama riski taşımaktadır. Örneğin, girişime sonradan katılan kadınların daha büyük firmalarda yer almasından hareketle kuşaklar arası devrin yenilikçiliği artırdığı sonucuna varılması, firmanın birikmiş kapasitesinin kadının bireysel yönelimiyle karıştırıldığı anlamına gelecektir. Nitekim Tablo 17’de görüldüğü üzere yenilikçilik puanları iki grup arasında anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır. Politika açısından da tek tip bir destek programı yeterli değildir. Girişime giriş yolu farklı kaynaklar ve kısıtlarla ilişkilidir. Bu bölümde yukarıda bahsedilen üç profilin ayrı ayrı incelenmesi, 8. Bölüm’de önerilen politika paketlerinin neden kadınların işletmeye giriş biçimlerine göre farklılaştırılması gerektiğini de açıklamaktadır.

Tablo 17: İki kadın girişimci profili: girişimi kuran ve girişime sonradan katılan

Gösterge	Kuran (n≈71)	Sonradan (n≈31)	Not
Medyan çalışan	6	40	Kadınların sonradan katıldığı girişimlerde ölçek nispeten büyük
İhracat	%15	%61	Sonradan bir girişime katılan kadınlar çoğunlukla imalat sanayi
Yenilikçilik	4,26	4,10	İstatistiksel olarak anlamlı fark yok
15+ yaş firmalarda medyan çalışan / ihracat oranı	Medyan 9 çalışan / %12 ihracat	Medyan 53 çalışan / %70 ihracat	İstatistiksel olarak anlamlı

Girişime Sonradan Katılan Kadınlar İmalat Sanayiinde

Sanayi kesimi ile mevcut işletmelere sonradan katılan kadınların oluşturduğu grup %56 oranında örtüşmektedir. Bu nedenle firma büyüklüğü ve ihracatta görülen farklar büyük ölçüde aynı grubun iki özelliğidir. Yenilikçilik puanları ise işletmesini kuranlarda 4,26, sonradan katılanlarda 4,10'dur ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p=0,30$).

7.1 Üç Kadın Girişimci Profili, Üç Ayrı Darboğaz

Kadının girişimciliğe üç farklı yolla girmesi, kadın girişimcilerin farklı kaynaklara ve sorunlara sahip olduğunu göstermektedir. Bağımsız kurucu, işletmesini kendi kararıyla ve çoğu zaman hizmet, danışmanlık veya bilişim gibi görece düşük sermayeyle girilebilen sektörlerde kurmaktadır. En önemli avantajı, şirketin sahibi olarak karar ve imza yetkisine doğrudan sahip olmasıdır. Buna karşılık firması genellikle genç ve küçük, medyan çalışan sayısı mikro firma düzeyinde ve ihracat düzeyi düşüktür. Bu grubun temel sorunu ölçeklenmedir. Yenilikçi yönelime ve karar özerkliğine sahip olan bağımsız kurucuların, finansmana ve köprü kurucu ağlara erişimini güçlendirecek politikalara ihtiyacı vardır.

Mevcut bir işletmeye sonradan katılan kadın ise çoğunlukla aileye veya eşe ait, genellikle imalat sanayiinde faaliyet gösteren köklü bir yapıya dâhil olmaktadır. Bu firmalar daha büyük ölçeğe, ihracat deneyimine ve gelişmiş bir kurumsal altyapıya sahiptir ancak firma büyüklüğü kadının daha yenilikçi olduğu anlamına gelmemektedir. Bu grupta temel sorun ölçekten çok yetki ve tanınmadır. K8 örneğinde olduğu gibi kadın işletmeyi fiilen yönetmesine rağmen resmî imza yetkisi babasında kalabilmektedir. Bu nedenle 8. Bölüm'de üzerinde durulan Fiilî Yönetim Kriteri, Aile Anayasası ve planlı yetki devri gibi araçlar önem kazanmaktadır.

Ortak kurucu kadın ise işletmesini çoğu zaman eşi veya başka bir ortakla birlikte kurmaktadır. Bu kadın girişimci profili, ölçek ve yetki açısından diğer iki grubun arasında yer alsa da görünürlük sorunu yaşayabilmekte, işletmenin başarısı kadından çok ortağına atfedilebilmektedir. Dolayısıyla bu grubun temel ihtiyacı, ortaklık içindeki katkısının ve karar gücünün açık biçimde tanınmasıdır. Üç kadın girişimci profili arasındaki farklılıklar, bütün kadın girişimcilere aynı desteği sunmanın neden yeterli olamayacağını da göstermektedir. Bağımsız kurucunun ölçeklenme sorununa yönelik bir araç, sonradan katılan kadının yetki sorununu; yetki devrini hedefleyen bir politika aracı ise kurucu kadının finansman ihtiyacını karşılamayacaktır.

Bununla birlikte mülakatlar ortak bir bulguya odaklanmaktadır. Kadın girişimciler, yönetim tarzlarını işletmelerine katkı sağlayan bir güç olarak tanımlamaktadır. En az altı katılımcı detaycılık, iletişim, aynı anda birden fazla işi yönetebilme, krizlerle başa çıkma ve uzlaşmacılığı liderlik avantajı olarak tanımlamıştır. Temel sorun kadınların donanımı veya yönetim tarzından çok, sahip oldukları kapasitenin işletme çıktısına dönüşmesini sağlayacak finansman, ağ, yetki ve tanınma imkânlarının sınırlı olmasıdır.

Olgun İşletmeye Katılımın Yapısal Avantajı

Kadının firmaya giriş yolu, kadının firma kurulduktan kaç yıl sonra işletmeye dâhil olduğu üzerinden incelendiğinde örüntü daha belirgin hâle gelmektedir. “Katılım gecikmesi” çalışan sayısı ile $p=+0,53$, ihracatla $p=+0,46$, firma yaşıyla $p=+0,59$ düzeyinde ilişkilidir (her üçü için $p<0,01$, istatistiksel olarak anlamlı). Girişimin faaliyet gösterdiği sektörün kontrol edildiği lojistik regresyonda da katılım gecikmesinin etkisi devam etmektedir. Örneğin, diğer koşullar aynı kaldığında, kadının firmaya katılımındaki her bir yıllık gecikme, firmanın ihracat yapma ihtimalini yaklaşık %4,4 artırmaktadır. Bu sonuçlar, kadınların daha büyük ve ihracatçı firmalara sonradan katıldıklarını göstermektedir. Katılım gecikmesi firma yaşıyla da ilişkilidir ($p=+0,59$). Yenilikçilik düzeyi ise işletmesini kuranlar (4,26) ile sonradan katılanlar (4,10) arasında anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır. Başka bir ifadeyle, kadının devraldığı unsur işletmenin birikmiş kapasitesidir.



Şekil 15: Girişimciliğe üç giriş yolu, üç ayrı darboğaz



8. DÖNÜŞÜM AÇIĞINI KAPATMAK: POLİTİKA TASARIMI

8. Dönüşüm Açığını Kapatmak: Politika Tasarımı

Önceki bölümlerden üç temel politika ilkesi çıkmaktadır. İlk olarak, “kadın girişimci” homojen bir kategori değildir. Bağımsız kurucular, ortak kurucular ve mevcut işletmelere sonradan katılan kadınlar farklı kaynaklara ve zorluklara sahiptir ve tek bir destek programı bütün grupların ihtiyaçlarını karşılayamaz. İkincisi, yenilikçi yönelim, ağlar ve kurumsal güven bu örneklemde işletme çıktılarını tek başına açıklamamaktadır. Firma ölçeği ve ihracat daha çok işletmenin yaşı, birikmiş kapasitesi ve devir yoluyla edinilen yapısal imkânlarla ilişkilidir. Bu nedenle farkındalık artırma ve ağ geliştirme programları, finansman, karar yetkisi ve işletme devri gibi yapısal araçlarla tamamlanmalıdır. Son olarak, her müdahalenin süresi, hedefi ve başarı göstergesi önceden belirlenmelidir. Aşağıda sunulan politika tasarımı, ASO ve paydaş kurumların uygulayabileceği, takvime ve ölçülebilir sonuçlara bağlanmış müdahalelerden oluşmaktadır.

Politika Tasarımının İç Mantiği

Mevcut yaklaşımın temel sorunu, bütün kadın girişimcileri aynı destek kategorisi içinde değerlendirmesidir. Oysa işletmeye giriş yolları ve bunlara bağlı ihtiyaçlar farklıdır. Bulgular, köprü kurucu ağlar ve kurumsal güven ile firma ölçeği veya ihracat arasında anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Bu nedenle ağ programlarının temel amacı kadınların yeni aktörlere erişimini ve piyasadaki tanınmasını güçlendirmek olmalıdır. İşletme ölçeğini artırmak için ise, finansmana erişim, kadının karar yetkisinin güçlendirilmesi ve mülkiyet devri gibi ayrı yapısal araçlara ihtiyaç vardır.

Bu rapordaki politika tasarımı, etkili müdahalenin doğru teşhisle başlaması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Kadın girişimciliğine yönelik destekler uzun süre bilgi, beceri, motivasyon ve ağları geliştirmeye odaklanmış ve sorunun kadınların bireysel eksikliklerinden kaynaklandığı varsayılmıştır. Bu rapor ise kadınların yenilikçi yönelim ve bireysel kapasite bakımından güçlü olduğunu, temel sorunun bu kapasitenin ekonomik çıktıya dönüşmesini sağlayan koşullarda olduğunu göstermektedir. Eğitim, farkındalık ve ağ kurma araçları önemini korumakla birlikte tek başına yeterli değildir. Bu araçların finansmana erişim, fiilî yetkinin tanınması, çocuk bakımı altyapısı ve planlı işletme devri gibi yapısal müdahalelerle tamamlanması gerekmektedir. Aşağıdaki politika tasarımları bu ikinci araç grubuna öncelik vermektedir.

