

KOSGEB

Girişimcilik El Kitabı



KOSGEB ve Girişimcilik

Giriřimcilik, insanın dūřūnsel emeęinin ekonomik deęere dōnūřmesi olarak ifade edilmekte ve ūretim faktōrleri arasında yer almaktadır. Giriřimci ise toplumda deęiřim yaratacak kiři olarak gōrūlmektedir. Giriřimciyi dięer insanlardan ayıran temel ōzellik, yaratıcı ve yenilikçi olması, yeni fikirler geliřtirmesi ve bu fikirleri uygulamaya koymasídır. Giriřimciler, ūlkemizin ekonomik ilerlemesinin temel yapı taşlarından biridir. Giriřimcilięin geliřtirilmesi ise ekonomik sūrdūrūlebilirlik aęısından būyūk ōnem arz etmektedir. Ūlkelerin, ekonomilerini dıřa baęımlılıktan kurtarmalarının ve ūretime dayalı olarak iřleyen bir yapı kurmalarının en ōnemli aracı giriřimcilięi teřvik etmeleridir. Dūnya ekonomisinde gōrūlen yeniden yapılanma eęilimleri de genelde giriřimcilik ūzerine inřa edilmeye ęalıřılmaktadır.

Her bir giriřim, aslında bir serūvendir. Serūvenler, ięinde bir hikaye barındıran ve bir zamana yayılmış ęoklu tecrūbelerdir. Bu noktada ilham verici olan, giriřimcilięin sadece belli dūzeyde eęitim gōrmūř kiřiler tarafından deęil, tūm eęitim seviyelerinden insanların hikayelerini barındırmasıdır. Sōz konusu bu hikayelerin ęoęalmasını ve olumlu neticeler doęurmasını saęlamak ięin giriřimcilik eęitiminin geręek hayatın ięinden gelen tecrūbelerle baęını koparmadan ortaya konulması gerekmektedir. Kūęūk ve Orta Őlęekli İřletmeleri Geliřtirme ve Destekleme İdaresi Bařkanlıęı (KOSGEB) tarafından verilen eęitimlerin ōncelikleri arasında; giriřimcilik ōzelliklerinin sınanması, iř fikri egzersizleri yapılması ve iř modeli hazırlanması yer almaktadır. Giriřimcilik eęitimleri bařarılı ve sūrdūrūlebilir iřletmelerin kurulması, giriřimcilik kūltūrūnūn yaygınlařtırılması ve istihdamın artırılması amacıyla yapılmaktadır.

KOSGEB kurulduęu gūnden bu yana giriřimcilięe yōnelik ōnemli projeler ve destekler saęlamıřtır. Bu destekler ile sayısız giriřimci adayının iřletme kurmasını teřvik etmiřtir. Zamanla, giriřimcileri katma deęer yaratmaları konusunda bilinęlendiren destek programları oluřturmuřtur. Bu destek programları sayesinde ūlkemizde giriřimcilik kūltūrūnūn oluřmasında ōnemli bir rol ūstlenmiřtir. Ūlkemizde son zamanlarda yaratıcılık, inovasyon ve giriřimcilik kavramları aynı anda yoęun olarak kullanılmaya bařlanmıřtır. Yerel dinamiklerin kūresel dūnyaya ayak uydurabilmesi ięin yeni destek modeli olan "Giriřimcilięi Geliřtirme Destek Programı" KOSGEB tarafından yūrūrlūęe konmuřtur. Bu yeni program ile giriřimler, geleneksel ve ileri olmak ūzere ikiye ayrılmıř, giriřimcilik eęitimleri de bu doęrultuda tasarlanmıřtır. řimdiye kadar olduęu gibi bugūnden sonra da KOSGEB, ūlkemizdeki giriřimcilik ekosisteminin ōncūsū olmaya devam etmek ięin deęiřen ve geliřen dūnya ekonomisini dikkate alarak ęalıřmalarını ve gayretlerini sūrdūrecektir.

Giriřimcilięin cazibesi, insanların hayatlarını zenginleřtiren ūrūn ve hizmet yaratma yeteneęidir. Giriřimcilik geręek hayat problemlerine doęrudan ęōzūmler sunması noktasında deęerlidir. İnsanlar, yařlarına ve eęitim dūzeylerine bakılmaksızın giriřimcilik serūvenlerinde bařarılı bir řekilde yol almak ięin izlenecek bir sūrece ihtiyaę duyarlar. KOSGEB Giriřimcilik El Kitabı ile beraber herkesin giriřimcilik serūvenine deęer katacak ve giriřimci adaylarına yōn verecek bir pusulanın ortaya ęıkarılması amaęlanmıřtır. Giriřimci ruhların iř fikirlerini daha etkin ve verimli bir řekilde hayata geęirmesi ięin ipuęları barındıran bu kitap, giriřimciler ięin yol gōsterici olacaktır.

Giriřimcilik dūnyasında ivme kazanmak ięin maddi sermaye kadar manevi sermaye de ōnemlidir. Yeni bir giriřimcilik ōykūsūnde deneyimli kiřilerden rehberlik alabilmek kritik ve gerekli bir araętır. On altı bōlūmden oluřan bu kitap giriřimcilerin yeni yol haritasını belirlemelerinde ōnemli katkılar saęlayacaktır. Ūlkemizdeki ihtiyaę ve geliřmeler doęrultusunda giriřimcilik konusuna odaklanan KOSGEB Giriřimcilik El Kitabı ile giriřimcilerimizin katma deęerli fikirlerini geręeęe dōnūřtūren, ekonomiye katkı saęlayan, iřletme yolunda sūrdūrūlebilir fikirlerinin hayata geęirilmesi ięin sahip olması gereken bilgilerin paylařılması amaęlanmıřtır. Unutulmamalıdır ki ōęrenmek, her alanda olduęu gibi giriřimcilikte de sihirli bir anahtardır. Bu kitabın hazırlanmasında emeęi geęen herkese teřekkūrū bir borę bilirim. Okuyucuların bu kitap sayesinde bilgi-becerilerini artırmaları ve geleceęe gūvenle bakan bir giriřimci olmaları dileęiyle..

Editör

Prof. Dr. B. Zafer ERDOĞAN

Yayına Hazırlayan

Doç. Dr. Muhammet Ali TİLTAY
Arş. Gör. Dr. Mahmut Sami İŞLEK

Dil Yazım Danışmanı

Meryem Özcan

Kapak Tasarımı ve Dizgi

Mehmet Gürsoy

ISBN

...

• **Editör** ————— •

Prof. Dr. B. Zafer Erdoğan, Anadolu Üniversitesi, bzerdogan@anadolu.edu.tr

• **Bölüm 1** — Girişimcilikte Temel Kavramlar ————— •

Prof. Dr. Engin Özgöl, Dokuz Eylül Üniversitesi, engin.ozgul@deu.edu.tr

• **Bölüm 2** — Girişim Fırsatlarını Görme ve Fikir Yaratma/Geliştirme ————— •

Serkan Ünsal, Startups Watch, serkan@serkanunsal.com

• **Bölüm 3** — Yapılabilirlik Analizi ————— •

Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan Aygören, Boğaziçi Üniversitesi, oguzhan.aygoren@boun.edu.tr

• **Bölüm 4** — İş Modelleri, Müşteriler, Değer Önerileri ve Gelir Kaynakları ————— •

Doç. Dr. Adil Oran, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, adiloran@metu.edu.tr

• **Bölüm 5** — Ekonomi, Endüstri, Rekabet ve Müşteri Analiz ————— •

Prof. Dr. Cengiz Yılmaz, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, ycengiz@metu.edu.tr

• **Bölüm 6** — Hukuki Altyapı ————— •

Doç. Dr. Mahmut Yavaşı, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, yavasi@yahoo.com

• **Bölüm 7** — Girişimin Etik Temelleri ————— •

Prof. Dr. Ömer Torlak, Rekabet Kurumu, omertorlak@gmail.com

• **Bölüm 8** — Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi ————— •

Prof. Dr. Engin Özgöl, Dokuz Eylül Üniversitesi, engin.ozgul@deu.edu.tr

- **Bölüm 9** — Networking (Ağ Kurma) —
Ertuğrul Belen, Business Networking Akademi, ertugrul@networkingakademi.com
- **Bölüm 10** — Girişimin Finansal Yapısının Belirlenmesi ve Yönetimi —
Prof. Dr. Rafet Aktaş, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, raktas@ybu.edu.tr
- **Bölüm 11** — Yeni Girişimler için Finansal Kaynaklara Erişim —
Prof. Dr. Ramazan Aktaş, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, raktas@etu.edu.tr
- **Bölüm 12** — Yenilik Yönetimi —
Prof. Dr. Cevahir Uzkurt, KOSGEB, cevahiruzkurt@hotmail.com
- **Bölüm 13** — Fikri Mülkiyet Hakları —
Prof. Dr. İlker Murat Ar, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, ilkerar@ybu.edu.tr
- **Bölüm 14** — Girişimin Profesyonel Yönetimi ve KOBİ’lerde Stratejik Yönetim —
Doç. Dr. Umut Koç, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, umutkoc@ogu.edu.tr
- **Bölüm 15** — Büyüme Sürecinin Yönetimi ve Büyüme Stratejileri —
Prof. Dr. Hande Sinem Ergun, Marmara Üniversitesi, sergun@marmara.edu.tr
- **Bölüm 16** — İş Planı Geliştirme —
Prof. Dr. Cengiz Yılmaz, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, ycengiz@metu.edu.tr

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1 - Girişimciliğin Temel Kavramları

BIOTA.....	3
GİRİŞ.....	3
1. GİRİŞİMCİLİKTE DEĞER YARATMA.....	4
2. GİRİŞİMCİLİK TANIMLARINDAKİ GELİŞMELER.....	5
3. GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR	6
3.1. İşletme ve Girişim	6
3.2. Yönetim	7
3.3. Girişimcilik ve KOBİ	9
3.3.1. KOBİ'lerin Önemi	10
3.3.2. KOBİ'lerin Avantajları	11
3.3.3. KOBİ'lerin Dezavantajları	12
4. BAŞARILI GİRİŞİMCİLERİN NİTELİK VE BECERİLERİ	12
4.1. Öz Yeterlilik	12
4.2. Yenilikçilik	13
4.3. Risk Alma	13
4.4. Liderlik	14
5. GİRİŞİMCİLİK MOTİVASYONLARI VE ENGELLERİ	16
5.1. Girişimcilik Motivasyonları	16
5.1.1. Güvenliğe Yönelik Motivasyonlar	16
5.1.2. Maddi (Dışsal) Motivasyonlar	16
5.1.3. Bireysel (İçsel) Motivasyonlar	16
5.1.4. Bağımsızlığa Yönelik Motivasyonlar	17
5.2. Girişimcilikte Engeller	17
5.2.1. Uzun çalışma saatleri	17
5.2.2. Düzensiz Gelir	17
5.2.3. Stresli Bir Yaşam	18
6. GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARISIZLIK FAKTÖRLERİ.....	18
6.1. Kuruluş Öncesi Yeterli Araştırmanın Yapılmaması	19
6.2. Ölçüsüz Büyüme	19
6.3. Nakit Yetersizliği.....	19
6.4. Girişimci ve Ekip ile İlgili Nedenler	21
6.5. Çevresel Nedenler	21
7. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ.....	22
7.1. Fırsatların Tespiti.....	22
7.2. İş planı geliştirme	23
7.3. Kaynakların Bulunması ve Kuruluş	24
7.4. Büyüme ve Çıkış	24
8. GİRİŞİMCİLİK EFSANELERİ.....	25
ÖZET.....	27
KENDİMİZİ SINAYALIM	28
Kendimizi Sinayalım Cevap Anahtarı.....	30
KAYNAKÇA.....	30