8.1 Politika tasarımlarından yararlanma ölçütü: Fiilî Yönetim Kriteri

Önerilen Fiilî Yönetim Kriteri, ASO’nun ödül, destek ve temsil programlarından kimlerin “kadın girişimci” statüsüyle yararlanabileceğini belirleyen temel uygunluk ölçütüdür. Bu statü yalnızca ticaret sicili, ortaklık payı veya imza sirküleri gibi tek bir resmî belgeye dayandırılmamalıdır. Zorunlu ölçüt, kadının bütçe, yatırım, personel ve üretim kararlarında fiilen ve düzenli olarak sorumluluk taşımasıdır. Buna ek olarak ortaklık veya imza/temsil yetkisinden en az biri aranmalıdır. Böylece karar süreçlerinde gerçek sorumluluk üstlenen kadınlar ve politika tasarımları doğru biçimde, gerçek bir hedef kitle için belirlenebilir.

Fiilî yönetim izlenebilir kanıtlarla değerlendirilmelidir. Son bir yıla ait yönetim kararları, banka ve sözleşme imzaları, personel ve tedarik süreçlerindeki sorumluluklar veya kısa bir yapılandırılmış görüşme, adayın bu karar alanlarının çoğunda düzenli görev üstlendiğini göstermelidir.

8.2 Uygulama Paketleri

Bu bölümde detaylandırılan beş politika paketi, kadın girişimcilerin farklı ihtiyaçlarına farklı araçlarla müdahale etmeyi amaçlamaktadır. Her paket üç sorumluluk halkası içinde ele alınmaktadır. İlk halka, ASO’nun kendi kararıyla doğrudan uygulayabileceği faaliyetleri, ikinci halka, OSB’ler, teknoparklar, üniversiteler, bankalar, KOSGEB, TÜBİTAK ve kalkınma ajansları gibi paydaşlarla yürütülecek müdahaleleri, üçüncü halka ise ASO’nun kamudan talep edeceği teşvik ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Bu ayırım, önerilerin ASO’nun yetki ve kaynaklarıyla uyumlu, uygulanabilir bir çerçevede kalmasını sağlamaktadır.

Mülakatlarda bakım sorumlulukları, kadın girişimcilerin karşılaştığı en yaygın toplumsal cinsiyet engellerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Görüşülen 20 kadından yedisi, çocuk ve diğer bakım yüklerinin çalışma zamanını azalttığını, iş ilişkilerine katılımı sınırladığını veya mesleki kayıplara yol açtığını belirtmiştir. Sorun, işletmeyi büyütmek ve yeni pazarlar geliştirmek için gereken kesintisiz zamanın parçalanmasıdır. Bakım ve Zaman Maliyeti Paketi (Tablo 18), bu yükü bireysel bir sorumluluk olmaktan çıkararak kurumsal altyapıyla hafifletmeyi amaçlamaktadır. Paket kapsamında OSB ve teknoparklarda 0–6 yaş çocuk bakım hizmetleri kurulması, ASO etkinliklerinin gündüz ve hibrit formatlarda düzenlenmesi, programlara katılım sırasında çocuk veya yaşlı bakım giderlerinin karşılanması ve geçici iş idaresi ile uzman desteği sağlanması önerilmektedir. ASO, OSB’ler, teknoparklar ve KOSGEB arasındaki koordinasyonu üstlenebilir ve bakım giderlerine yönelik kamu teşviklerinin geliştirilmesi için girişimde bulunabilir.

Tablo 18: Bakım ve Zaman Maliyeti Paketi

Alan	İçerik
Bulgu	Mülakatların yaklaşık üçte biri bakım/zaman yükünü en büyük toplumsal cinsiyet engeli olarak anlatıyor (K3, K7, K9, K10, K14, K19, K20); hatta bir kadın doğrudan işini kaybediyor (K10).
Hedef grup	Küçük çocuklu ve bakım yükü taşıyan kadın girişimciler
Müdahale araçları	OSB ve teknoparklarda 0–6 yaş çocuk bakım altyapısı; hibrit (uzaktan erişim veya fiziksel) ve gündüz etkinlikleri düzenleme; çocuk/yaşlı bakım giderinin program bütçesinden karşılanması; annelere geçici iş idaresi ve uzman desteği.
ASO rolü / paydaşlar	ASO doğrudan: Müdahalenin ana yapısını oluşturur ve paydaşları koordine eder. Ortak uygulama / paydaşlar: OSB, teknoparklar, KOSGEB. Kamudan talep: Bakım gideri için teşvik/indirim.
Değerlendirme göstergeleri	Bakım desteği alan kadın üye sayısı, gündüz ve akşam etkinliklerine kadınların katılım oranı, destek alan firmalarda çalışan, satış ve ihracat değişimi.

Aile işletmelerinde kadının firmayı fiilen yönetmesi, her zaman resmî yetki ve mülkiyetle desteklenmemektedir. K8 ve K9'un anlatıları, karar sorumluluğu ile imza, temsil ve sahiplik arasındaki ayrışmayı gösterirken K14'ün deneyimi, aile anayasasının bu sorunu azaltmak için kullanılabileceğine işaret etmektedir. Aile anayasası, aile üyelerinin işletmedeki görevlerini, karar yetkilerini, mülkiyet ilişkilerini ve kuşaklar arası devir kurallarını önceden belirleyen yazılı bir uzlaşma belgesi olarak nitelendirilebilir. Özellikle işletmenin kız veya erkek evlada hangi koşullarda devredileceğini, halefin nasıl seçileceğini ve fiilî yönetimin ne zaman imza ve mülkiyet yetkisiyle tamamlanacağını açık hâle getirmektedir.

Yetki devri ve aile anayasası paketi (Tablo 19), aile şirketine sonradan katılan veya işletmeyi devralma aşamasındaki kadınlara aile anayasası danışmanlığı, görev ve yetki tanımlarının hazırlanması, mülkiyet devrinin planlanması, hukuki destek ve ikinci kuşak kadın halef mentorluğu gibi araçlarla destek olmayı amaçlamaktadır. ASO, aile anayasasını zorunlu tutmak yerine belirli destek ve teşviklerden yararlanmayı kolaylaştıran bir koşul olarak sunabilir. Böylece bu politika müdahalesi fiilî sorumluluğun resmî karar ve mülkiyet yetkisine dönüşmesini hedeflemektedir.

Tablo 19: Yetki Devri ve Aile Anayasası Paketi

Alan	İçerik
Bulgu	Aile şirketinde yetki–tanınma ayrışması (K8, K9); bir kadın kendi çözümü olarak aile anayasasını kullanıyor (K14).
Hedef grup	Aile şirketine sonradan katılan ya da devralma sürecindeki kadınlar.
Müdahale araçları	Aile anayasası danışmanlığı (görev tanımı, yetki devri, mülkiyet aktarımı); ikinci kuşak kadın halef mentorluğu; devralmada hukuki destek.
ASO rolü / paydaşlar	ASO doğrudan: Aile anayasası hazırlığını, ASO destek ve teşviklerinden yararlanma koşulu olarak sunar. Ortak uygulama / paydaşlar: — Kamudan talep: —
Değerlendirme göstergeleri	Aile Anayasası hazırlayan firma sayısı, yetki/mülkiyet devri tamamlanan firma sayısı, imza veya mülkiyet devri gerçekleşen kadın halef sayısı, devir sonrasında kadınların karar organlarındaki temsili.

Mülakatlar, finansmana erişimin kadın girişimcilerin işletmelerini büyütürken karşılaştıkları en somut engellerden biri olduğunu göstermektedir. Özellikle işletmesini kendisi kuran kadınlar yenilikçi yönelim ve karar özerkliğine sahip olsalar da gerekli sermayeye ulaşamadıkları için üretim kapasitesini artırmakta, yeni pazarlara açılmakta ve ihracata başlamakta zorlanmaktadır. Finansman sorunu kadın girişimcinin bankalar ve yatırımcılar karşısında işletmesinin güvenilirliğini ve büyüme potansiyelini kabul ettirme güçlüğü de kapsamaktadır.

Paket, ölçeklenme aşamasındaki üretim ve teknoloji firmalarına, özellikle bağımsız kadın kuruculara yönelik bütünleşik bir finansman modeli sunmayı amaçlamaktadır (Tablo 20). Kadın girişimcilere ayrılmış kredi garanti kotası finansmana erişim riskini azaltırken, melek yatırımcılar ve yatırım fonlarıyla yapılandırılmış eşleştirmeler öz sermaye finansmanına ulaşmayı kolaylaştırabilir. Müdahale, yatırıma hazırlık ve finansal yapılandırma desteği kapsamında mali tabloların hazırlanması, değerlendirme, yatırımcı sunumu ve finansman görüşmesi gibi uygulamalı destekler içerebilir; gerekli görülen durumlarda buna seçmeli bir bileşen olarak finansal okuryazarlık eğitimi de eklenebilir. İhracata hazırlanan firmalara sipariş ile tahsilat arasındaki dönemi karşılayacak işletme sermayesi desteği sağlanmalıdır. ASO eşleştirme ve hazırlık programlarını doğrudan yürütebilir, bankalar, Kredi Garanti Fonu, melek yatırım ağları ve kalkınma ajanslarıyla finansman altyapısını oluşturabilir.

Tablo 20: Finansmana Erişim ve Ölçeklenme Paketi

Alan	İçerik
Bulgu	Finansmana erişim ankette ölçülmemiştir; ancak mülakatlarda özellikle ölçeklenme aşamasındaki bazı üretim ve teknoloji firmalarında öne çıkan engellerden biri olarak dile getirilmiştir (K7: “çok zorluk yaşıyorum”; K11: “krediler kısılmış”). Mülakatlar, finansmanın ölçeklenmede belirleyici olabileceğine işaret ediyor.
Hedef grup	Ölçeklenme eşiğindeki üretim ve teknoloji firmaları; özellikle girişim kurucusu kadınlar
Müdahale araçları	Kadın girişimciye ayrılmış kredi garanti kotası; melek yatırımcı ve fon ağlarıyla yapılandırılmış eşleştirme; yatırıma hazırlık ve finansal yapılandırma desteği (mali tablo hazırlığı, değerlendirme, yatırımcı sunumu, finansman görüşmesi); ihracata yönelik işletme sermayesi desteği.
ASO rolü / paydaşlar	ASO doğrudan: Ağ eşleştirmesi ve eğitimde etkin rol alır. Ortak uygulama / paydaşlar: Bankalar, Kredi Garanti Fonu, melek yatırımcı ağları, kalkınma ajansı. Kamudan talep: Kadın girişimciye yönelik kredi kotası.
Değerlendirme göstergeleri	Kredi veya yatırım alan kadın girişimci sayısı, kullanılan toplam finansman ve yatırım hacmi, ayrılan kredi kotasının kullanım oranı; destek sonrasında çalışan sayısı, satış ve ihracattaki değişim.

Kadın girişimcilerin yakın iş ve sosyal çevreleri güçlü olmakla birlikte, yeni müşterilere, yatırımcılara, üniversitelere ve kamu kurumlarına ulaşmalarını sağlayan köprü kurucu bağlantıları daha sınırlıdır. Katılımcıların yaklaşık %80’inde köprü kurucu ağ puanı bağlayıcı ağ (yakın çevre ağı) puanının altında kalmaktadır. Bununla birlikte bu örnekte köprü kurucu ağlar ile firma ölçeği veya ihracat arasında anlamlı bir ilişki gösterilememiştir. Bu nedenle paketin amacı doğrudan büyüme sağlamaktan çok kadın girişimcilerin yeni aktörlere erişimini, tanınmasını ve kurumsal ilişki kurma kapasitesini güçlendirmektir. Özellikle gayriresmî iş ağlarının mesai saatleri dışında ve erkek egemen ortamlarda kurulması, bakım sorumluluğu taşıyan kadınların bu ilişkilere katılımını zorlaştırmaktadır.

Paket kapsamında gündüz saatlerinde ve hibrit formatta nitelikli iş buluşmaları düzenlenebilir; kadın girişimciler büyük firmalar, üniversiteler, teknoparklar ve ilgili kamu kurumlarıyla ihtiyaçlarına göre eşleştirilebilir (Tablo 21). Kamu alımları, ihaleler ve destek programlarına erişim için uygulamalı bilgilendirme sağlanmalı, kurulan bağlantıların devamlılığını destekleyecek ağ mentorluğu geliştirilmelidir. ASO bu programın eşleştirme ve izleme altyapısını kurabilir, KOSGEB, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, üniversiteler ve ilgili sivil toplum kuruluşları programa dâhil edilebilir. Köprü Kurucu Ağ ve Kamuya Erişim Paketi, Finansmana Erişim ve Ölçeklenme Paketi ile bağlantılı yürütülerek etkinliği artırılmalıdır.

Tablo 21: Köprü Kurucu Ağ ve Kamuya Erişim Paketi

Alan	İçerik
Bulgu	Köprü kurucu ağ açığı yüksek. Paketin gerekçesi ilişkisel erişim ve kadının tanınmasıdır. Gayriresmî ağlar iş saati dışı erkek egemen ortamlarda kuruluyor ve kadın bakım yükü ve toplumsal normlar nedeniyle dışlanıyor.
Hedef grup	Kurumsal ve kamu ağlarına erişimi zayıf kadınlar (özellikle sanayide sonradan katılanlar dışındaki kesim).
Müdahale araçları	Gündüz ve hibrit formatta düzenlenen yüksek nitelikli buluşmalar, ağ toplantıları; kadın girişimci–üniversite–teknopark eşleştirme; kamu alımı ve ihaleye erişim bilgilendirmesi; ağlar arası köprü kurma mentorluğu. Finansmana erişim ve ölçeklenme paketi ile birlikte çalışır.
ASO rolü / paydaşlar	ASO doğrudan: Ağ geliştirme etkinliklerini ve ağ mentorluğu programını tasarlar ve uygular. Ortak uygulama / paydaşlar: STK’lar, KOSGEB, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. Kamudan talep: -
Değerlendirme göstergeleri	Kamu veya üniversite iş birliğine dönüşen bağlantı sayısı; yeni müşteri, tedarikçi ve yatırımcı görüşmeleri; kurulan ilişkilerin belirli bir süre geçtikten sonraki devamlılık oranı.

Mülakatlar, kadın girişimcilerin özellikle sanayi ve teknoloji alanlarında gereken yeterliliğe sahip olduklarını sürekli ispat etmek zorunda kaldıklarına işaret etmektedir. Kadınların karar organlarında, teknik etkinliklerde ve kamuya açık temsilde sınırlı görünürlüğü, “teknolojiyi üreten kadın” imgesinin yerleşmesini zorlaştırmaktadır. Kadınların görünür olması kadar, karar süreçlerine katılması ve teknik uzmanlıklarıyla tanınması da önemlidir. Bu nedenle ASO Kurumsal Temsil ve Görünürlük Göstergeleri Paketi’nin amacı kadınların kurumsal temsili ile fiilî karar gücü arasındaki bağı güçlendirmektir (Tablo 22).

ASO, komite, kurul, çalışma grubu, heyet ve panel bileşimlerini düzenli olarak izlemeli ve kadınların katılımını yıllık göstergelerle raporlamalıdır. “Teknoloji Üreten Kadın” programı kapsamında kadınların teknik başarıları, üretim deneyimleri ve yenilik faaliyetleri kamuoyuna taşınmalı, ödül, konuşmacı seçimi ve rol model iletişimde temsil dengesi gözetilmelidir. Uygulama, ASO Yönetim Kurulu kararıyla başlatılabilir ve yüksek bir dış bütçe gerektirmeden mevcut kurumsal süreçlere yerleştirilebilir. Temsilin yalnızca görünürlikle sınırlı kalmaması için kadınların toplantılara katılımı kadar karar, öneri ve gündem oluşturma süreçlerindeki rolleri de izlenmelidir.

Tablo 22: ASO Kurumsal Temsil ve Görünürlük Göstergeleri

Alan	İçerik
Bulgu	Simgesel azınlık konumu ve görünürlüğü sürekli yönetme zorunluluğu, kadınlar üzerinde bilişsel bir yük oluşturmaktadır. “Teknolojiyi üreten kadın” imgesinin yeterince yerleşmemiş olması tanınmayı zorlaştırmaktadır. Kadınların teknoloji alanındaki temsilinin güçlenmesi, sembolik sermayeyi ve toplumsal kabulü artırabilir.
Hedef grup	ASO’ya üye tüm kadınlar; özellikle karar organlarında ve kamuya açık temsilde görünürlüğü az olanlar.
Müdahale araçları	ASO komite, kurul ve heyetlerinde kadın temsil göstergesi ve yıllık raporlama; “teknoloji üreten kadın” görünürlük programı ve rol model iletişimi; ödül ve panellerde temsil dengesi.
ASO rolü / paydaşlar	ASO doğrudan: ASO Yönetim Kurulu kararı ve iç uygulamayla gerçekleştirilir; dış maliyeti düşük, sembolik getirisi yüksektir. Ortak uygulama / paydaşlar: — Kamudan talep: —
Değerlendirme göstergeleri	Komite/kurul/heyet temsil oranı, görünürlük programına dâhil edilen kadın sayısı ve medya erişimi.

8.3 Önceliklendirme ve uygulama

Önerilen politika araçlarının aynı anda ve aynı yoğunlukta uygulanması politika tasarımı açısından uygun değildir. Bu nedenle araçlar beklenen etkileri, maliyetleri, uygulamaya geçme süreleri ve kurumsal hazırlık ihtiyaçları dikkate alınarak önceliklendirilmiş, uygulama süreci birbirini tamamlayan üç faz hâlinde tasarlanmıştır.

Tablo 23: Politika önceliklendirme matrisi

#	Politika	Beklenen etki	Maliyet	Uygulamaya geçme süresi
1	Fiilî Yönetim Kriteri ve Aile Anayasası aracı	yüksek (yapısal)	düşük-orta	6–18 ay
2	Bakım ve Zaman Maliyeti Paketi	yüksek (en sık bedel)	orta	12 ay pilot
3	Finansmana Erişim ve Ölçeklenme Paketi	yüksek (çıktı ucu)	orta-yüksek	12–24 ay
4	Köprü Kurucu Ağ ve Kamuya Erişim Paketi	orta (ilişkisel)	düşük	sürekli
5	ASO Kurumsal Temsil ve Görünürlük Göstergeleri Paketi	orta (görünürlük)	düşük	6 ay

Tablo 23, politika araçlarının beklenen etkilerini, bu araçların maliyeti ve uygulama süresiyle birlikte değerlendirmektedir. Fiilî Yönetim Kriteri ve Aile Anayasası paketi, kadınların fiilî karar gücü ile resmî yetki ve mülkiyeti arasındaki ayrışmaya müdahale ettiği için ilk sırada yer almaktadır. Fiilî Yönetim Kriteri kısa sürede ve düşük maliyetle uygulamaya alınabilirken aile

anayasası ve yetki devri daha uzun bir hazırlık gerektirmektedir. Bakım ve Zaman Maliyeti Paketi de mülakatlarda en sık dile getirilen engeli hedeflediği için yüksek önceliklidir. Finansmana Erişim ve Ölçeklenme Paketi doğrudan işletme çıktılarını artırmayı hedeflemekle birlikte finans kuruluşlarıyla iş birliği ve daha yüksek kaynak gerektirdiğinden daha uzun vadede uygulanabilir.