BÖLÜM 2 - Girişim Fırsatlarını Görme ve Fikir Yaratma/Geliştirme

ALEXANDER GRAHAM BELL.....	33
GİRİŞ.....	33

1. FİKİR, FIRSAT, PROBLEM VE İHTİYAÇ KAVRAMLARI	33
1.1. Fikir Nedir?	33
1.2. Fırsat Nedir?	33
1.3. Problem Nedir?	34
1.3.1. Girişimler ve Çözdükleri Problemler	35
1.3.1.1. Mailchimp.....	35
1.3.1.2. Shopify.....	35
1.3.1.3. WeWork.....	35
1.3.1.4. Dropbox	36
1.3.1.5. Malwarebytes	36
1.3.1.6. Facebook.....	36
1.3.1.7. Google	37
1.4. İhtiyaç Nedir?	37
2. MÜŞTERİ KEŞFİ	37
3. GİRİŞİMCİ DÜŞÜNME YÖNTEMLERİ.....	38
3.1. Tasarımsal Düşünme Yöntemi.....	38
3.2. Yapılacak İşler Yöntemi	38
3.3. İnovasyon Çeşitleri ve Fikir Yaratma	39
3.3.1. İnovasyon Kaynakları	39
4. TRENDLER	40
4.1. Pazarı Takip Etme.....	40
4.2. Jenerasyonları Takip Etme	40
4.3. Regölasyonları Takip Etme.....	40
4.4. Teknolojik Gelişmeleri Takip Etme	41
4.4.1. Teknolojik Gelişmeleri Problemlerle Buluşturma	41
ÖZET.....	42
KENDİMİZİ SINAYALIM	42
Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı.....	44
KAYNAKÇA.....	44

BÖLÜM 3 - Yapılabilirlik Analizi

BUTİGO	47
GİRİŞ.....	49
1. KAYNAKLAR VE İŞ FİKRİ UYUMU.....	50
1.1. Girişimci Ekip.....	51
1.1.1. Geçmiş	51
1.1.2. Vizyon.....	52
1.1.3. İş Bölümü	53
1.1.4. Ortaklık ve şirket yapısı	53
1.2. Finansal yatırım miktarı, yatırımın geri dönüşü ve finansal yeterlilik.....	53
1.3. İnsan kaynağı ve fikri yeterlilik	55
2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ	55
2.1. Hedef Pazar büyüklüğü ve çekiciliğı.....	56
2.2. İlk müşteriler ve çoğunluk müşteriler	58
2.3. İhtiyaç, istek ve talepleri anlamak.....	59
2.4. Trendler.....	61
2.5. Teknoloji.....	63
ÖZET.....	64

KENDİMİZİ SINAYALIM	65
Kendimizi Sinayalım Cevap Anahtarı.....	67
KAYNAKÇA.....	67

BÖLÜM 4 - İş Modelleri, Müşteriler, Değer Önerileri ve Gelir Kaynakları

EVREKA.....	69
GİRİŞ.....	69
1. İŞ MODELLERİ.....	70
1.1. Kanvas İş Modeli	71
2. MÜŞTERİLER	74
2.1. Müşteri Kesitleri.....	75
2.2. Müşterilerin İşleri ve Sorunları.....	77
2.3. Pazar Büyüklüğü.....	78
3. DEĞER ÖNERİLERİ	79
4. GELİR KAYNAKLARI	80
4.1. Satış	80
4.2. Kiralama.....	80
4.3. Kullandıkça Öde	80
4.4. Abonelik	81
4.5. Bedelsiz ve Primli	81
4.6. Hizmet Olarak Yazılım (SaaS)	81
4.7. Doğrudan Satış	81
4.8. Reklam Destekli	81
4.9. Pazar yeri.....	82
4.10. Yem ve Olta	82
ÖZET.....	82
KENDİMİZİ SINAYALIM	83
Kendimizi Sinayalım Cevap Anahtarı.....	84
KAYNAKÇA.....	85

BÖLÜM 5 - Ekonomi, Endüstri, Rekabet ve Müşteri Analizi

TESLA.....	87
GİRİŞ.....	87
1. EKONOMİK KOŞULLAR VE GİRİŞİM SÜREÇLERİ.....	88
1.1. Büyüme Hızı	88
1.2. Faiz Oranları	89
1.3. Döviz Kurları.....	89
1.4. İş gücü Arzı ve İşsizlik Oranları	90
2. ENDÜSTRİ (SEKTÖR) KOŞULLARI, REKABET ANALİZİ VE GİRİŞİME ETKİLERİ	91
2.1. Endüstrinin Beş Faktör Analizi.....	91
2.1.1. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	92
2.1.2. Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	92
2.1.3. Rakiplerin Gücü ve Rekabetin Şiddeti.....	94
2.1.4. Pazara Girebilecek Yeni Rekabetçilerin Oluşturabileceği Tehditler	95
2.1.5. İkame Ürün Üreticilerinin Oluşturabileceği Tehditler	96

2.2. Endüstri Analizleri ve Rekabet Avantajı Elde Edilmesine İlişkin Diğer Kritik Konular ve Veri Kaynakları	97
3. TALEBİ VE MÜşTERİLERİ ANLAMAK	98
3.1. Müşteriyi Anlama Yönlünde Beş Temel Soru.....	98
3.1.1. Ürünleri/Hizmetleri Kimler Satın Alıyor ve Kimler Kullanıyor?.....	98
3.1.2. Satın Alanların Seçim Kriterleri Neler?.....	99
3.1.3. Müşteriler Ürünleri/Hizmetleri Ne Zaman Alıyor ve Ne Zaman Kullanıyor?.....	99
3.1.4. Müşteriler Ürünleri/Hizmetleri Nereden ve Nasıl Satın Alıyor?.....	100
3.1.5. Müşteriler Ürünleri/Hizmetleri Neden Satın Alıyor ve Nasıl Kullanıyor?.....	100
3.2. Talep Tahmini	101
ÖZET.....	102
KENDİMİZİ SINAYALIM	103
Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı	104
KAYNAKÇA.....	105

BÖLÜM 6 - Hukuki Altyapı

1. İşE BAşLARKEN	107
1.1. Esnaf-Tacir Ayırımı	107
1.2. Sermaye	108
1.3. İşletmenin Türü	108
1.4. İşletmenin Kuruluşunun Tamamlanması	110
2. İşE DEVAM EDERKEN	110
2.1. şirket ile Ortak ve Amaçları	110
2.2. Yönetim ve Temsil	111
2.3. Başlangıç Sermayesi.....	112
2.4. Haklar ve Sorumluluklar.....	112
2.5. Çek ve Bono.....	112
2.6. Sözleşme Yapmak	114
2.7. Rekabet: Rakiplerle, Ortaklarla ve İşçilerle	115
2.8. Marka Tescili ve Kullanımı.....	116
2.9. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	117
2.10. Ortaklıktan Çıkma ve Çıkarılma.....	117
3. SONA ERERKEN	118
ÖZET.....	119
KENDİMİZİ SINAYALIM	121
Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı	123
KAYNAKÇA.....	123

BÖLÜM 7 - Girişimin Etik Temelleri

GİRİşİM VE ETİK.....	125
GİRİş.....	125
1. ETİK VE AHLAK	126
2. GİRİşİM VE GİRİşİMCİNİN SORUMLULUKLARI.....	127
2.1. Bireysel Sorumluluklar	128
2.2. Sosyal Sorumluluklar	128
2.3. Girişimcinin Örnek Olma Sorumluluğu.....	129

3. GİRİŞİMİN ETİK TEMELLERİ VE GİRİŞİMİN ETİK İLKELERİ.....	131
3.1. Güvenilirlik	131
3.2. Dürüstlük.....	132
3.3. Sorumluluk Bilinci.....	132
3.4. Adil Olma	132
3.5. Kaynakları Etkin Kullanma.....	133
4. GİRİŞİMCİNİN ETİK LİDERLİĞİ.....	133
5. GİRİŞİMLERDE ETİK ÖĞRENME.....	134
ÖZET.....	135
KENDİMİZİ SINAYALIM	136
Kendimizi Sınayalım Cevap Anahtarı.....	138
KAYNAKÇA.....	138

BÖLÜM 8 - Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi

E-BEBEK.....	141
GİRİŞ.....	141
1. PAZARLAMA KAVRAMI	142
2. PAZARLAMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	142
2.1. İhtiyaç ve İstek	142
2.2. Tüketici, Müşteri ve Talep	144
2.3. Ürün, Değer ve Tatmin	144
3. PAZARLAMA YÖNETİM SÜRECİ.....	145
4. PAZAR FIRSATLARININ ANALİZİ.....	146
4.1. Fırsat ve Tehditlerin Analizi.....	147
4.2. Fırsatların Değerlendirilmesi.....	150
5. TALEP TAHMİNLEME.....	151
6. PAZAR BÖLÜMLEME	153
7. HEDEF PAZAR SEÇİMİ	155
8. PAZAR KONUMLAMASI	157
9. PAZARLAMA KARMASININ GELİŞTİRİLMESİ.....	159
9.1. Ürün	159
9.2. Fiyatlandırma	161
9.2.1. Değer Yönlü Fiyatlama.....	161
9.2.2. Maliyet Yönlü Fiyatlama	162
9.2.3. Rekabet Yönlü Fiyatlama	163
9.3. Dağıtım.....	163
9.4. Tutundurma.....	164
9.4.1. Reklam	164
9.4.2. Satış Geliştirme	165
9.4.3. Kişisel Satış.....	166
9.4.4. Halkla İlişkiler	167
10. PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ.....	168
ÖZET.....	168
KENDİMİZİ SINAYALIM	169
Kendimizi Sınayalım Cevap Anahtarı.....	171
KAYNAKÇA.....	171

BÖLÜM 9 - Networking (Ağ Kurma)

GİRİŞ.....	173
1. GİRİşİMCİLİKTE NETWORKING'İN ÖNEMİ	173
1.1. Networking Nedir?.....	173
1.1.1. Bilgi Paylaşmak.....	173
1.1.2. Tanışmak ve Tanıştırmak.....	174
1.1.3. Talepte Bulunmak.....	175
1.1.4. Güncel Kalmak.....	176
1.1.5. Etkinliklere Katılmak	176
1.1.5.1. Eğitim ve Seminer Organizasyonları.....	176
1.1.5.2. Lise ve Üniversite Mezuniyet Buluşmaları.....	176
1.1.5.3. Dernekler ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK)	177
1.1.5.4. Networking Buluşmaları.....	178
1.1.6. Sohbet Etmek	178
1.2. Networking Ne Değildir?	178
1.2.1. Kartvizit koleksiyonu değildir	178
1.2.2. İnsan kullanmak değildir	179
1.3. Networking'in Faydaları.....	179
1.3.1. Tanınmak	179
1.3.1.1. Aktif Tanınma	179
1.3.1.2. Dolaylı Tanınma.....	180
1.3.2. Zaman Kazanmak.....	180
1.3.3. Kaliteli Hayata Sahip Olmak	180
2. İş KURARKEN VE GELİşTİRİRKEN NETWORKING ADIMLARI	181
2.1. Networking İhtiyacının Belirlenmesi - 1. Adım	181
2.2. Mevcut Çevrenin İncelenmesi - 2. Adım.....	183
2.3. Tanışma Kararlarının Oluşturulması - 3. Adım	184
2.3.1. Tanıdıkların Önceliklere Göre Sıralandırılması.....	185
2.3.2. Yeni Tanışma Kararlarının Alınması.....	185
2.4. Tanışmaya Hazırlık - 4. Adım	186
2.4.1. Araştırma	186
2.4.2. Hazırlık Listesi	187
2.5. Tanışma Sırasında - 5. Adım.....	188
2.5.1. Başlarken.....	189
2.5.2. İlerlerken.....	189
2.5.3. Ayrılırken	190
2.6. Takip Stratejilerinin Belirlenmesi - 6. Adım.....	190
2.7. Tanıştırmanın Önemi ve Püf Noktaları - 7. Adım	191
2.8. Tanınma ve Kişisel İmajın Oluşturulması - 8. Adım	192
2.9. Kitle Önünde Sunum - 9. Adım	193
2.10. Networking'de Sosyal Ağların Kullanımı - 10. Adım.....	193
3. GİRİşİMCİNİN NETWORKING PAYDAşLARI	195
3.1. Birinci Halka Networking Paydaşları.....	196
3.1.1. Ortak(lar), Ekip ve Yönetim	196
3.2. İkinci Halka Networking Paydaşları	197
3.2.1. Hedef Kitle, Aile, Arkadaşlar ve Tedarikçiler.....	197

3.3. Üçüncü Halka Networking Paydaşları	197
3.3.1. Mentorlar, Finansal Kuruluşlar, Yatırımcılar, STK ve Özel Kuruluşlar, Diğer Girişimciler ve Rakipler	197
ÖZET	199
KENDİMİZİ SINAYALIM	200
Kendimizi Sinayalım Cevap Anahtarı	202
KAYNAKÇA	202