Köprü Kurucu Ağ ve Kamuya Erişim Paketi ile Kurumsal Temsil Göstergeleri daha düşük maliyetle ve kısa sürede başlatılabilir. Bununla birlikte bu araçların temel amacı kadınların yeni aktörlere erişimini, kurumsal temsilini ve tanınmasını güçlendirmektir. Dolayısıyla öncelik sırası araçların birbirini hazırlama ve tamamlama işlevine göre değerlendirilmelidir.

Tablo 24: Uygulama fazları

Faz	Süre	Öncelikli hamleler	Kilit göstergeler
Faz 1 · Başlat	0–6 ay	Fiilî Yönetim Kriteri tanımı; temsil göstergeleri; düzenlenecek etkinliklerin formatı; araçları esnek tasarlamak için veri temeli oluşturma	Fiilî Yönetim Kriterini ana koşul olarak yürürlüğe alma; temel gösterge setinin oluşması
Faz 2 · Kur	6–18 ay	Bakım altyapısı pilotu; aile anayasası danışmanlığı; köprü kurucu ağ programı; finansal okuryazarlık	Pilotların başlaması ve ilk kullanımlar; aile anayasası hazırlayan firma sayısı, etkinliklerin başlaması
Faz 3 · Ölçekle	18–36 ay	Kredi garanti kotası; melek ağı eşleştirme; yetki/mülkiyet devri; paketlerin etki değerlendirmesi	Kredi ve yatırım hacmi; çalışan ve ihracat artışı; devri tamamlanan firma sayısı

Uygulama üç fazda ilerleyebilecektir. İlk altı aylık fazda ASO’nun kendi kararıyla uygulayabileceği Fiilî Yönetim Kriteri tanımlanmalı, kurumsal temsil göstergeleri oluşturulmalı ve etkinliklerin düzenlenmesine başlanmalıdır. Bu aşamada ayrıca başlangıç verileri toplanarak sonraki değerlendirmeler için karşılaştırma zemini kurulmalıdır. “Kur” fazında bakım altyapısı pilotu, aile anayasası danışmanlığı, köprü kurucu ağ programı ve finansal hazırlık eğitimleri devreye alınmalıdır. On sekizinci aydan sonra başlayan “Ölçekle” fazında ise kredi garanti kotası, yatırımcı eşleştirmeleri ve resmî yetki veya mülkiyet devri gibi daha fazla kaynak ve kurumsal ortaklık gerektiren müdahaleler yaygınlaştırılmalıdır.

Etki değerlendirmesi üçüncü fazda yapılacak olsa da göstergeler ve başlangıç değerleri ilk fazda belirlenmelidir. Her fazın sonunda kullanım, çıktı ve uygulama sorunları gözden geçirilmeli, etkisiz kalan araçlar yeniden tasarlanmalı veya sonlandırılmalıdır. Faz 1’de ASO içindeki olası direnç üye bilgilendirmesi ve Yönetim Kurulu kararıyla, Faz 2’de bakım pilotuna ilişkin paydaşlarla iş birliği sorunu alternatif uygulama mekânlarıyla ve Faz 3’te finans kuruluşlarının sınırlı katılımı ise kalkınma ajansları ve ilgili kamu kaynaklarıyla giderilebilir.

Böylece ana hatları Tablo 23 ve 24’de çizilen yol haritasının kendini yenileyen bir uygulama sistemi olarak çalışması amaçlanmıştır.

8.4 Politika Tasarım Tuzakları

İyi politikayı tanımlamak kadar, etkisiz politika tasarımlarını önceden belirlemek de önemlidir. Kadın girişimciliği alanındaki birçok politika aracı, program, uygulama vb. iyi niyetle hazırlanmasına rağmen sorunu yanlış tanımladığı, kadınları tek bir kategori olarak ele aldığı veya sonuçları ölçmediği için sınırlı kalmaktadır. Raporun nicel ve nitel bulguları, politika tasarımında kaçınılması gereken dört temel tuzağa işaret etmektedir.

Birinci tuzak, farkındalık yaratmayı amaçlayan programların aynı zamanda bir yanılsama yaratmasıdır. Bulgular panel, ödül, eğitim ve görünürlük faaliyetleri gibi sembolik değer taşıyan araçların yapısal müdahalelerin yerine geçirilmemesi gerektiğine işaret etmektedir. Mülakatlarda da kadın girişimciliğinin güzellik, el işi, kooperatifçilik veya belirli teknik mesleklerle sınırlandırılmasının kadınları liderlik ve karar verici konumlara taşımadığı vurgulanmıştır. Kadınların görünürlüğünü artıran ve kadın girişimcilik konusunda farkındalık yaratan programlar, kadınların yönetici ve işletme sahibi olmalarının önündeki finansman ve yetki sorunlarını giderememektedir. Bu nedenle politika odağı farkındalık yaratmanın ötesine geçerek kadınların liderliğini, karar gücünü ve işletme ölçeğini desteklemelidir.

İkinci tuzak, tek tip politika yaklaşımıdır. “Kadın girişimci” tek bir kategori olarak kabul edildiğinde bağımsız kuruculara, ortak kuruculara ve mevcut işletmelere sonradan katılan kadınlara aynı destekler sunulmaktadır. Oysa bu grupların sahip oldukları kaynaklar ve karşılaştıkları sorunlar farklıdır. Bağımsız kurucunun temel ihtiyacı finansman ve ölçeklenme olabilirken aile işletmesine sonradan katılan kadının sorunu yetki devri ve tanınmadır. Bütün gruplara aynı programı uygulamak, desteğin gerçek ihtiyaca ulaşmasını engeller. Bu nedenle birbirinden ayırt edilebilen farklı aktörlere farklı araçlarla müdahale etmek gerekir.

Üçüncü tuzak, “kadın girişimcilik” statüsünün kâğıt üzerinde tanınmasıdır. Kadın girişimci statüsünü yalnızca ticaret sicili, ortaklık payı veya imza sirküleri üzerinden belirlemek, kadının resmî konumu ile fiilî karar gücü arasındaki farkı gözden kaçırmaktadır. Mülakatlarda işletmeyi yönettiği hâlde imza yetkisine sahip olmayan veya ortak olmadığı hâlde karar ve temsil sorumluluğu taşıyan kadınlarla karşılaşmıştır. Buna karşılık resmî olarak ortak veya imza yetkilisi olmak, işletmeyi fiilen yönetmek anlamına gelmeyebilir. Bu raporun öne sürdüğü “Fiilî Yönetim Kriteri” kullanılmadığında destekler yanlış kişilere yöneltilebilir veya gerçek yöneticileri kapsam dışında bırakabilir. Bu durum desteklerin etkisini azaltabileceği gibi, aracın işe yaramadığı yönünde yanlış bir izlenim de yaratabilir.

Dördüncü tuzak, etki analizinin göz ardı edilmesidir. Hedefi, süresi ve başarı göstergesi belirlenmeden uygulanan desteklerin etkili olup olmadığı değerlendirilemez. “Kadın girişimciler desteklenmelidir” biçimindeki genel bir amaç, kaç kadına ulaşıldığı, hangi engelin azaltıldığı ve firma çıktılarında ne değiştiği ölçülmediğinde politikaya dair bilgi üretmez. Bu nedenle her müdahale başlangıç değeri, uygulama süresi ve somut sonuç göstergeleriyle birlikte tasarlanmalı ve etkisiz kalan araçlar gözden geçirilmeli veya sonlandırılmalıdır.



9. BULGULARIN GÜCÜ VE SINIRLARI

9. Bulguların Gücü ve Sınırları

Raporun temel bulgusu, kadınların yenilikçi yönelimlerinin yüksek olmasına rağmen bu yönelimin firma ölçeği, ihracat ve patent gibi çıktılarla anlamlı bir ilişki göstermemesidir. Buna karşılık firma yaşı, işletmeye giriş yolu ve üretim sektöründe faaliyet gösterme gibi yapısal özellikler çıktılarla daha güçlü biçimde ilişkilidir. Mülakatlar da bu örüntünün kadınların gündelik deneyimlerinde nasıl ortaya çıktığını göstermekte, bakım yükü, gayriresmî ağlardan dışlanma, yeterliliği sürekli kanıtlama, görünürlüğü yönetme ve finansmana erişim sorunları, mevcut kapasitenin ekonomik çıktıya dönüşmesini sınırlamaktadır. Nicel ve nitel bulgular birlikte değerlendirildiğinde, temel sorun kadınların yönelim veya donanım eksikliğinden ziyade, içinde bulundukları yapısal ve kurumsal koşullardır. Tablo 25 raporun ana bulgularını Dönüşüm Açığı kavramı çerçevesinde kısaca özetlemektedir.

Bununla birlikte rapordaki bütün önermeler aynı ikna edicilik düzeyine sahip değildir. Yenilikçi yönelimin yüksekliği, yönelim ile çıktılar arasındaki zayıf ilişki ve işletmeye giriş yolunun firma ölçeği ve ihracatla bağlantısı doğrudan anket verilerine dayanan bulgulardır. Toplumsal cinsiyet engelinin kadınlar tarafından farklı koşullarda ve farklı yoğunluklarda yaşanması ise yirmi mülakatta tekrarlanan nitel bir bulgudur. Buna karşılık, işletmeyi fiilen yönetme ile resmî yetki arasındaki ayrışma daha sınırlı bir kanıta dayanmaktadır. Benzer biçimde bakım yükünün firma çıktısını azalttığına ilişkin değerlendirme esas olarak mülakatlara dayanmakta ve anket bu konuda kesin bir sonuç vermemektedir. Toplumsal cinsiyet engeli yaşamadığını belirten kadınların anlatılarında miras yoluyla edinilen aile ve marka sermayesi, çevrenin beklentilerine yoğun biçimde uyum sağlama veya görece korunaklı bir sektörde faaliyet gösterme gibi unsurlar da öne çıkmaktadır. Bu durum, söz konusu kaynakların engelin etkisini azaltmış olabileceğini düşündürmektedir. Araştırma bu ilişkiyi doğrudan ölçmediği için, engel yaşanmadığı yönündeki her beyanın mutlaka belirli bir kaynak veya ayrıcalıkla açıklanabileceği ileri sürülemeyecektir. Bu nedenle söz konusu değerlendirmeler, mevcut vakalardan hareketle geliştirilen ve farklı deneyimlerle sınanmaya açık yorumlayıcı önermelerdir.

Bu araştırma Ankara’da, görece eğitilmiş ve kurumsal ağlara yakın kadın girişimcilerden oluşan bir örneklemeyle yürütülmüştür. Bu nedenle elde edilen istatistikler ve değişkenler arasındaki ilişkiler Türkiye’deki bütün kadın girişimcilere genellenemez. Bununla birlikte bir araştırmanın kullanım alanı yalnızca örneklemin temsil gücüyle sınırlı değildir. Bulgulardan geliştirilen kavramsal çerçeve ve araştırma yöntemi, farklı bağlamlara uyarlanarak yeniden sınanabilir. Bu açıdan rapor, Ankara’ya ilişkin bulguları istatistiksel olarak genellememekte fakat farklı bağlamlarda sınanabilecek bir kavramsal çerçeve ve araştırma yaklaşımı önermektedir.

Türkiye'nin başka bölgelerindeki ve illerindeki kadın girişimcilik üzerine yapılan çalışmalara aktarılabilecek temel unsur, Dönüşüm Açığı'nı belirlemek için kullanılan yaklaşımdır. Bu yaklaşım üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak kadınların yenilikçi yönelimleri ile firma ölçeği, ihracat ve patent gibi işletme çıktıları arasındaki ilişki incelenir. İkinci olarak bağlayıcı ve köprü kurucu ağlar, kurumsal güven ve yeniliği besleyen kaynaklar ayrı ayrı değerlendirilerek dönüşüm kanallarının nerede zayıfladığı belirlenir. Üçüncü olarak mülakatlar aracılığıyla fiili yönetim, resmî ortaklık ve imza yetkisinin aynı kişide birleşip birleşmediği araştırılır ve nitel bulgular nicel örüntüleri mekanizma düzeyinde yorumlamak ve derinleştirmek için kullanılır. Bu adımlar, benzer verilerin toplanabildiği farklı bölgelerde uygulanabilecek bir araştırma yöntemi oluşturabilecektir.



**10. SONUÇ:
DÖNÜŞÜM AÇIĞINI
KAPATMAK**

10. Sonuç: Dönüşüm Açığını Kapatmak

10.1. Dönüşüm Açığı: Kaynaklardan işletme çıktılarına

Bu raporda kadınların sahip oldukları kaynakların neden firma çıktılarına yeterince dönüşmediği incelenmektedir. Raporda çizilen bu kurgu, sorunun teşhisini ve buna bağlı olarak politika müdahalesinin yönünü de değiştirmektedir. Kadınların eğitiminin, yetkinliğinin veya girişimcilik isteğinin nasıl artırılabilceğine odaklanan bir yaklaşım yerine bu kapasitenin kullanılmasını sınırlayan yapısal ve kurumsal koşulların incelenmesine odaklanılmıştır.

Araştırmanın merkezinde yer alan Dönüşüm Açığı kavramı, kadınların biriktirdiği kültürel ve sosyal sermaye ile bu kaynaklardan elde edilen iktisadi sonuçlar arasındaki mesafeyi ifade etmektedir. Araştırmaya katılan kadınların eğitim düzeyi, uzmanlığı, yenilikçi yönelimi ve yakın çevreleriyle kurdukları ilişkiler önemli bir kaynak birikimi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bu birikim, firma ölçeği, istihdam, ihracat, patent gibi sonuçlara aynı ölçüde dönüşmemektedir. Sorun, kaynağın yokluğundan çok, mevcut kaynağı ekonomik değere taşıyan kanalların sınırlı işlemesidir.

Bu yaklaşım, firma çıktısının yalnızca girişimcinin bireysel özellikleriyle açıklanamayacağını kabul etmektedir. Aynı eğitim, uzmanlık ve yenilikçi yönelim, farklı kadınlar için farklı sonuçlar üretebilmektedir. Kadının bulunduğu sektör, işletmenin yaşı, işletmeye nasıl katıldığı, aileden devraldığı kaynaklar, bakım sorumlulukları, resmî karar yetkisi ve kurumsal ağlara erişimi bu dönüşümün koşullarını belirlemektedir. Bu nedenle Dönüşüm Açığı, bireysel kapasite ile işletme performansı arasında doğrusal bir ilişki varsaymamaktadır. Kapasitenin çıktıya dönüşmesi, aradaki yapısal, kurumsal ve sembolik kanalların ne ölçüde açık olduğuna bağlıdır.

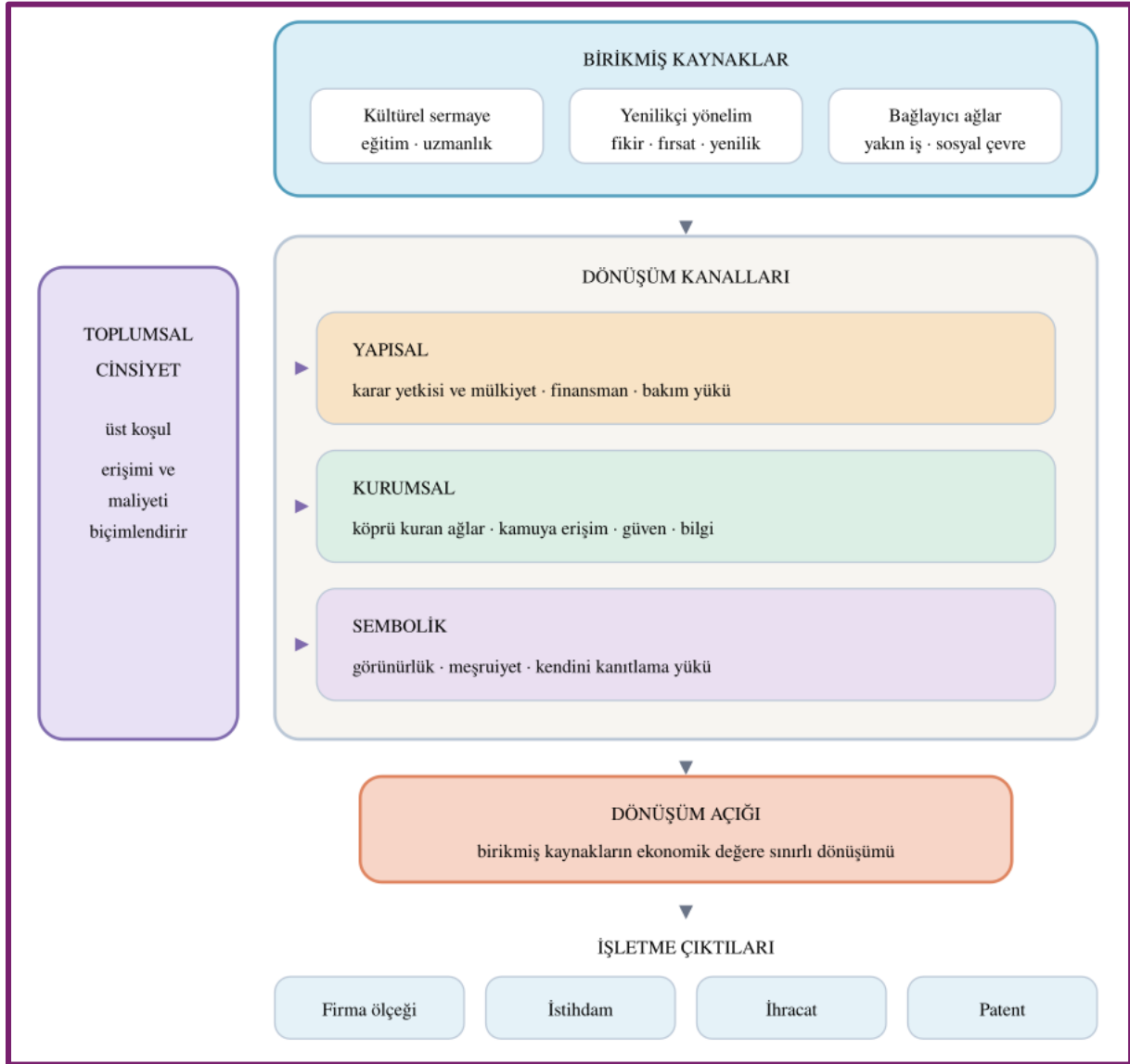
Raporda geliştirilen model bu süreci üç kanal üzerinden açıklamaktadır. Yapısal kanal, finansmana erişimi, çocuk, yaşlı ve hatta ev bakım yükünü, mülkiyeti ve karar yetkisini kapsamaktadır. Kadın işletmeyi fiilen yönetmesine rağmen yatırım, personel, üretim veya bütçe kararlarında resmî yetkiye sahip değilse deneyimini çıktıya dönüştürmekte zorlanabilmektedir. Benzer biçimde finansmana erişememesi, teknik açıdan uygulanabilir bir yenilik fikrinin yatırıma dönüşmesini engelleyebilmektedir. Bakım sorumlulukları ise toplam çalışma süresinin ötesinde, stratejik düşünme ve işletmeyi geliştirme için gerekli zamanı ve stratejik planlamayı sınırlandırabilmektedir.