BÖLÜM 10 - Girişimin Finansal Yapısının Belirlenmesi ve Yönetimi

1. FİNANSAL RAPORLAMA VE FİNANSAL YÖNETİM	205
1.1. Muhasebe Finansal Raporlama İlişkisi	205
1.1.1. Bilanço (Finansal Durum Tablosu)	205
1.1.2. Gelir Tablosu (Finansal Performans Tablosu)	206
1.1.3. Nakit Akış Tablosu	206
1.1.4. Özkaynak Değişim Tablosu	206
1.1.5. Dipnotlar	206
1.2. Finansal Yönetim Süreci	206
2. GİRİŞİMİN FİNANSAL YAPISININ TESPİTİ	207
2.1. Sabit Sermaye İhtiyacı	207
2.2. İşletme Sermayesi İhtiyacı	208
2.2.1. İşletme Sermayesi İhtiyacını Tespit Yöntemleri	208
2.2.1.1. Faaliyet Devri Katsayısı Yöntemi	208
2.2.1.2. Satışların Yüzdesi Yöntemi	209
2.2.2. İşletme Sermayesi Unsurlarının Yönetimi	210
2.2.2.1. Nakit Yönetimi	210
2.2.2.2. Alacak Yönetimi	212
2.2.2.3. Stok Yönetimi	212
3. BÜTÇELEME VE TAHMİN	214
4. PROFORMA FİNANSAL TABLOLAR	216
5. GİRİŞİMİN FİNANSAL AMAÇLARI	217
ÖZET	220
KENDİMİZİ SINAYALIM	220
Kendimizi Sinayalım Cevap Anahtarı	222
KAYNAKÇA	222
EKLER:	223

BÖLÜM 11 - Yeni Girişimler için Finansal Kaynaklara Erişim

OYUN YAZILIMI İÇİN FİNANSAL KAYNAK ALTERNATİFLERİ	235
GİRİŞ	235
1. YENİ GİRİŞİMLER İÇİN FİNANSMAN İHTİYACININ NEDENLERİ	236
2. BORÇ VE ÖZSERMAYE İLE FİNANSMANIN TEMEL ÖZELLİKLERİ	237
3. ÖZSERMAYE BULMAYA YÖNELİK FİNANSMAN TÜRLERİ	238
3.1. Melek Yatırımcılar	239
3.2. Risk (Girişim) Sermayesi	240
3.3. Halka Açılma	240
4. BORÇ BULMAYA YÖNELİK FİNANSMAN KAYNAKLARI	242

4.1.Spontan Finansman	242
4.1.1. Ticari Borçlar	242
4.1.2. Müşteri avansları ve peşin tahsilatlar	242
4.1.3. Ödenecek vergi ve diğer yükümlölükler	243
4.2. Banka Kredileri.....	243
4.2.1. Borçlu cari hesap (rotatif kredi)	243
4.2.2. Spot kredi	244
4.2.3. İşkonto (iştira) kredisi.....	245
4.2.4. Taksit ödemeli krediler	245
4.3. Faktoring	245
4.4. Finansal Kiralama	246
4.5. Forfaiting.....	247
4.6. Borçlanma aracı ihracı	247
5. YENİ SERMAYE BULMA YÖNTEMLERİ	247
5.1. Barter	247
5.2. Kitle Fonlama	248
5.3. Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Destekleri.....	248
ÖZET.....	251
KENDİMİZİ SINAYALIM	253
Kendimizi Sinayalım Cevap Anahtarı	254
KAYNAKÇA.....	255

BÖLÜM 12 - Yenilik Yönetimi

GYMSHARK.....	257
GİRİş.....	257
1. GİRİşİMLERDE YENİLİK VE YÖNETİM SÜRECİ.....	258
1.1. Yeniliğin Özellikleri.....	259
1.2. Yenilik Türleri.....	261
1.2.1. Radikal ve Aşamalı Yenilikler	261
1.2.2. Ürün/Hizmet ve Süreç Yenilikleri.....	263
1.2.3. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler.....	264
1.3. Yenilik Yönetimi	264
2. YENİLİĞİN BELİRLEYİCİ UNSURLARI VE ALTYAPISI	266
3. YENİLİKÇİ GİRİşİM KÜLTÜRÜ VE GELİşTİRİLMESİ	268
4. YENİLİK KAYNAKLARI.....	270
4.1. Yeniliğin Dışsal Kaynakları.....	271
4.1.1. Pazarlar ve Müşteriler	271
4.1.2. Yenilik Toplulukları	271
4.1.3. Rakipler ve Tedarikçiler	272
4.1.4. Stratejik Ortaklıklar.....	272
4.1.5. Üniversite, Kamu Kurumları ve Özel Kuruluşlar.....	272
4.1.6. Diğer Ülkelerin Yenilik Sistemi Aktörleri.....	273
4.2. İçsel Kaynaklar.....	273
4.3. Durumsal Kaynaklar	273
4.4. Yeniliğin Transferi	273
4.4.1. İşletmenin Hazmetme ve İletme Kapasitesi.....	274
4.4.2. Kültürel Farklılıklar	274

4.4.3. Yeniliğin Doğası	274
4.4.4. Zamanlama	275
5. YENİLİK STRATEJİLERİ	275
ÖZET	277
KENDİMİZİ SINAYALIM	278
Kendimizi Sinayalım Cevap Anahtarı	280
KAYNAKÇA	280

BÖLÜM 13 - Fikri Mülkiyet Hakları

PATENT SAVAŞLARI	283
GİRİŞ	284
1. FİKRİ MÜLKİYET KAVRAMI VE ÖNEMİ	284
2. FİKRİ MÜLKİYET TÜRLERİ	285
2.1. Telif Hakları (Fikri Haklar)	285
2.2. Sınai Haklar	286
2.2.1. Patent	286
2.2.2. Marka	287
2.2.3. Tasarım	287
2.2.4. Coğrafi İşaretler	288
2.2.5. Entegre Devre Topoğrafyaları	288
3. FİKRİ MÜLKİYET TESCİL SÜREÇLERİ	288
3.1. Patent Tescil Süreci	289
3.1.1. Buluş niteliğinde olmadığından patentlenemeyecek konular	289
3.1.2. Buluş niteliğinde olmalarına rağmen patentle korunamayacak buluşlar	291
3.2. Marka Tescil Süreci	292
3.3. Tasarım Tescil Süreci	292
3.4. Coğrafi İşaret Tescil Süreci	294
ÖZET	295
KENDİMİZİ SINAYALIM	296
Kendimizi Sinayalım Cevap Anahtarı	298
KAYNAKÇA	298

BÖLÜM 14 - Girişimin Profesyonel Yönetimi ve KOBİ'lerde Stratejik Yönetim

AİLE ŞİRKETLERİNİN SADECE % 13'Ü ÜÇÜNCÜ KUŞAĞI GÖREBİLİYOR	301
GİRİŞ	301
1. GİRİŞİMİN PROFESYONELLEŞMESİ VE BOYUTLARI	302
2. BİÇİMSELLEŞME, BÖLÜMLENDİRME VE KARAR ALMAYA KATILIM	302
2.1. Biçimselleşmenin Tanımı ve Önemi	302
2.2. Bölümlendirmenin Tanımı ve Önemi	303
2.2.1. Basit Bölümlendirme	303
2.2.2. İşlevsel Yapı	303
2.2.3. Çok Bölümlü Yapı	304
2.2.4. Matris Yapısı	306
2.3. Karar Almaya Katılım ve Karar Almaya Katılımın Önemi	307
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	309

3.1. İş Analizi.....	309
3.2. Çalışanların Bulunması ve İşe Alma.....	309
3.3. Çalışanların Ücretlendirilmesi	310
3.4. Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi	310
4. KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM	311
4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	313
4.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	313
4.3. Bütünleştirme Stratejisi	314
ÖZET.....	316
KENDİMİZİ SINAYALIM	318
Kendimizi Sınayalım Cevap Anahtarı	319
KAYNAKÇA.....	320

BÖLÜM 15 - Büyüme Sürecinin Yönetimi ve Büyüme Stratejileri

YEMEKSEPETİ.COM	323
GİRİŞ.....	323
1. BÜYÜME SÜRECİNE HAZIRLANMA	323
1.1. Büyüme tanımları.....	324
1.2. Büyüme nedenleri.....	324
1.2.1. Girişimcinin Özellikleri.....	324
1.2.2. Kaynaklar	325
1.2.3. Coğrafi Konum.....	326
1.2.4. Sektörel Unsurlar.....	326
1.2.5. Örgüt yapısı ve sistemleri.....	326
1.2.6. Strateji.....	327
2. BÜYÜME SÜRECİNİN YÖNETİMİ	328
2.1. Büyümenin Zorlukları ve Çözüm Önerileri	328
2.2. Büyüme Yönetimi	330
3. BÜYÜME STRATEJİLERİ	331
3.1 Bütünleşme stratejileri	331
3.1.1. Yatay Bütünleşme	332
3.1.2. Dikey Bütünleşme	332
3.2. Çeşitlendirme Stratejileri.....	332
3.2.1. İlişkili Çeşitlendirme.....	332
3.2.2. İlişkisiz Çeşitlendirme	332
3.3. İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar	333
3.3.1. Dış Kaynak Kullanımı	333
3.3.2. Stratejik İşbirlikleri.....	333
3.3.3. Şirket Birleşmeleri ve Satın Alma Stratejileri.....	335
3.4. Uluslararası Pazarlara Açılma	336
3.5. Yaygın Büyüme Stratejisi Olarak-İmtiyaz Verme/Alma (Franchising)	336
ÖZET.....	337
KENDİMİZİ SINAYALIM	338
Kendimizi Sınayalım Cevap Anahtarı	340
KAYNAKÇA.....	340

BÖLÜM 16 - İş Planı Geliştirme

GİRİŞ.....	345
1. İŞ PLANLARI KİMLER İÇİN HAZIRLANIR?	345
2. İŞ PLANLARININ İÇERİĞİ.....	346
2.2. İş Fikrinin Unsurları ve Fırsatlar.....	347
2.3. Uygulama Süreci ve Unsurları.....	349
2.3.1. Ürün ve Hizmetler	349
2.3.2. Pazarlama ve Satış.....	349
2.3.3. Tedarik ve Üretim.....	350
2.3.4. Geçmiş Başarılar, Kritik Aşamalar, Performans Göstergeleri ve Risk Alanları.....	350
2.4. Girişim Ekibi ve Ortaklar	350
2.5. Finansal Plan.....	351
2.6. Ekler.....	352
KENDİMİZİ SINAYALIM	353
Kendimizi Sınayalım Cevap Anahtarı.....	354
KAYNAKÇA.....	355

Sözlük

SÖZLÜK.....	356

Dizin

DİZİN	372

Bölüm 1:

Girişimcilikte

Temel Kavramlar



Prof. Dr. Engin Özgül



Dokuz Eylül Üniversitesi



engin.ozgul@deu.edu.tr

Amaçlar

Okuyucuları girişimcilik konusunda gerekli olan temel bilgiler ile donatarak, okuyucuların nasıl bir girişimci olabileceği ve hangi becerilerini geliştirmesi gerektiği konusunda bilgilenmelerine yardımcı olmaktır.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Girişimcilik ile ilgili kavramları içselleştirerek, nitelikli bir girişimin ne gibi özelliklere sahip olduğunu açıklayabilecek.
- Girişimci becerilerini ve özelliklerini belirleyerek bunların nasıl geliştirebileceğine ilişkin bir çalışma programı oluşturabilecek.
- Girişimcilik sürecinin genel hatlarını ele alarak, bir iş fikrinin girişimcilik açısından değerini ölçümleyebilecek.
- KOBİ kavramını ve özelliklerini tanımlayabilecek.

Anahtar Kavramlar

- Girişimcilik
- Girişimcilik Motivasyonu ve Engelleri
- Girişimcilik Süreci
- KOBİ

BIOTA

Bitkilerin sunduğu çözümleri ortaya çıkarmak onun için artık bir hobi olmuştu. Hobi olarak başladığı bu iş onun için artık bir meraka dönüşmüştü. Askerlik bittikten sonra günlerini laboratuvarlarda geçirdi. Kadınların bıyık bölgesindeki aşırı kıllanmayı önleyici bir formül geliştirmek için günlerce araştırmalar ve deneyler ile uğraştı. Çalışmalarını ailesinden gizli yürütüyordu. Zira hem eşi, hem de anne ve babasından destek alamayacağını biliyordu. Ailesi, "kıldan tüyden iş olmaz" diyerek onu vazgeçirmeye çalışıyordu ve onun devlet memuru olmasını istiyordu. Deneylerini ilk olarak evinde mutfak tezgâhında yapıyordu. Eşi bu durumdan rahatsız olunca deneylerine evin dışında devam etti. Binlerce deney sonucu geliştirdiğı formüller ile ilk olarak Bioder ürününü keşfetti. Devamında ise saçların dökülmesini engelleyen Bioxcin'in formülünü buldu. Cihat Dünder Bioder ve Bioxcin'in ortaya çıkış sürecini şu sözlerle özetlemektedir:

"Bu işe hobi olarak başladım. Günlerim laboratuvarlarda geçti. Önce tüyleri azaltan Bioder ürününü keşfettim. Bu formül üzerinde çalışırken, bugün alanında pazar lideri olan Bioxcin ürünümüzün temelini oluşturan 'saçların dökülmesini önleyen' formülü buldum. Daha sonra da biriktirdiğim bu bilgiyi, kendi şirketimi kurarak insanların hizmetine sunmayı istedim. Bir hayal ile 2002 yılında başlayan yolculuğumuz, gururla belirtmeliyim ki bugün ülkemizde ve dünya çapında başarılarla devam ediyor".