Kurumsal kanal, kadınların bilgi kurumlarına, kamu kaynaklarına, finansman sağlayıcılarına ve yeni iş çevrelerine erişimini kapsamaktadır. Rapor, kadınların müşterileri, tedarikçileri ve yakın iş çevreleri üzerinden bilgiye ulaşabildiğini, buna karşılık üniversite, kamu araştırma kuruluşları ve karar verici kurumlarla kurdukları ilişkilerin daha sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu durum kadınların piyasadan gelen bilgiyi izlemesine ve mevcut ürünlerini geliştirmesine imkân verirken, daha yüksek katma değerli yenilikler, kamu destekleri, büyük sözleşmeler veya yeni pazarlara giriş için gereken kurumsal bağlantılar zayıf kalmaktadır. Bilgiye ulaşmak ile bilgiyi ekonomik kaynağa dönüştürmek arasında bu nedenle önemli bir mesafe bulunmaktadır.

Sembolik kanal ise tanınma, görünürlük ve meşruiyetle ilgilidir. Kadın girişimcilerin yetkinliklerini daha sık kanıtlamak, başarılarını açıklamak ve bulundukları ortama uygun bir görünürlük biçimi geliştirmek zorunda kalmaları, sürekli bir öz-denetim yükü doğurmaktadır. İlk bakışta olumlu görünen cinsiyet kalıpları bile kadının bireysel yeterliliğini geri plana itebilmektedir. Kadına duyulan güvenin, kadınların daha dürüst olduğuna ilişkin bir varsayıma dayanması bunun örneklerinden biridir. Böyle bir tanınma, kadının mesleki yetkinliğini güçlendirmek yerine onu cinsiyetinin temsilcisi olarak konumlandırmaktadır. Zaman içinde biriken bu görünürlük ve kendini ispat yükü, stratejik kararlar için kullanılabilecek zihinsel kaynağı azaltmakta, görünürlük sağlamanın ve kendini ispat etmenin aynı zamanda bir parasal ve zaman maliyeti bulunmaktadır.

Toplumsal cinsiyet, bu üç kanalın kadınlar için nasıl işlediğini biçimlendiren bir üst koşuldur. Bakımın kim tarafından üstlenileceği, gayriresmî iş ağlarına kimin katılabileceği, kimin yeterliliğinin kabul edileceği ve aile şirketine karar yetkisinin kime devredileceği toplumsal cinsiyet ilişkileri içinde şekillenmektedir. Bu nedenle cinsiyetin etkisini yalnızca kadın ve erkek kurucuların firmaları arasındaki performans farkında aramak doğru ve yeterli bir yaklaşım olmayabilir. Toplumsal cinsiyet etkisi, kadınların hangi sektörlerde yer aldığı, hangi işletmelere hangi yolla katıldığı ve hangi kaynaklara erişebildiği üzerinden de ortaya çıkmaktadır.

Şekil 16, Dönüşüm Açığı kavramını görselleştirmektedir. Kültürel sermaye, yenilikçi yönelim ve bağlayıcı ağlar modelin üst kısmında birikmiş kaynaklar olarak yer almaktadır. Bu kaynakların firma ölçeği, istihdam, ihracat ve patent gibi çıktılara ulaşabilmesi yapısal, kurumsal ve sembolik dönüşüm kanallarından geçmesine bağlıdır. Toplumsal cinsiyet ise bu kanallara erişimin koşullarını ve maliyetini biçimlendirmektedir. Kanallar daraldığında kaynakların ekonomik değere dönüşümü sınırlanmakta ve Dönüşüm Açığı ortaya çıkmaktadır.



Şekil 16: Dönüşüm Açığı

Şekil 16'nın temel politika mesajı, devlet müdahalesinin kadınların bireysel özelliklerini geliştirmekten önce dönüşüm kanallarına yönelmesi gerektiğidir. Eğitim, mentorluk ve farkındalık programları kadınların kaynaklarını güçlendirebilir, ancak karar yetkisi, finansman, bakım altyapısı, kurumsal erişim ve tanınma sorunları devam ettiği sürece bu kaynaklar işletme sonuçlarına sınırlı biçimde yansıyacaktır. Dönüşüm Açığını azaltmak, kadınlara sürekli olarak daha fazla donanım kazandırmaktan ziyade, mevcut donanımın kullanılabildiği kurumsal ortamı kurmayı gerektirmektedir.

10.2. Bulguların Dönüşüm Açığı çerçevesinde değerlendirilmesi

Araştırmanın nicel ve nitel bulguları, 10.1'de özetlenen üç dönüşüm kanalını somut araştırma bulgularıyla ilişkilendiren (i) kaynak birikiminin işletme çıktısına yeterince yansımaması, (ii) ekonomik çıktının bireysel yönelimden çok firmanın yapısal konumuyla ilişkili olması ve (iii) dönüşüm kanallarının toplumsal cinsiyet ve kurumsal koşullar tarafından biçimlenmesi ana temaları etrafında toplanmaktadır. Bu üç temanın bulgu düzeyindeki karşılığı, Fiilî yönetim-ortaklık ayrışması ve bakım yükü-ağ dışlanması örüntüleri de dâhil olmak üzere, Tablo 25'da özetlenmektedir.

Tablo 25: Dönüşüm Açığı Kavramı çerçevesinde bulgular

Bulgu	Açıklama
A. Kaynak var, ancak ekonomik çıktıya dönüşmüyor	
Kadın girişimcilerin yenilikçi yönelimi yüksektir.	Kadınların yeni fikirler geliştirme ve yenilik yapma konusunda güçlü bir yönelime sahip olması, sorunun bireysel motivasyon eksikliğinden kaynaklanmadığını göstermektedir. Dönüşüm Açığı, yenilikçi yönelimin firma ölçeği, ihracat ve patent gibi ekonomik çıktılara yeterince yansımamasını ifade etmektedir.
Yenilikçi yönelim, sosyal ağlar ve kurumsal güven işletme çıktılarına kendiliğinden dönüşmemektedir.	Kadınların yenilikçi yönelime, sosyal ilişkilere ve belirli kurumlarla güven ilişkisine sahip olması, bu örneklemde ekonomik çıktılarla anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Bu kaynakların büyüme, ihracat veya patente dönüşebilmesi için finansman, karar yetkisi, kurumsal tanınma gibi tamamlayıcı koşullar gerekmektedir. Dönüşüm Açığı mevcut kaynaklar ile işletme çıktıları arasındaki bu zayıf bağ üzerine kuruludur.
B. Ekonomik çıktı bireysel yönelimden çok yapısal konumla ilişkilidir	
Firma yaşı ve işletmeye giriş biçimi çıktılarıyla daha güçlü ilişkilidir.	Köklü işletmelerde bulunan ve mevcut bir firmaya sonradan katılan kadınlar, daha büyük ölçekli ve ihracatçı firmalarda yer almaktadır. Bu farklılık, yenilikçi yönelimden yıllar içinde oluşmuş firma birikimiyle tutarlıdır.
Bir firmaya sonradan katılmak, birikmiş kapasiteye erişim sağlamaktadır.	Kadının sonradan firmaya dâhil olması, çoğu zaman hazır üretim altyapısına, çalışanlara, müşterilere ve ihracat bağlantılarına sahip bir yapıya katılması anlamına gelmektedir. Kadının kendi başına oluşturduğu kapasite ile devraldığı veya içinde çalışmaya başladığı kapasite birbirinden ayrılmalıdır.
Sanayi firmalarının yüksek çıktıları, işletmeye giriş yoluyla örtüşmektedir.	Sanayide faaliyet gösteren kadınların önemli bir bölümü mevcut aile işletmelerine sonradan katılmıştır. Sanayideki yüksek ölçek ve ihracatı açıklamakta sektör, firma yaşı, devralınan kaynaklar ve kadının işletmeye giriş biçimi belirgindir.
C. Dönüşüm kanalları toplumsal cinsiyet ve kurumsal konum tarafından biçimlenmektedir	
Toplumsal cinsiyet engeli koşulludur.	Kadınlar toplumsal cinsiyet engellerini aynı biçimde ve aynı yoğunlukta yaşamamaktadır. Engelin görünürlüğü sektör, aile, bakım sorumlulukları ve gayriresmî ağlara erişim gibi koşullara göre değişmektedir.
Fiili yönetim, ortaklık ve imza yetkisi her zaman aynı kişide birleşmemektedir.	Kadın işletmenin bütçe, yatırım, personel ve üretim kararlarını fiilen yönetmesine rağmen resmî imza yetkisine veya mülkiyet payına sahip olmayabilir. Tam tersi bir şekilde, ortaklık veya imza yetkisi işletmenin gerçek kararlarını almak anlamına gelmeyebilir. Bu ayrışma, kadınların yönetsel katkısının resmî yetki ve mülkiyete her zaman dönüşmediğini göstermektedir.
Bilgiye erişim ile güç ve kaynaklara erişim arasında mesafe bulunmaktadır.	Kadın girişimciler bilgi üreten kurumlarla görece daha güçlü ilişkiler kurarken karar verici, finansman sağlayan ve kamu kaynaklarını dağıtan yapılara daha uzak kalmaktadır. Bilgiye ulaşmak, bu bilgiyi yatırım, ihracat, büyüme veya kamu desteğine dönüştürmek için yeterli değildir. Kurumsal güven ve erişimdeki bu ayrışma, Dönüşüm açığının kurumsal boyutunu oluşturmaktadır.
Bakım yükü stratejik zamanı ve kurumsal ilişkilere katılımı sınırlandırmaktadır.	Bakım sorumlulukları yalnızca toplam çalışma süresini azaltmamakta, kadınların iş gününü kısa ve kesintili zaman dilimlerine bölmektedir. Bu durum işletme hakkındaki stratejik kararları vermek için gereken kesintisiz düşünme zamanını azaltmaktadır. Bakım yükü ayrıca iş saatleri dışındaki ağlara ve etkinliklere katılımı sınırlandırmaktadır.

Tablo 25 ile Şekil 16 birlikte değerlendirildiğinde raporun temel sonucu belirginleşmektedir. Kadın girişimcilerin kaynakları eksik değildir ama kaynakların çıktıya ulaşmasını sağlayan kanallar farklı noktalarda daralmaktadır. Bu daralma bütün kadınlarda aynı biçimde ortaya çıkmasa da sektör, bakım sorumluluğu, işletmeye giriş yolu, kadının yetki konumu ve köprü kurucu ağlara erişim tarafından sistematik biçimde şekillendirilmektedir. Dönüşüm Açığı birbirine bağlı yapısal, kurumsal ve sembolik süreçlerin ortak ürünüdür.

10.3. Bu rapordan kim, nasıl yararlanabilir?

Kadın girişimciler: Rapor, kadın girişimcilerin karşılaştıkları güçlükleri karar yetkisi, bakım sorumlulukları, finansman kanalları ve ağlara erişim gibi yapısal koşullar üzerinden açıklamaktadır. Kadın girişimcinin temel darboğazı finansman mı, kurumsal bağlantı eksikliği mi, bakım sorumlulukları nedeniyle kesintisiz çalışma zamanı bulamamak mı, yoksa fiili yönetimin resmî yetkiye dönüşmemesi midir? Bu sorulara verilen cevaplar, ihtiyaç duyulan desteğin türünü belirler. Bağımsız kurucu finansman ve pazar bağlantısına, aile şirketine sonradan katılan kadın yetki devri ve tanınmaya, ortak kurucu ise bağımsız görünürlük ve temsil araçlarına daha fazla ihtiyaç duyabilir. Mülakatlarda detaycılık, iletişim, eş zamanlı iş yönetimi, krizlerle başa çıkma ve uzlaşma becerileri sıklıkla kadın girişimcilerin güçlü yönleri olarak tanımlanmıştır. Temel mesele, bu kapasitenin firma büyümesine ve karar gücüne dönüşebileceği koşulların oluşturulmasıdır. Bu çerçevede, kadınların sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerektiği yönündeki baskıyı azaltarak devlet müdahalesi talebini daha somut kurumsal ihtiyaçlar üzerinden ifade etmelerine imkân verir.

İş dünyası ve meslek kuruluşları: Sanayi ve ticaret odaları, organize sanayi bölgeleri, teknoparklar ve iş dünyası örgütleri dönüşüm açığının azaltılmasında merkezi bir konuma sahiptir. Bu kuruluşlar kadın girişimcileri müşterilere, tedarikçilere, üniversitelere, yatırımcılara ve kamu kurumlarına bağlayabilir. Aynı zamanda kendi kurul, komite, heyet ve etkinliklerinde kadınların görünürlüğünü ve karar süreçlerine katılımını artırabilir.

Bu kurumlar açısından kadın girişimciliği bir verimlilik ve üretim kapasitesi konusu olmalıdır. Yüksek eğitim ve yetkinliğe sahip kadınların işletmelerini büyütememesi, iş dünyasının kullanmadığı bilgi, istihdam ve ihracat potansiyeline işaret etmektedir. Meslek kuruluşlarının rolü yalnızca farkındalık etkinliği düzenlemekle sınırlı kalmamalıdır. Kadın girişimcilerin meşruiyetini sağlayacak düzenlemeler yapmak, yüksek nitelikli kurumsal eşleştirmeler yapmak, kadın dostu etkinlik formatları geliştirmek ve kadınları finansman sağlayıcılarla buluşturmak daha doğrudan bir müdahale imkânı verir.

ASO açısından rapor ayrıca doğrudan uygulamaya geçirilebilecek araçlar sunmaktadır. Raporda önerilen, Fiilî Yönetim Kriteri, kadın girişimci temsil göstergeleri ve etkinliklerin

gündüz veya hibrit bir şekilde düzenlenmesi kurumun kendi kararıyla başlatılabilir. Çocuk bakım altyapısı, aile anayasası danışmanlığı ve finansman araçları ise OSB'ler, teknoparklar, bankalar ve kamu kurumlarıyla ortaklık gerektirir. Böylece ASO hem kendi kurumsal uygulamalarını dönüştürebilir hem de farklı aktörler arasında koordinasyon sağlayan bir köprü görevi görebilir.

Kamu kurumları: Devlet müdahalesinin odaklandığı eğitim, mentorluk ve farkındalık araçları yararlı olmakla birlikte, kadınların mevcut kapasitesini büyüme ve istihdama dönüştüren yapısal koşulları iyileştirmek gerekir. Finansmana erişim, bakım altyapısı, aile şirketlerinde yetki ve mülkiyet devri ve kamu alımlarına erişim politika tasarımının asli bileşenleri hâline gelmelidir. Programların hedef kitlesi de kadın girişimcileri tek bir kategori olarak ele almamalıdır. İşletmesini yeni kurmuş bir kadın ile köklü bir aile şirketine sonradan katılan kadının kaynakları ve ihtiyaçları farklıdır. İlk grup için işletme sermayesi, yatırımcı bağlantısı ve pazara erişim öne çıkarken, ikinci grup için yetki devri, mülkiyet aktarımı ve yönetsel tanınma daha önemli olabilir. Bu nedenle destekler kadın girişimci profiline göre farklılaşmalıdır. Kamu programlarının başarısı, faaliyet sayıları yerine destek alan işletmelerde istihdam, ihracat, yatırım, karar yetkisi ve mülkiyet devrinde sağlanan değişim üzerinden değerlendirilmelidir.

Akademisyenler: Kadın girişimcilerin sahip olduğu bilgi, yetkinlik, yenilikçi yönetim ve sosyal ilişkilerin neden firma ölçeği, istihdam, ihracat ve yenilik gibi firma çıktılarına aynı ölçüde dönüşmediğini incelemek için ortaya atılan Dönüşüm Açığı kavramı akademik bir altyapı ile detaylandırılabilir. Kavram, araştırmanın odağını kadınların bireysel özelliklerinden, mevcut kaynakların ekonomik ve yönetsel sonuçlara dönüşmesini sağlayan yapısal, kurumsal ve sembolik kanallara taşımaktadır. Gelecek çalışmalar dönüşüm açığını farklı şehirlerde, sektörlerde ve girişimci gruplarında sınayabilir, erkek girişimcilerden oluşan karşılaştırma gruplarıyla toplumsal cinsiyetin etkisini inceleyebilir. Boylamsal araştırmalar, yetki, finansman ve kurumsal erişimdeki değişimlerin zaman içinde istihdam ve ihracata nasıl yansıdığını gösterebilir.



**SON SÖZ:
KADIN GİRİŞİMCİ GÜCÜNÜ
ÜRETİME TAŞIMAK**

Son Söz: Kadın Girişimci Gücünü Üretime Taşımak

Bu raporun bulguları, kadın girişimciliğinin geleceğine ilişkin yeni bir politika yaklaşımına gerek olduğunu göstermektedir. Kadınların eğitim, uzmanlık, yenilikçi yönelim ve yakın ilişkiler bakımından önemli bir birikime sahip olması, harekete geçirilmeyi bekleyen bir **kadın girişimci gücünün** varlığını göstermektedir. Bu güç, firmaların büyümesine, yeni istihdam alanlarının oluşmasına, ihracatın ve yenilik kapasitesinin gelişmesine katkı sağlayabilir. Ancak bu potansiyelin iktisadi çıktı yaratması kendiliğinden gerçekleşmemektedir. Raporda Dönüşüm Açığı olarak tanımlanan sorun, kadınların sahip olduğu kaynaklar ile bu kaynakların ürettiği firma çıktıları arasındaki mesafeye atıf vermektedir.