Sağlık ve güzellik sorunlarına etkin ve uzun vadeli bitkisel çözümler üretme amacıyla 2002 yılında kurulan Biota Laboratuvarları günümüzde Bioxcin, Bioder, Bioblas, Biomen, Restorex ve Nutraxin gibi markaları barındırmaktadır. Yüzde yüz Türk şirketi olan Biota, 2002 yılında 15-20 kişi ile başladığı üretimine bugün yüzlerce çalışan ile devam etmektedir. Biota fabrikası bugün Türkiye'nin ilk, Avrupa'nın ise üçüncü en büyük dermokozmetik tesisi olarak çalışmalarına devam etmektedir. Cihat Dünder'in genç girişimcilere ise tavsiyesi şu şekildedir:

"Başarılı bir girişim için ilk etapta paraya gerek yok. Paradan daha öncelikli olan inanç, azim ve cesarettir. Gençlerin bunu anlaması gerekmektedir."

GİRİŞ

Girişimci, toplumun ihtiyaç duyduğu ürünlerin üretilmesi ve sunulması gibi çok önemli bir toplumsal sorumluluğu üstlenmektedir. Girişimcilerin geliştirdiğı iş fikirleri paralelinde bir araya getirilen kaynaklar ortaya işletmeleri, işletmeler ise ihtiyaç duyduğumuz malları ve hizmetleri üretirler. Bu ürünlerin niteliğı ve ihtiyaçlarımızı karşılama düzeyi girişimcinin niteliğine bağılı olarak değısecektir. Girişimcinin, toplumun ihtiyaçlarını tespit etme ve bunları karşılama yeteneğı yükseldiğinde pazara sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğı de artacaktır.

Biraz daha geniş bir pencereden bakıldığında, girişimcilik faaliyetlerinin toplamının, toplumun sahip olduğı refah seviyesine eşit olduğı söylenebilir. Asıl sorumluluğun toplum için değer yaratmak olduğı girişimcilik faaliyetleri sonucunda elde edilen değer, aslında toplumun tamamının paylaştığı gelirleri oluşturmaktadır. Girişimcilik faaliyetlerinin niteliğı artıkça, bu faaliyetlerin sonucu olarak elde edilen değer de artacak, bu da toplumun refahını yükseltecektir. Bu nedenle, toplumun ortalama % 5'lik bir nüfusunu oluşturan girişimcilerin niteliğinin artırılması yoluyla, çalışanların daha iyi gelir ettiğı, iyi bir çalışma ortamına sahip, değer yaratan ve yarattığı bu değeri paydaşları ile paylaşan nitelikli işletmelerin sayısı da artacaktır.

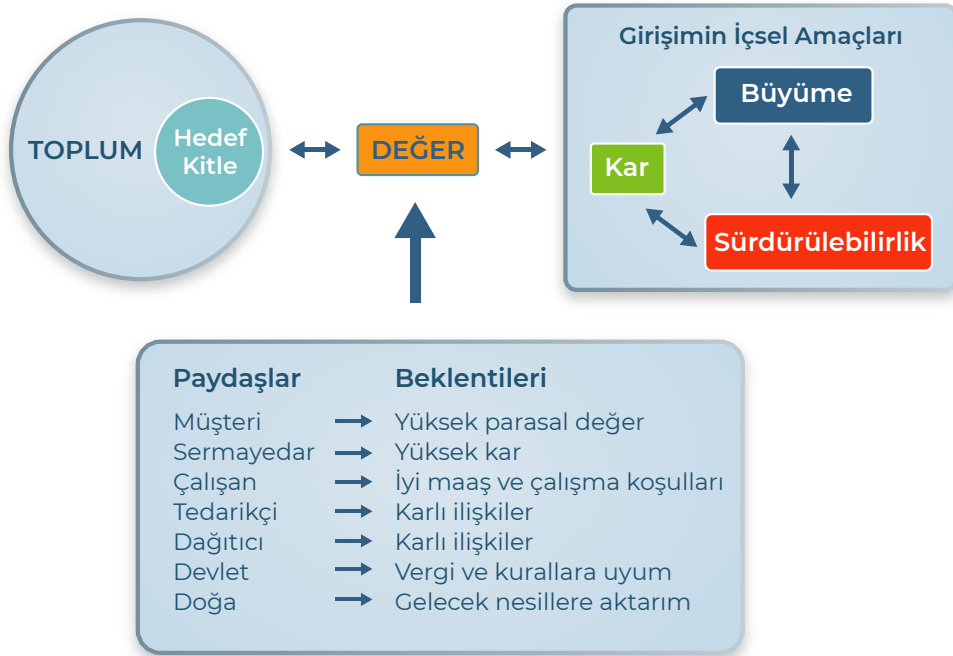
Pazara sunulan ürün veya hizmetlerin niteliğı, girişimcilerin toplumun ihtiyaçlarını karşılama yeteneğı ile paralellik göstermektedir.

1. GİRİŞİMCİLİKTE DEĞER YARATMA

Örnek olayda da görüldüğü gibi toplumda başarı göstergesi olarak kısa zamanda çok para kazanma algısı, girişimcilik ile ilgili beklentileri de olumsuz etkilemektedir. Özellikle gelişimini tamamlayamamış ülkelerde sık görülen bu algı, girişimcilik serüvenindeki temel odağın sadece para kazanma boyutuna indirgenmesine; bu da orta ve uzun vadede başarısızlığa neden olmaktadır. Bu nedenle bölümün öncelikli amacı, girişimcilik kavramının zihinlere doğru yerleşmesini sağlamaktır. Başlangıç aşamasında girişimcilik ile ilgili zihnimizde çizdiğimiz çerçeve, bizim nasıl bir girişimci olacağımız konusunda en önemli belirleyici olacaktır.

Müşterilerin beğenisini kazanacak ürün veya hizmetlerin pazarda talep edilebilmesi, girişimcinin ticari amaçlara ulaşabilmesini sağlamaktır.

İyi ve kötü girişimciyi birbirinden ayıran en önemli ve en temel fark, paydaşlarının beklentilerini ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir. Şekil 1.1'de işletmenin paydaşları ve değer ilişkileri görülmektedir. Bir girişimcinin, kurduğu girişimin (işletmenin) üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar, kâr elde etme, hayatta kalma (sürdürülebilirlik) ve büyüme olarak özetlenebilir. Girişimin bu ticari amaçlara ulaşabilmesi için ise, müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetler yoluyla tatmin sağlaması gereklidir. Dolayısıyla girişimci, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha iyi veya daha farklı şekilde sunduğu ölçüde müşterilerinin beğenisini kazanacak ürün ve hizmetleri piyasada talep edilecektir. Bu talep ölçüsünde de faaliyetlerini devam ettirebilecek, kâr elde edecek, büyüyecektir. Dolayısıyla iyi bir girişimin olmazsa olmaz koşulu, ürettiği ürün ve hizmet yoluyla müşterilerinin beğenisini kazanmak olmasıdır.



Şekil 1.1 Modern Girişimcilikte Değer İlişkileri

İşletme müşterilerinin beklentilerini karşılarken elbette bir takım kişi ve kurumlar ile iş birliği yapmak durumundadır. Girişimin paydaşları olarak adlandırılan bu kişi ve kurumlar; hissedar, çalışan, tedarikçi, dağıtıcı, devlet ve doğadan oluşmaktadır. Bu paydaşlar olmaksızın hiçbir işletme, müşterilerinin beklentilerini karşılayamaz. Bu nedenle girişimcinin bu paydaşların da beklentilerini karşılayacak bir sistem kurması gereklidir. Bu paydaşların girişimden beklentileri elbette birbirinden farklıdır. Bir çalışan, girişimin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için çalışmayı iyi bir ücret karşılığında kabul ederken, hissedar girişim için gerekli olan sermayeyi, iyi bir kâr payı karşılığında vermeyi isteyecektir. Benzer şekilde devlet, bu girişimin kurallara uygun şekilde hareket etmesini ve vergi ödemesini

isteyecektir. Girişimin, ürün ve hizmet üretmek için kullandığı girdileri sağlayan tedarikçiler de birer girişimcilerdir ve onlar da kâr sağlamak gibi beklentiler ile girişimin faaliyetlerine katılmaktadırlar. Dolayısıyla girişimcinin temel görevi, müşterilerine ürün ve hizmet sunmak amacıyla birbiriyle çatışan amaçlara sahip olan paydaşların beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilecek bir işletme oluşturmaktır. Diğer bir ifadeyle girişimci, bir yandan müşterinin beklentilerini karşılarken diğer yandan da diğer paydaşlarının beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak bir sistem kurmak ile görevlidir.

Girişimlerin içsel amaçlarına ulaşabilmesi, paydaşların beklentilerinin karşılanabilmesi ile mümkündür.

Bunun yegâne yolu ise, tüm bu paydaşlar için ürün ve hizmetlerin ifade ettiği değerin artırılması olacaktır. Gerçekten de girişimler; müşteriler, hissedarlar, çalışanlar ve toplum için değer yaratırlar ve bu yarattıkları değer ne kadar büyükse girişim de amaçlarını o oranda gerçekleştirmiş olacaktır. Diğer bir ifadeyle girişimin kâr, büyüme, sürdürülebilirlik gibi içsel amaçlarına ulaşması, oluşturulan değerın büyüklüğü ile ilgilidir. Girişimin oluşturduğu bu değerin büyütülmesinin yolu ise, rakiplerinden bir yönüyle yeni veya farklı ürün ve hizmetleri ortaya koyacak yeniliklerin yapılmasıdır.

Kurulan girişimin ortaya koyduğu ürün veya hizmetler, rakipten ne ölçüde daha kaliteli, daha ucuz, daha farklı vb. ise o ölçüde tercih edilecek ve işletme daha çok satış yapacak, kâr edecek ve büyüyecektir. Daha çok kâr elde eden işletme, bu kârını (değeri) paydaşları ile paylaşacaktır. Böylece çalışan, beklentileri daha iyi karşılanan ve daha çok kazanan; hissedar, en çok pay alan; tedarikçi ise girişimin başarılı olması için istekli olan taraf olurken sonuçta kazanan, toplumun tüm kesimi olacaktır. Dolayısıyla işini iyi yapan girişimci, paydaşlarının beklentilerini en üst düzeyde karşılamak için yenilik yapan kişidir. Böyle girişimcilerin olduğu bir toplumun refah düzeyi yüksek olacaktır. Özetle iyi girişimciyi en kısa yoldan tarif etmek gerekirse **bir ürün veya hizmet üretmek için gerek duyduğu kaynakları en yüksek değeri yaratacak şekilde bir araya getirerek girişimin paydaşları için değer yaratan kişi** olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla, *girişimcinin işletmesini başarıya ulaştırmasında en önemli sorumluluk yenilik yapmaktır.*

Girişimcinin temel görevi, birbiri ile çatışan beklentilere sahip tüm paydaşların beklentilerini dengeli bir şekilde karşılamaktır. Bunu en iyi şekilde karşılamının tek yolu ise yenilik yapmaktır.

Burada verilen tanım, girişimcinin en temel ve üretim faktörlerinden ayrılan özelliğini vurgulamaktadır. Gerçekten de girişimci, bir ürün ve hizmeti ortaya koyarken rakiplerine göre farklılık yaptığı, daha doğru bir ifadeyle yenilik yarattığı ölçüde daha fazla satış yapacak ve gelir elde edecektir. Özetle girişimcinin yenilik yolculuğu hiç bitmeyecek ve sürekli olarak yeni ufuklara açılacaktır.