Bu değerlendirme, iş dünyası ve meslek kuruluşlarına kadın girişimcileri ele alış biçimlerini yeniden düşünme çağrısı yapmaktadır. Kadın girişimciler yalnızca destek programlarının hedef kitlesi olarak görülmemelidir. Onlar Ankara'nın ve Türkiye'nin üretim, istihdam, ihracat ve yenilik kapasitesinin bir parçasıdır. Kadın girişimcilerin ekonomik gücünü harekete geçirmek, tam olarak değerlendirilemeyen üretim, istihdam, ihracat ve yenilik potansiyelini ekonomiye daha güçlü biçimde taşımak anlamına gelir. Bu nedenle kadın girişimciliği, kurumsal faaliyetlerin çevresinde kalan bir sosyal sorumluluk konusu olmaktan çıkarılarak sanayi politikasının temel bileşenlerinden biri hâline getirilmelidir.

Bu dönüşüm, politika araçlarının tasarımında da yeni bir anlayışı gerektirmektedir. Kadınların önemini anlatan farkındalık çalışmaları, paneller, ödüller ve görünürlük programları belirli bir toplumsal zemin oluşturmuştur. Bundan sonraki aşamada politika ağırlığının doğrudan sonuç üreten araçlara kayması gerekir. Finansmana erişim, bakım altyapısı, fiilî yönetimin tanınması, yetki ve mülkiyet devri, kamuya erişim ve yüksek nitelikli iş bağlantıları dönüşüm açığını daraltabilecek başlıca müdahale alanlarıdır.

Kaynakça

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Ahl, H. (2006). Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595-621.
- Akçomak, İ. S., Beyhan, B., Çetindamar, D. ve Tandoğan, S. (Der.) (2021). Türkiye’de Yenilik Tabanlı Girişimcilik. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Asheim, B. T., & Isaksen, A. (2002). Regional Innovation Systems: The Integration of Local ‘Sticky’ and Global ‘Ubiquitous’ Knowledge. *Journal of Technology Transfer*, 27(1), 77-86.
- Barrett, M., & Moores, K. (2009). Women in Family Business Leadership Roles: Daughters on the Stage. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford: Stanford University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brush, C., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A Gender-Aware Framework for Women’s Entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8–24.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cansız, M., & Özbaylanlı, B. (2018). Benefits of Technoparks for Innovative & Technology-Based Entrepreneurs. *Verimlilik Dergisi*, (3), 165-198.
- Cansız, M., & Tekneci, P. D. (2018). Innovative and Technology-Based Women Entrepreneurs in Turkey: Capital and Performance. *Journal of Economy Culture and Society*, (57), 151-183.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543–576.
- Cooke, P. (2001). Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945-974.
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297–1338.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3. baskı). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Çetindamar, D., Gupta, V. K., Karadeniz, E. E., & Egrican, N. (2012). What the Numbers Tell: The Impact of Human, Family and Financial Capital on Women and Men’s Entry into Entrepreneurship in Turkey. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1–2), 29-51.
- de Bruin, A., Brush, C. G., & Welter, F. (2007). Advancing a Framework for Coherent Research on Women’s Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 323-339.
- Dumas, C. (1989). Understanding of Father–Daughter and Father–Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31–46.

- Ecevit, Y. (2007). Türkiye’de Kadın Girişimciliğine Eleştirel Bir Yaklaşım. Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO).
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151.
- Evans, P. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton: Princeton University Press.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Gersick, K. E., Hampton, M. M., Lansberg, I., & Davis, J. A. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *Women’s Entrepreneurship 2022/23: Challenging Bias and Stereotypes*. London: Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2025). *GEM 2024/2025 Women’s Entrepreneurship Report: Navigating Challenges, Driving Change*. London: Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Hisrich, R. D., & Öztürk, S. A. (1999). Women Entrepreneurs in a Developing Economy. *Journal of Management Development*, 18(2), 114-125.
- International Finance Corporation (IFC). (2024). *Banking on Women: Business Case and Portfolio Insights*. <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/financial-institutions/gender-finance/banking-on-women>
- International Labour Organization (ILO). (2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum in Eastern Europe and Central Asia*. Geneva: ILO.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field Methods*, 18(1), 3–20.
- Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature. *Academy of Management Annals*, 7(1), 663–715.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Marlow, S., & Patton, D. (2005). All Credit to Men? *Entrepreneurship, Finance, and Gender. Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 717-735.
- OECD / European Commission. (2023). *The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*. Paris: OECD Publishing.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4. baskı). Paris/Lüksemburg: OECD Publishing.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*. New York: Oxford University Press.
- Rothstein, B., & Stolle, D. (2008). The State and Social Capital: An Institutional Theory of Generalized Trust. *Comparative Politics*, 40(4), 441-459.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB). (2023). *On İkinci Kalkınma Planı (2024–2028)*. Ankara: SBB.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2024). *İşgücü İstatistikleri*. Ankara: TÜİK.
- Ufuk, H., & Özgen, Ö. (2001). Interaction Between the Business and Family Lives of Women Entrepreneurs in Turkey. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 95-106.
- We-Fi (2024, 26 Kasım). Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi) Sekretaryası açıklaması, “WE Finance Code” girişimi lansmanı, Global Women’s Forum Dubai. <https://globalwomensforumdubai.com/media-centre/women-entrepreneurs-face-1-7-trillion-funding-gap-we-finance-code-an-initiative-to-bridge-gender-gap-in-finance/>
- World Bank. (2024). *Women, Business and the Law 2024*. Washington, DC: World Bank.

Ek A. Mülakat Katılımcı Profili

Aşağıdaki tablo, nitel araştırmada görüşülen 20 kadın girişimcinin (K1–K20) demografik ve firma profilini verir. Örneklem, sektör (makine imalatından yazılıma), kuşak (kuran birinci kuşak ile devralan ikinci kuşak) ve firma yaşı bakımından bilinçli olarak geniş tutulmuştur. Amaç, dönüşüm mekanizmasının farklı biçimlerini görünür kılmaktır. Metindeki her K-kodlu alıntı bu tabloyla eşleştirilerek okunabilir.

Tablo A1. Nitel bileşen katılımcılarının (K1–K20) demografik ve firma profili.

Katılımcı	Yaş	Eğitim	Sektör	Firma yaşı / kuşak
K1	45-54	Yüksek Lisans (Tasarım)	İmalat Sanayii	21+ yıl (2. kuşak)
K2	35-44	Yüksek Lisans (İşletme)	Teknoloji Donanımı	21+ yıl (2. kuşak)
K3	55-64	Lisans (Makine Müh.)	Teknik Tesisat Hizmetleri	21+ yıl (1. kuşak)
K4	35-44	Lisans (Matematik)	Bilişim/Yazılım	6-10 yıl (1. kuşak)
K5	55-64	Lisans (İşletme)	Bilişim/Yazılım	21+ yıl (1. kuşak)
K6	45-54	Yüksek Lisans (Siyaset Bilimi)	Bilişim/Yazılım	21+ yıl (1. kuşak)
K7	35-44	Yüksek Lisans (Veterinerlik)	Sağlık Hizmetleri	11-20 yıl (1. kuşak)
K8	35-44	Yüksek Lisans (Girişimcilik)	İmalat Sanayii	21+ yıl (2. kuşak)
K9	45-54	Yüksek Lisans (İktisat)	İmalat Sanayii	21+ yıl (2. kuşak)
K10	55-64	Yüksek Lisans (Bilgisayar Müh.)	Bilişim/Yazılım	6-10 yıl (1. kuşak)
K11	35-44	Yüksek Lisans (Elektrik-Elektronik Müh.)	Bilişim/Yazılım	0-5 yıl (1. kuşak)
K12	45-54	Lisans (İletişim Tasarımı)	Bilişim/Yazılım	6-10 yıl (1. kuşak)
K13	25-34	Lisans (Biyomedikal Müh.)	Bilişim/Yazılım	0-5 yıl (1. kuşak)
K14	65+	Lisans (İstatistik)	Fikri Mülkiyet Danışmanlığı	21+ yıl (1. kuşak)
K15	35-44	Yüksek Lisans (Yenilenebilir Enerji)	Bilişim/Yazılım	0-5 yıl (1. kuşak)
K16	45-54	Yüksek Lisans (İşletme)	Bilişim/Yazılım	6-10 yıl (1. kuşak)
K17	45-54	Doktora (Bilgisayar Müh.)	Bilişim/Yazılım	11-20 yıl (1. kuşak)
K18	55-64	Doktora (Bilgisayar Müh.)	Bilişim/Yazılım	21+ yıl (1. kuşak)
K19	45-54	Lisans (Öğretmenlik)	İmalat Sanayii	11-20 yıl (1. kuşak)
K20	65+	Lisans (Kimya Müh.)	İmalat Sanayii	21+ yıl (1. kuşak)

Not: Firma yaşı, görüşme tarihindeki faaliyet süresini gösterir. Anket anonim toplandığından bu profil, nicel yanıtlarla tema ve örüntü düzeyinde ilişkilendirilir. Katılımcı mahremiyetini ve yeniden teşhis edilebilirlik riskini azaltmak amacıyla yaş, firma yaşı ve sektör bilgileri bu tabloda aralık/kategori düzeyinde sunulmuştur. Sektörel dağılım açısından, 20 katılımcının 11'i (%55) Bilişim/Yazılım alanındadır; bu pay, anket örnekleminde bilişimin payından (%10) belirgin biçimde yüksektir. İmalat sanayii ise anket örneklemine yakın bir oranla (5 katılımcı, %25) temsil edilmektedir. Bu nedenle mekanizmalara ilişkin nitel doku, özellikle imalat sanayiini ilgilendiren bulgularda (bkz. Bölüm 4.2, 4.6), sınırlı sayıda vakaya dayanmaktadır.