2. GİRİşİMCİLİK TANIMLARINDAKİ GELİşMELER

Girişimciliğin günümüzde yenilik merkezli bir yaklaşım ile ele alınması elbette ekonomik, sosyal ve düşünsel bir ilerlemenin sonucu olarak çıkmıştır. Girişimcilik kavramı, ticari anlamda ilk kullanılmaya başlandığı 1730'lu yıllardan günümüze gelinceye kadar içeriğinde önemli değişiklikler olmuştur. Girişimcilik kavramını Fransızca literatürde ilk kez kullanan Richard Cantillon, girişimciliği daha çok belirsizlik boyutuyla ele almıştır. Ona göre girişimci, henüz belirginleşmemiş bir fiyatla satmak üzere üretimin girdilerini satın alan ve/veya üreten kişilerdir. Cantillon'a göre girişimcilerin temel özelliği belirli olmayan bir gelirle yaşamını sürdürmeleridir (Cantillon, 2010).

Girişimciliği ilk kez risk ve belirsizlik üzerinden tarif eden Cantillon'u takip eden düşünürlerden Jean Baptiste Say, 1845'de girişimciliğe bütüncül bir yaklaşım getirmiştir. Bu yaklaşıma göre girişimci, ticari ürünler üretmek amacıyla çalışan, doğal kaynaklar ve sermayeden oluşan üretim faktörlerini bir araya getirme sorumluluğu olan kişilerdir. J.B. Say'ın bugün bile kullanılan bu tanımlamasında da girişimcinin yönetsel sorumlulukları ön plana çıkartılmıştır.

Ekonomik faaliyetlerin artmasıyla birlikte girişimciliğe ilgi de önemli oranda artmıştır. Tarihsel zemin içerisinde girişimciliğe bakış da yavaş yavaş yukarıda belirtilen yenilikçi bir eksene doğru gelişmeye başlamıştır. Bu alanda Joseph A. Schumpeter'in önemli katkısı olmuştur. Yenilikçi iktisadın da önemli idollerinden olan Schumpeter, girişimciliğin ekonominin en önemli unsurlarından biri olduğunu

vurgulamış ve girişimcinin temel sorumluluğunun değişik türlerde yenilikler çıkararak toplumun refahını artırmak olduğunu vurgulamıştır (Schumpeter, 1976).

Schumpeter'in girişimciliği daha çok yenilik ve değer oluşturma faaliyetleri olarak tanımlaması dönemin koşullarına göre devrimci bir tanımlama olsa da II. Dünya Savaşı koşullarında çok üzerinde durulmamış ancak özellikle 80'li yıllardan günümüze kadar girişimcilik ve yenilik kavramları birbirine çok yakın duran kavramlar olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Tarihsel akış içerisinde girişimciliğe ilişkin olarak ortaya atılan bu yaklaşımlar, günümüzde girişimciliği anlama ve girişimcinin kim olduğu konusunda daha derin bir yaklaşıma sahip olunmasını sağlamaktadır. Buna göre girişimciyi belirli bir getiri sağlamak için risk alan, üretim faktörlerini bir araya getirerek yenilik yapma sorumluluğu olan kişi olarak tanımlamak mümkündür.

Girişimciliğe yönelik tanımların artırılması elbette mümkündür. Ancak burada daha önemli olan girişimcinin bir işletme içinde ne olduğu veya olmadığı konusudur. Örneğin, girişimci ile sermaye sahibi arasında ne gibi farklılıklar olduğu konusu girişimciyi nasıl tanımladığımıza göre farklılaşacaktır. Genellikle girişimci, aynı zamanda işletmenin mülk sahibi olarak düşünülmekte ve girişimcinin vazgeçilmez özelliğinin sermaye (para) sahibi olması gerektiği ileri sürülmektedir. Ancak yukarıda önemli düşünürlerin verdiği tanımlarda da görüleceği gibi sermaye sahipliği girişimcinin temel vasfı değildir. Diğer bir ifadeyle kurulan işletmenin sermayesine sahip olma, tek başına kişiyi girişimci yapmaya yetmeyecektir. Örneğin, bir girişimci pazarda gördüğü bir fırsatı değerlendirmek için iş fikri geliştirip bunu projelendirebilir ve projesini aile üyelerine veya KOSGEB gibi bir kuruma sunarak sermaye elde edebilir ve bu sermayeyi kullanarak ürün veya hizmeti üretip pazarlayabilir. Bu örnekte girişimcinin şirketteki ortaklık payının çok düşük olması, kişinin girişimci olmadığı anlamına elbette gelmez. Bu nedenle girişimcinin işletmedeki temel fonksiyonu sermaye sahipliği değil, bir iş fikri geliştirerek bu iş fikrinin gerektirdiği kaynakları bir araya getirip mal veya hizmetin pazara sunulmasını özetle değer oluşturulmasını sağlamaktır.

3. GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Girişimcilik kavramı ile yakından bağlantılı çok sayıda kavram bulunmaktadır. Bu kavramların pek çoğu ilerleyen bölümlerde incelenmiştir. Burada sadece işletme, girişim, yönetim ve KOBİ kavramları ele alınmıştır.

3.1. İşletme ve Girişim

İşletme, belirli amaçlar doğrultusunda, ürün ve hizmetler üretip pazarlayarak insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik bir birimdir. Bu kısa tanımda vurgulanması gereken üç temel öge bulunmaktadır. Bunlar amaç, ürün, istek/ihtiyaç olarak ifade edilebilir. Bu üç öge işletmenin temel taşlarını oluşturmaktadır. Yukarıda işletmenin içsel amaçlarının kâr, büyüme ve sürdürülebilirlikten oluştuğu detaylı olarak açıklanmıştı. Ticari amaçla kurulan işletmelerin yanı sıra, faaliyetleri sonunda ticari beklentileri olmayan iktisadi işletmeler de bulunmaktadır. Örneğin; belediyelerin halka hizmet etmek için kurdukları ekmek fabrikaları, çöp tesisleri, ekonomik faaliyetler yürütse de bu faaliyetler ödenilen vergilerden karşılanmakta ve bu nedenle bu tip işletmelerin ana amacı kâr elde etmek değil sosyal fayda sağlamaktır. Bu gibi işletmelerde de ekonomik faaliyetler yürütülmekle birlikte amaçları bakımından ticari işletmelere göre farklılıkları bulunmaktadır. Dolayısıyla bir işletme, kuruluş öncesi amaçlarını net olarak ortaya koymalı ve bu konuda paydaşları (ortaklar, çalışanlar, yöneticiler vs) ile bir amaç birliği oluşturmalıdır.

İkinci olarak işletmelerin, bir ürün ve/veya hizmet üretmek veya bunu pazarlamak ile ilgili amacı bulunmalıdır. Bu amaç doğrultusunda çok sayıda alternatif bulunmaktadır. Cep telefonundan kaleme, yazılım hizmetinden bankacılık hizmetlerine kadar işletmeler kanunla yasaklanmayan her konuda

Girişimci; belirli bir getiri sağlamak için risk alan, üretim faktörlerini bir araya getirerek yenilik yapma sorumluluğu olan kişidir.

Girişimcinin işletmedeki temel fonksiyonu sermaye sahipliği değil, bir iş fikri geliştirerek gerekli kaynakları bir araya getirip bir değere dönüştürmektir.

faaliyet gösterebilir. Bu faaliyetler işletmenin tipine göre bir ürünü üretmeye odaklı bir sanayi işletmesi olabildiği gibi perakendecilik, lojistik veya e-ticaret gibi ürünleri pazarlamaya da odaklı olabilir.

Son olarak işletmeler, istek ve ihtiyaçları karşılamak için kurulmuş ekonomik birimlerdir. Aslında işletmenin tanımında ve elbette başarısında geçen kilit nokta da burasıdır. İnsanların istek ve ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılayamayan veya bunu rakiplerinden daha iyi yapamayan işletmeler zaman içinde yok olacaktır. Bundan dolayı bir işletme, kuruluş aşamasından başlayarak tatmin etmek istediği istekleri ve ihtiyaçları iyi belirlemeli ve ona uygun ürün ve hizmetleri üretebilme becerisine sahip olmalıdır.

Pazarın istek ve ihtiyaçlarını istenilen düzeyde karşılayamayan girişimler, zaman içerisinde yok olacaktır.

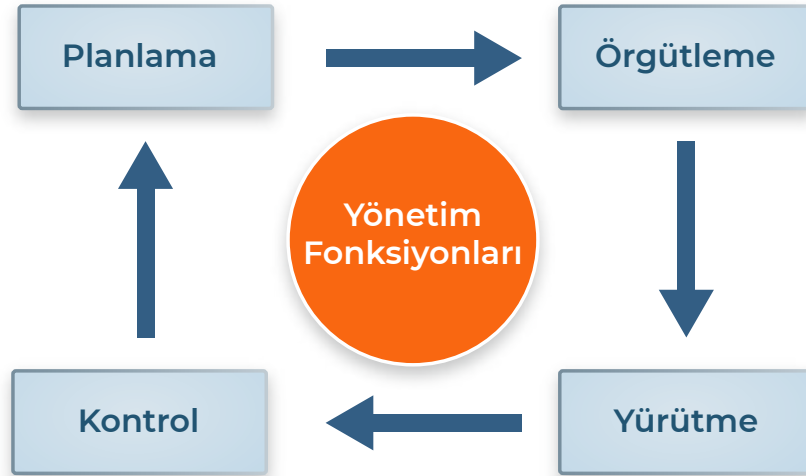
İşletme ve girişim (teşebbüs) kavramları çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Her iki kavram ile bir takım amaçlara ulaşmak için değer yaratan faaliyetler bütünü ifade edilmektedir. Gerçekten de faaliyetlerin tek merkezden yapıldığı küçük işletmeler açısından bakıldığında iki kavram arasında herhangi bir farklılık yoktur. Bazı yazar ve düşünürler işletmeler büyüdükçe girişim ile işletme arasındaki farklılığın da belirginleştiğini ileri sürmektedir. Bu görüşe göre örneğin, Türkiye Ziraat Bankası bir girişim olduğu halde, şehirlerde bulunan şubeleri bu girişime bağlı birer işletmedir. Bu örnek farklı işletme tiplerinde de görülebilir, örneğin Arçelik A.ř. bir girişim olduğu halde Ankara'da bulunan bulaşık makinesi fabrikası veya Pakistan'da bulunan buzdolabı fabrikası bu girişime bağlı olan işletmelerdir. Örneklerden de görüleceği üzere üretim, pazarlama gibi faaliyetleri bağımsız şekilde yönetilen girişimler için bu ayrım önem kazanmaktadır. O nedenle girişimin, işletme kavramını içine alan daha geniş bir kavram olduğu ileri sürülmektedir (Alpugan, 1998). Bu ayrım işletme büyüyüp farklı alanlara yayılmaya başladıkça ortaya çıktığından, küçük işletmeler bakımından önemli bir farklılık ortaya çıkarmaz. Bu nedenle kitapta girişim ve işletme kavramları aynı anlamda kullanılacaktır.

3.2. Yönetim

Girişimcilik ile ilgili açıklamalarda temel vurgunun üretim faktörlerini belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirme, risk alma ve yenilik yapma konularında olduğuna değinilmişti. Burada girişimcinin temel sorumluluklarından biri de diğer üretim faktörleri olan sermaye, emek ve doğayı amaca uygun biçimde bir araya getirmek ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Diğer bir ifade ile girişimci, geliştirdiği iş fikri için yeterli düzeyde sermaye bulmak veya bunu kendisi karşılamak, uygun nitelikli çalışanları bir araya getirmek ve işletme için bir alan bulmak zorundadır. İşletme bu kaynaklar ile faaliyete geçmesiyle birlikte gündeme gelen en önemli konu, işletmenin sahip olduğu bu beşeri ve beşeri olmayan kaynakların birbiriyle uyumlu biçimde yönetilmesi olacaktır. Diğer bir ifadeyle, işletmenin finansal varlıklarının, makine ve üretim süreçlerinin, insan kaynaklarının birbiriyle uyumunun sağlanması işletme başarısında en önemli konulardan birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla başarılı olabilmek için, belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen kaynakların yönetilmesi gereklidir. Bu nedenle kaynakların sevk ve idaresi kısaca bunların yönetimi girişimcilik başarısında kritik bir öneme sahiptir.

Bir girişimde kaynakların yönetimi denildiğinde, işletmenin ürün ve hizmet üretmek için bir araya getirilen tüm canlı ve cansız varlıklar konusunda verilen kararlar akla gelmektedir. İşletme kurulduğunda kimlerin işe alınacağı, bu kişilerin nasıl bir görev tanımının olacağı, ne miktarda ürün üretiliceği, nasıl bir organizasyon kurulacağı, hangi pazarda faaliyet gösterileceği, ürün ve hizmetlerin kullanıcıya nasıl dağıtılacağı gibi yüzlerce konuda karar verilmesi gereklidir. Bu kararların zamanında ve etkin şekilde verilmesi yönetim fonksiyonunun görev alanı içine girmektedir. Bir yöneticinin işletme kaynaklarını etkin şekilde idare edebilmesi, bu kaynakları iyi **planlayabilme, örgütleyebilme, koordine etme** ve **kontrol etme** becerisine bağlıdır. Yönetim fonksiyonları adı verilen bu dört faaliyet bir yöneticinin görevlerinin ne olduğunu özetlemektedir.

Bir yöneticinin başarısı, canlı ve cansız bütün kaynakları etkin şekilde planlaması, bunları örgütlemesi, koordine ve kontrol etme becerisine bağlıdır.



Şekil 1.2 Yönetim Fonksiyonları

Gerçekten de etkin bir yöneticinin öncelikle **iyi bir planlayıcı** olması gerekmektedir. İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği amaçlarına uygun olarak yöneticinin bu amaçlara nasıl ulaşılabilirceğini net bir şekilde ortaya koyması diğer bir ifade ile planlaması gereklidir. Planlama aşamasında "Ne, ne zaman yapılacaktır, kim hangi kaynakları kullanarak, hangi amaçla yapacaktır?" sorularına cevap aranır. İşletmedeki tüm çalışanlar, bu plan doğrultusunda harekete geçerek işletmenin amacına en etkin şekilde ulaşmasına yardımcı olacaktır.

Yönetimin ikinci fonksiyonu ise **örgütlenme veya organize etmedir**. İşletme içinde birbirinden farklı onlarca faaliyetin belirli bir plana göre yürütülebilmesi için bir organizasyon yapısının ve bu yapı içinde hangi işlerin, kimler tarafından yapılması gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Örgütlenme aşamasında yönetici, planda belirtilen amaçlara ulaşmak için hangi işlerin yapılması gerektiğini belirleyecek, ardından bu işleri kimlerin yapması gerektiğine karar verecek, onların yetki ve sorumluluklarını ortaya koyacaktır. Planlama aşamasında ne yapılması gerektiği belirlenirken, örgütlenme aşamasında nasıl bir yapı ile işlerin görüleceği belirlenmektedir. Bu aşamanın sonunda hangi görevlerin olduğunu belirten işletmenin organizasyon şeması ve bu görevlerin nasıl yapılacağına belirlendiği yetki ve sorumluluk dağılımları ortaya çıkacaktır.

Planlama ve örgütlenme aşamaları sonunda işletme varlığı ortaya çıkmış olur. Bu aşamadan sonra çalışanların belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçmelerini sağlamak gereklidir. **Yönetme veya yürütme** adı verilen bu işlev yoluyla çalışanlar arasında amaç birliği sağlanarak belirlenen hedefe ulaşmak kolaylaşır. Yöneticinin çalışanlar arasında amaç birliğini sağlayabilmesi için çalışanların motivasyonunu yüksek tutabilmesi, onlara etkin bir liderlik yapabilmesi ve iletişim kanallarını iyi tasarlaması gereklidir. Bunun için de çalışanlar arasında takım ruhunun oluşturulması, çalışanlar için anlamlı amaçlar belirlenmesi, iyi bir ödül ve ceza sisteminin kurulması ve yöneticinin çalışanlarına örnek olacak davranışlar sergilemesi, adil ve tarafsız olması gereklidir.

Bu üç fonksiyon oluştuktan sonra başlangıçta hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının **kontrol edilmesi**, eğer sapma varsa bunun neden kaynaklandığının tespit edilmesi ve yeni bir planlama sürecine geri bildirim olarak aktarılması gereklidir. Kontrol fonksiyonu bu açıdan karşılaştırma ve düzeltici önlemlerin tespit edildiği faaliyetleri içinde barındırmaktadır. Bu fonksiyon yoluyla yönetici, başlangıçta belirtilen hedeflere uygun sonuçlar alınıp alınmadığını, sonuçlar beklenenden düşük ise bunun olası nedenlerinin neler olduğunu, gelecek dönemde daha başarılı olmak için hangi düzeltici önlemlerin alınması, ne gibi yeniliklerin yapılması gerektiği konularında önemli tespitlerde bulunup kararlar alabilmektedir.

Örgütlenme aşamasında yönetici, nasıl bir yapı ile işlerin yürütüleceğini belirlemektedir.

İşletmenin kuruluş aşamasında, çoğu zaman girişimci ve yönetici aynı kişi olurken, idari görevlerin artmasıyla birlikte yönetici ile girişimci farklı görevleri yerine getirmeye başlar.

İşletmede yönetici olarak çalışan kişinin yukarıda verilen bu dört işlevi başarıyla yerine getirmesi gereklidir. Dolayısıyla bu dört fonksiyon bir yöneticinin işletmede hangi konular ile ilgili çalışması gerektiği konusunda da ipuçları vermektedir. Girişimcilik penceresinden bakıldığında, girişimci ile yöneticinin bazı işletmelerde ayrıldığı görülmektedir. Gerçekten de işletmeler ilk kurulduğunda, sermaye sahibi, girişimci, yönetici aynı kişiyi ifade ederken, belirli bir büyüklüğe ulaşıldığında yapılması gereken işler artıkça ve farklılaştıkça bu görevler farklı kişileri tanımlamaya başlayacaktır. Örneğin, bir kişinin kendi sermayesi ve KOSGEB'in yeni girişimcilere verdiği destek ile küçük bir bakkal dükkânı açtığını varsayalım. Bu aşamada, girişimci, sermayedar ve yönetici kendisi olacaktır. Zamanla bu işletmenin işlerinin iyi gitmesiyle girişimcimizin yeni ortaklar bulduğunu ve bu ortaklarla işletmenin sermayesini artırarak ve bu sermaye ile birkaç şube daha açtığını ve orta ölçekli bir perakende zinciri haline geldiğini düşünelim. Bu durumda şirketin toplam sermayesi artmış ancak girişimcinin şirketteki ortaklık payı azalmış, işler büyüdüğü için de girişimci profesyonel yönetici istihdam etmiştir. Bu durumda girişimci, sermayedar ve yönetici farklı kişilerin rollerini tanımlamaya başlamıştır. Bu durumda yöneticilik ile girişimcilik farklı kavramlar haline gelmeye başlamıştır. Profesyonel yöneticinin temel görevi, girişimci adına kurulu bulunan işletmenin tüm kaynaklarını etkin olacak şekilde sevk ve idaresini sağlamaktır. Yönetici, bu faaliyetleri yerine getirme karşılığında işletmenin bir çalışanı olarak maaş alacak ancak işletmenin kar veya zarar etme riskini üstlenmeyecektir. Dolayısıyla girişimci ile yönetici arasındaki en temel fark da buradadır. Yönetici, kendisine teslim edilen kaynakları girişimcinin belirlediği amaç doğrultusunda verimli şekilde idare edecek ve faaliyetlerin sonuçlarını girişimciye rapor edecektir. Bu kapsamda yönetici, girişimcinin belirlediği amaç doğrultusunda işletme kaynaklarını sevk ve idare eden kişi şeklinde tanımlanabilir.

3.3. Girişimcilik ve KOBİ

Girişimcilik çoğu zaman küçük bir işletme sahipliği ile eşanlamlı bir kavram olarak düşünülür. Gerçekten de çoğu girişimcilik faaliyeti sonunda ortaya genel ölçüler ile "küçük" olan bir işletme yapısı ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde yer alan girişimlerin de büyük çoğunluğunun (%99,5) küçük ve orta ölçekli girişimler olduğu düşünüldüğünde böyle bir düşüncenin çok da yanlış olmayacağı ortadadır¹. Girişimcilik faaliyeti sonucunda ortaya çıkan küçük ve orta ölçekli işletmeler, diğer bir ifade ile KOBİ'lerin bir bölümü zaman içinde büyük işletme sınıfına girecektir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, diğer bir ifade ile KOBİ'lerin bir bölümü zaman içinde büyük işletme sınıfına girecektir.

İşletme büyüklüğünün göreceli bir kavram olması dolayısıyla KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletme) kavramının da tanımlanması zamana, ülkeye, kullanılan teknolojiye veya sektöre göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, 20 yıl önce kullanılan kriterlere göre büyük sayılan bir işletme, günümüz ölçülerinde orta ölçekte olabilmektedir. Bunun yanında tarım alanında faaliyet gösteren ve 100 kişinin çalıştığı bir işletme, yüksek teknoloji alanında faaliyet gösteren ve 10 kişinin çalıştığı bir işletmeden çok daha düşük finansal sonuçlar elde edebilir. Örneklerden de görüleceği üzere işletme büyüklüğü göreceli bir kavramdır. Bu karmaşayı ortadan kaldırmak için ülkeler hukuki düzenlemeler yaparak KOBİ tanımlarını geliştirmektedirler. Bu tanımlar daha çok bağımsızlık, sermaye, ciro ve çalışan sayıları dikkate alınarak yapılmaktadır.

Ülkemizde geçerli olan KOBİ tanımı mikro, küçük, orta ölçekteki işletmeleri içine almaktadır. Buna göre;

a) Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir.

b) Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir.

¹ Ancak yine de girişimciliğin sadece bir küçük işletme faaliyeti olarak görülmemesi gerektiğini, büyük işletmelerin de bu tanım içinde yer aldığını not etmemiz yararlı olacaktır.

Bir işletmenin KOBİ olabilmesi için bağımsızlık şartını sağlaması da gereklidir. Bağımsızlık şartını sağlayan ve 250 kişiden az çalışan ile 125 milyon TL'den daha düşük ciro veya bilanço değerine sahip işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir.

c) Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir.

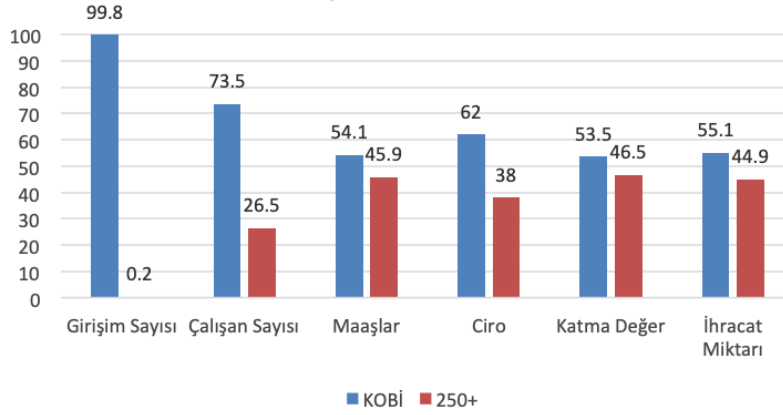
Bu limitlerin yanı sıra bir işletmenin KOBİ olabilmesi için bağımsızlık şartını sağlaması da gereklidir. Buna göre KOBİ ölçeğindeki işletmenin ortakları arasında % 25'ten daha fazla hisse oranına sahip büyük işletme olması durumunda, bağımsızlık şartının sağlanmadığından, işletme KOBİ olmayacaktır. Özetle bağımsızlık şartını sağlayan ve 250 kişiden az çalışan ile 125 milyon TL'den daha düşük ciro veya bilanço değeri olması durumunda işletmenin KOBİ niteliğine sahip olduğu kabul edilmektedir.

3.3.1. KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'ler sayısal miktarı, istihdam ve üretim hacmi, serbest rekabetin oluşumuna ve toplumsal gelişmeye katkısı ayrıca girişimcilik kültürünün yaygınlaşmasındaki etkileri nedeniyle tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de önem kazanmaktadır.

Öncelikle KOBİ'ler sayısal olarak ülkelerin önemli ekonomik birimlerini ifade etmektedir. KOBİ'ler KOBİ'ler sayısal miktarı, istihdam ve üretim hacmi, serbest rekabetin oluşumuna ve toplumsal gelişmeye katkısı ayrıca girişimcilik kültürünün yaygınlaşmasındaki etkileri nedeniyle tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de önem kazanmaktadır. Toplam sayısı 3,5 milyonun üzerinde olan KOBİ'ler toplam cironun % 62'sini, toplam katma değer %53,5'ini toplam ihracatın %55'ini ve toplam istihdamın da %73,5'ini gerçekleştirmektedir (TÜİK Bülten, 2016). Dolayısıyla KOBİ'ler bir ülke ekonomisinin en önemli bölümünü oluşturmaktadır.

Sayılarla KOBİ'ler



Kaynak: TÜİK Haber Bülteni, KOBİ İstatistikleri 2016, Sayı: 21540

Sayısal öneminin yanında KOBİ'ler serbest rekabete dayalı piyasa ekonomisine canlılık kazandırmaları açısından da öne çıkmaktadır. KOBİ'lerin daha çok küçük ölçekli birimlerden oluşması, büyük işletmelerin faaliyet göstermekte zorlandıkları alanlarda ürün/hizmet üretimini mümkün kılmaktadır. Ayrıca pek çok KOBİ, büyük işletmelerin ihtiyaç duydukları ürünleri üretmekte ve girişimcilik ekosisteminin büyümesini ve gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu işletmelerin ekonomik faaliyetlere katılım düzeyinin artması, bazı işletmelerin piyasadan silinmesine, işini iyi yapan diğerlerinin ise faaliyetlerini büyütmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla ekonomik sistem içinde KOBİ'lerin varlığı, doğal bir eleme sürecinin de sağlıklı çalışmasını ve işletme niteliklerinin sürekli olarak artmasını sağlamaktadır.

Pek çok KOBİ, büyük işletmelerin ihtiyaç duydukları ürünleri üreterek büyük işletmelerin faaliyet göstermekte zorlandıkları alanlarda ürün/hizmet üretimini mümkün kılmaktadır. Bu sayede girişimcilik ekosisteminin büyümesini ve gelişmesini sağlamaktadır.

KOBİ'lerin belki de en önem kazanan yönlerinden bir tanesi de toplumun girişimcilik kapasitesinin önemli bir göstergesi olmasıdır. Potansiyeli olan bir iş fikri geliştiren herhangi bir kişi, bu fikrini bir girişimcilik macerasına konu edebilmekte ve toplum için bir değer ortaya koyabilmektedir. Bu sayede girişimci önemli birtakım finansal ve finansal olmayan kazanımlar elde ederken, toplum da iyi bir yaşam için ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri elde edebilmektedir. Girişimcilik sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkan KOBİ'ler bu yolla toplumsal ve ekonomik gelişmeyi sağlayan irili ufaklı üniteler olarak toplumdaki yerini almaktadır.

Toplumun en küçük birimlerine kadar yayılma olanağı bulunan KOBİ'lerin ekonomik öneminin yanında KOBİ'ler toplumun eğitiminde de önemli roller üstlenmektedirler (Doğan, 2016). Çoğunluğu aile girişimlerinden oluşan bu tip işletmelerde üretim, pazarlama, finansman, muhasebe gibi pek çok faaliyet yürütülmekte ve bunları yürütmekten sorumlu olan kişiler de gerekli eğitimleri alarak bu fonksiyonlarda istihdam edilmektedirler. Sahip olduğu yüksek istihdam kapasitesi sayesinde toplumun geniş kesimlerinin KOBİ'ler aracılığı ile mesleki ve teknik yönden eğitildikleri ifade edilebilir. Dolayısıyla makro bakış açısıyla KOBİ'lerin ülke ekonomisine ve toplumsal gelişime önemli katkıları bulunmaktadır.

3.3.2. KOBİ'lerin Avantajları

Küçük işletmeler, finansal ve pazarlama güçleri açısından düşük bütçelere sahip olsalar da bunu avantaja çevirebilirler. Örneğin, küçük işletme sahibi, hem müşterilerini hem de çalışanlarını yakından tanımanın verdiği avantajları büyük işletmelere göre daha iyi kullanabilmektedir. Ayrıca ölçeğinin daha küçük olması dolayısıyla pazar değişimlerine daha hızlı cevap verebilmekte ve bu yolla yenilik kabiliyetini artırabilmektedir.

KOBİ'ler, sanıldığı kadar aksine büyük işletmelerin küçük birer kopyaları değil, onlardan çok daha farklı iş modellerine, ürünlere, pazarlara ve pazar dinamiklerine sahip olan işletmelerdir. Dolayısıyla bir KOBİ'nin büyük işletme gibi düşünmesi veya onların hareket tarzını doğru kabul ederek taklit etmesi olumlu sonuçlar getirmeyecektir. Özellikle sayıca çok olan küçük girişimciler yerel pazarın özelliklerini daha iyi tanıyan, pazardaki tüketici istek ve ihtiyaçlarını daha iyi görebilen ve pazardaki alıcı ve satıcılar ile daha yakın ilişkiler kurabilen kişilerdir. Bu özellikleri nedeniyle büyük işletmelerin sahip olmadığı türden rekabet avantajlarını ortaya çıkarabilir ve sağlıklı bir büyüme hızı yakalayabilirler.

Ayrıca ölçeğin küçük olması, başarısızlık durumunda riske edilen yatırımın miktarının da düşmesini sağlamaktadır. Bu yolla girişimci, yalın girişimcilik felsefesinde (Ries, 2012) olduğu gibi büyük miktarda yatırımlara gitmeden sahip olduğu ürünün pazar performansını gerçek veriler ile test edebilecek ve bir üst üretim ölçeğinde alacağı riski azaltabilecektir. KOBİ'lerin avantajları aşağıda maddeler ile açıklanmıştır (Alpuan, 1998; İraz, 2010):

- Tüketici tercihlerine göre tedarik, üretim ve pazarlama sistemleri daha esnekler.
- Potansiyelin düşük olduğu pazarlarda faaliyet gösterebilirler.
- Pazar ve müşteriye yakınlıkları daha fazladır.
- Yenilik fırsatlarını daha iyi saptayıp değerlendirebilirler.
- Teknolojik yeniliklerde daha verimlidirler.
- Yakın ve samimi ilişkiler kurarak çalışanların motivasyonlarını artırabilirler.
- Pazarda büyük işletmelerin bıraktığı boşlukları hızla doldurabilirler.
- Daha az bürokrasi vardır.
- Küçük birikimlerle kurulabilir ve toplumun girişimcilik potansiyelini gösterebilirler.
- Teşvikli fonlardan daha fazla yararlanabilirler.
- Büyük işletmelerin tamamlayıcılarıdır.

KOBİ'ler büyük işletmelerin küçük versiyonları değil, onlardan çok farklı iş modellerine, ürün ve pazara sahiptirler. Bu nedenle büyük işletme gibi hareket etmeleri gerekmez.

Bilgi ve deneyim eksikliği, yüksek üretim maliyetleri, fiyat rekabetine dayanıksızlık, satışlardaki dalgalanmalar ve tek yönlü karar mekanizmasının oluşu KOBİ'lerin başlıca dezavantajları olarak görülmektedir.

3.3.3. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'ler avantajlarının yanında ölçeklerinden ve girişimcinin kendisinden kaynaklanan bazı dezavantajlara da sahiptir. Girişimciden kaynaklanan dezavantajlar sektörde yeni olmadan kaynaklanan bilgi ve tecrübe eksikliği, yönetim konusundaki yetersizlikler şeklinde sıralanabilir (Alpugan, 1998). Bu dezavantajlar, zaman içinde eğitim ve çaba ile büyük oranda aşılabilmektedir. Bu dezavantajların yanında KOBİ'lerin büyüklükten kaynaklanan birçok sakıncası da bulunmaktadır. Bu sakıncaların en önemlileri şunlardır;

- Bilgili ve tecrübeli personel eksikliği,
- Düşük miktartlı tedarik nedeniyle üretim maliyetlerinin yüksek olması,
- Büyük işletmelerin fiyat rekabetine dayanıksızlık,
- Satış dalgalanmalarının yüksek olması,
- Karar almada tek yöneticiye bağımlı olmak.

4. BAŞARILI GİRİşİMCİLERİN NİTELİK VE BECERİLERİ

Başarılı girişimcilerin kişilik özellikleri, girişimcilik kariyeri düşünen kişilerin ilgisini çeken bir konudur. Bu konuda yapılan pek çok araştırma olmasına rağmen, başarılı girişimcilerin belirgin bir nitelik setine sahip olduğu konusunda çok net bir bilgi bulunmamaktadır. Hatta bazı çalışmalarda girişimcilik başarısı ile kişilik özellikleri arasında herhangi bir ilişki olmadığı bile ifade edilmektedir (Gartner, 1988; Brockhaus ve Horwitz, 1986). Diğer bir ifadeyle girişimcilik doğuştan gelen birtakım kişilik özelliklerine sahip insanların yapacağı bir iş gibi bir yaklaşım doğru değildir. Herkes girişimci olabilir. Ancak elbette her meslekte olduğu gibi girişimcilikte de bazı özelliklerin girişimcilik başarısını etkileyebilme özelliğine sahip olduğu söylenebilir. Örneğin, girişimcinin bir işin kuruluş aşamasında ve sonrasında önemli stratejik kararları hızlıca vermesi gerekecektir. Bu nedenle kişinin kararlı bir kişilik özelliğine sahip olması, bu konuda kendisine yardımcı olacaktır. Bu özellikler, doğuştan gelen kalıtsal özellikler olmayıp, kişinin isteği ve azmi doğrultusunda geliştirilebilir. Özetle, girişimcilik için gerekli olan nitelik ve becerilerin çalışarak elde edilebileceğinin akılda tutulması gerekir. Kişinin başarılı bir girişimci olmak için kazanması gereken en temel özellikler; özyeterlilik, yenilikçi olma, risk alma ve liderlik gibi temel başlıklarda toplanabilir.

Girişimcilik başarısı, doğuştan gelen karakter özellikleri ile açıklanmaz. Yeterli çabayı ve öğrenme azmini gösteren herkes girişimci olabilir.

4.1. Öz Yeterlilik

Özellikle belirsizliğin ve rekabet düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, girişimcinin koymuş olduğu hedefe varma konusundaki inancının yüksek olması, kendi yeterliliklerine güvenmesi önemli bir konudur. Girişimcilik, pek çok engel ve macerayla dolu bir yolculuktur. Bu yolculukta girişimciler çoğu zaman beklenmedik sürprizlerle karşılaşabilmektedir. Bu olumsuz durumlarla baş etmek için girişimcinin hedefe ulaşma konusunda kendine güvenmesi ve kararlılıkla bu doğrultuda hareket etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde ilk olumsuz durumla karşılaştığında ki bu kesinlikle olacaktır hemen moralini bozarak hedefine ulaşmayı imkânsız hale getirebilir. Bu nedenle öz yeterlilik düzeyinin yüksek olması girişimcilik başarısının en önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda da kişinin öz yeterlilik duygusunun yüksek olmasının, küçük işletmelerin büyümesi ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Baum ve Locke, 2004).

Öz yeterlilik, kişinin istenen bir sonuca ulaşmada veya belirli bir durumda sergileyebileceği bilgi ve yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Luszczynska, Scholz ve Schwarzer; 2005). Öz yeterliliği yüksek olan bireyler kendileri için yüksek hedefler koyar ve diğerlerinin almakta zorlandığı görevleri tercih ederler. Zorluklara karşı gönüllü olarak mücadele ederler. Hedeflerine varma konusunda kendi kendilerini motive edebilir ve hedeflerine ulaşmak için gerekli mücadeleyi vermekten çekinmezler. Bu nedenle öz-yeterliliği yüksek kişiler hedeflerine doğru yürürken önlerine çıkacak tüm zorluklara da direnerek başarıya ulaşırlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Girişimcilik açısından öz yeterlilik konusunun özellikle 2000 sonrası yapılan araştırmalarda, girişimcilik performansının önemli bir belirleyicisi olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Kerr, Kerr ve Xu, 2017). Kişinin öz yeterlilik duygusu, elbette ele alınan konu ile de yakından ilgilidir. Girişimcilik ile ilgili öz yeterlilik genellikle yenilik, risk alma, pazarlama, yönetim ve finansal kontrol alanlarının birleşiminden oluşmaktadır (Chen, Greene ve Crick, 1998). Diğer bir ifade ile yeterlilik duygusu kendiliğinden oluşmaz. Girişimci olmak isteyen kişinin hedeflerine varma konusunda kendisine yardımcı olacak bilgi ve tecrübeleri biriktirmesi gereklidir. Bu bilgi ve tecrübe oluştuğunda kişinin öz yeterlilik algısı da yükselecektir. Potansiyel girişimci, yapmak istediği konu hakkında hem bilgi hem de tecrübe sahibi oldukça, kurmak istediği girişimi başarıya ulaştırma konusundaki inancı yükselecektir.

Girişimcilik öz yeterliliği, girişimcinin istenen bir sonuca ulaşmada veya belirli bir durumda sergileyebileceği bilgi ve yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır.

4.2. Yenilikçilik

Başlangıçta da belirtildiği üzere yenilik yapma, girişimciyi diğer meslek gruplarından ayıran ve girişimcinin bir işletmedeki temel sorumluluk alanını gösteren bir özelliktir. Burada sözü edilen yenilik elbette sadece ürünleri değil, hizmetleri, yeni pazarlar yaratmayı, yeni dağıtım kanallarına girmeyi, süreçleri farklılaştırmayı da kapsamaktadır. Bu nedenle bu kitapta yenilik veya daha popüler ifade ile inovasyon sözünden bu geniş çerçevenin anlaşılması yerinde olacaktır. İşte girişimci de sürekli olarak bu konularla ilgili olarak pazar fırsatlarını gözlemleyen ve piyasadaki gelişmeleri işletmesine entegre etmenin yollarını arayan veya Ar-Ge süreçleri ile bu yenilikleri bizzat ortaya çıkartan kişidir. Elbette yenilikle yoğun şekilde uğraşma sorumluluğu; meraklı olma, gözlem yapabilme becerisi, araştırma yapmayı sevme gibi bir takım özellikleri de beraberinde getirecektir. Girişimci, "Sunduğum ürünü nasıl daha iyi yaparım, hizmet verdiğim müşteri kitlesini nasıl daha iyi tatmin ederim, hitap ettiğim pazarda farklılık yapabilir miyim?" gibi sorularla sürekli olarak kendini geliştirmelidir.

4.3. Risk Alma

Risk alma, girişimciliğin ilk tanımlandığı 1730'lu yıllardan günümüze kadar girişimciliğin temeli olan bir özelliği olarak ifade edilmektedir. Gerçekten de girişimcilikte sürekli olarak verilen gelecek yönlü kararlar, her zaman beklendiği gibi sonuçlanmayabilir. Örneğin, işletme kuruluş öncesi yaptığımız satış tahminleri, ürün pazara çıktıktan sonra tahmininizin altında kalabilir daha da kötüsü işletmeyi kapatmak zorunda bile kalabilirsiniz.

Girişimcinin risk alma özelliğinden kasıt elbette bir kumarbaz gibi ölçsüz veya yüksek riskler alması değildir. Aslında Cantillon'un risk alma üzerine geliştirdiği girişimcilik anlayışından günümüze çok sayıda değişiklik olmuştur. Örneğin ünlü yönetim düşünürü Peter Drucker, çok sayıda sözde girişimcinin, yaptığı şeyi doğru düzgün öğrenmeden yaptığı için girişimciliğin riskli algılandığını belirterek, bu tür girişimcilerin yöntemden yoksun ve bilinmesi gereken çok temel kuralları bile çiğnediğini bu yüzden de başarısızlığa uğradıklarını ifade etmiştir (Drucker, 1985). Drucker'a göre yenilik yapan, çevresindeki değişimi doğru okuyarak buna uygun hareket eden girişimciler aslında risk alan değil riski minimize etmeye çalışan girişimcilerdir. Gerçekten de girişimcinin alacağı en büyük risk, pazardaki değişime uygun hareket etmemek ve kendisini yenileyememektir.

Girişimci, çevresindeki değişimleri doğru okuyarak ve kendisini yenileyerek riski minimize edebilecektir.

Bu nedenle girişimciliğin risk alma üzerinden tanımlanması, çok yanlış olmamakla birlikte eksik bir açıklamadır. Girişimci elbette bir takım riskler alarak bir girişimi meydana getirir ve bu çalıştırma sorumluluğunu üzerine alır. Ancak risk alma karar verme ile ilgili bir konudur ve karar verme durumunda olan herkes bu karar ile birlikte gelen riskleri de alacaktır. Karar verme yeteneği gelişmemiş, diğer bir ifade ile gerekli riskleri üstlenemeyen bir kişi iyi bir girişimci, iyi bir yönetici, iyi bir çalışan veya yatırımcı da olamayacaktır. Örneğin, trafiğe çıktığımızda kaza yapma riski vb almış oluruz. Bu riski almak istemezsek, evden dışarı çıkmamak zorunda kalırız. Aldığımız her karar aslında belli riskleri de içinde barındırmaktadır. Bu nedenle risk alma, sadece girişimciler için değil tüm insanlar için geçerli bir konudur. Bir işletme içinde de tüm çalışanlar belirli düzeylerde risk alarak bir takım kararlar alır ve bunları uygularlar. Dolayısıyla risk almayan herhangi bir kişinin olduğunu iddia etmek çok da doğru değildir.

Girişimciliğin risk ile birlikte çok fazla anılması, belki de girişimcinin aldığı kararların tüm işletmeyi ve onu oluşturan kişileri etkileme özelliği nedeniyle olabilir. Çünkü bir girişimcinin işletme ile ilgili yeni bir ürünü pazara sunma, pazardan çekme, yeni yatırımlar yapma gibi stratejik kararlar vermesi nedeniyle girişimcilik ile riskin birbiriyle yakından bağlantılı olduğu ileri sürülmektedir. Özetle, yaşamın her alanında, her meslekte olduğu gibi girişimcilikte de risk almak önemli bir konudur. Başarılı girişimciler, risk düzeyini potansiyel kazançlara göre ayarlayabilen ve belirsizlik yönetim kapasitesi yüksek olan bireylerdir (Brindley, 2005). Bu nedenle girişimcilerin başarılı olmak için hangi riskleri alacaklarını, bunları nasıl ölçeceklerini ve yöneteceklerini öğrenmeleri gerekir.

4.4. Liderlik

Girişimcilikte liderlik özel bir öneme sahiptir. Bir girişimcide veya yöneticide bulunması gereken liderlik özelliğinin varlığı, verimli ve uyumlu çalışan bir işletme organizasyonunu da beraberinde getirmektedir. Bu açıdan liderlikte başkalarını yönlendirme ve onların davranışlarını belirli bir amaç doğrultusunda etkileme yeteneği ön plana çıkmaktadır. Bu liderlik özelliğine sahip kişiler, politika, askerlik, eğitim, spor, sivil toplum kuruluşları ve tabii ki işletme alanında kendilerini gösterebilmektedirler. Tarihsel gelişim içinde bu alanda pek çok etkili ve tanınmış liderden söz edilebilir.

İşletmecilik yönünden bakıldığında liderlik, çalışanların davranışlarını işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve onları bu amaçlara ulaşacak davranışları gösterme konusunda ikna etmektir. Bu nedenle liderlik sürecinde, çalışanların beğenisini kazanma, onları işletme vizyonu konusunda ikna etme konuları öne çıkmaktadır. Liderlik, çalışanları görevlerini yapma konusunda zor kullanarak değil, ikna gücünü kullanarak onların davranışlarını etkileme sonucu ortaya çıkar. Dolayısıyla, liderin en önemli özelliği, çalışanlarda saygınlık uyandırarak onları, kendi vizyonu doğrultusunda eyleme geçmeye ikna edebilmesidir. Liderlik etme hakkı, grup üyelerinin lider olarak benimsedikleri kişi veya kişilere verdikleri bir ayrıcalıktır (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 81).

Liderlik ve yöneticilik, çoğu zaman birbiriyle aynı anlamda kullanılmaktadır. Gerçekten de her iki kavram da işletme içinde insanların sevk ve idaresine yönelik süreçleri ifade etmektedir. Ancak liderlik ve yöneticilik eş anlamlı kavramlar değildir. Yöneticilik çoğu zaman bir yönetsel makamı (genel müdür, müdür, şef vs.) ifade ederken, liderlik makamdan kaynaklanmayan, kişisel özellikler bütününe ifade etmektedir. Elbette, işletmede hangi kademede olursa olsun, iyi bir yönetici aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmalıdır. Ancak ideal olmasa da, liderlik özelliğine sahip olmayan yöneticileri de işletmelerde görmek mümkündür. Bu nedenle yönetici olmak için lider olmak şart değilse de iyi ve başarılı bir yönetici için liderlik özelliklerinin olması zorunludur. Buna göre yöneticilik ile liderlik arasındaki farklılıklar aşağıda sıralanmıştır (Koçel, 2011):

- Yöneticilik bir meslek uygulaması, liderlik insanları etkileme ve harekete geçirme faaliyetleridir.
- Yöneticilik bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için bir organizasyonel yapı olmak zorunlu değildir.
- Yöneticilik, tanımlı hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yapılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yönetici, sahip olduğu makama verilen yetkileri kullanarak iş yaptırır, liderler ise insanları kişisel özellikleri, davranışları ve insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamla harekete geçirir.
- Yöneticinin bir görev tanımı vardır, liderin ise bir görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik, verilen hedefe ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme ile ilgilidir.
- Yönetici işleri doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir.

Bu maddelerden de anlaşılacağı üzere, lider ile yönetici arasında önemli farklar vardır ve bir yöneticinin aynı zamanda lider özellikleri sergilemesi işletme başarısı açısından önemli bir konudur. O halde bir yöneticinin, sahip olması gereken liderlik özelliklerinin ne olduğunun incelenmesi gerekmektedir.

Liderin en önemli özelliği, çalışanlarda saygınlık uyandırarak onları, kendi vizyonu doğrultusunda faaliyete geçmeye ikna edebilmesidir.

Liderlik ve yöneticilik eş anlamlı kavramlar değildir. Yönetici olmak için lider olmak şart değilse de iyi ve başarılı bir yöneticilik için liderlik özelliklerinin olması zorunludur.

Liderlik özellikleri konusunda çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda yoğun olarak etkili liderlerin özelliklerinin içinde bulunulan duruma, kaynaklara, yapılan işin niteliğine ve karmaşıklığına bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Ancak yine de etkili liderin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Wagen 2007):

- Dürüst ve güvenilir,
- Tutarlı,
- Azimli ve sabırlı,
- Kararlı,
- Kendine güvenen,
- Anlayışlı,
- İşbirliğine önem veren,
- Vizyon sahibi,
- İletişim yeteneği yüksek,
- Sorunlara yaratıcı çözümler üretebilen.

Liderin sahip olduğu bu özelliklerin, hem girişimcilik hem de yöneticilik açısından başarılı olma konusunda önemli olduğu açıktır. Bu nedenle girişimci ve/veya yönetici olsun işletmede kritik kararlar verme noktasında bulunan kişilerin bu özelliklere sahip olması ve çalışanlara verdikleri vizyon doğrultusunda etkin bir amaç birliği yaratmaları gereklidir.

Başarılı bir liderlik için, diğer bir ifadeyle çalışanları bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilmenin temelinde güven bulunduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle çalışanlarda güven duygusu yaratamayan bir girişimcinin lider olması beklenemez (Maxwell, 2010). Bu nedenle kişisel dürüstlük, liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Ünlü yönetim düşünürü Drucker, dürüstlükten yoksun bir kişinin işletmede lider olamayacağını ve zamanla insanların onun peşinden gitmeyi de bırakacaklarını belirtmiştir (Cohen, 2010). Dürüstlük ve güven özelliklerinin üzerine yukarıda maddelenen diğer özelliklerin geliştirilmesi, girişimciyi aynı zamanda etkin bir lider haline getirecektir. Dolayısıyla burada sayılan özelliklerin incelenmesi ve hangi konularda iyi, hangi konularda eksik bulunduğuyla ilgili bir çalışma yapılması girişimci adaylarına tavsiye edilmektedir. Çünkü liderlik özellikleri güçlü olan bir girişimci, hem kaynakları değerlendirecek hem de ekibin motivasyonunu yüksek tutarak işletmenin amacına ulaşmasını sağlayacaktır.

Liderin en önemli özelliklerinden biri de çalışanlar üzerinde güven yaratmaktır. Güven duygusu yaratamayan bir girişimcinin lider olması mümkün değildir.

udemy.com

Eren Bali, Malatya'da doğdu. Birinci sınıftan beşinci sınıfa kadar tüm öğrencilerin aynı sınıfta, tek bir öğretmenle eğitim gördüğu bir ilkokulda eğitim aldı. Bu dönemlerde, İnternetteki eğitim siteleri aracılığı ile geliştirdiği Matematik bilgisi sayesinde Malatya Fen Lisesi'ni, sonrasında da ODTÜ'yü kazandı. Başarılı öğrencilik yıllarından sonra Eren Bali, bu sürede çektiği sıkıntıları çözmek üzere bir iş fikri geliştirdi. Ekip arkadaşı Oktay Çağlar ile eğitim vermek isteyenler ile almak isteyenleri buluşturduğu bir eğitim portalı tasarladı. Geliştirdiği iş fikrini çoğu ABD'de bulunan 50 yatırımcıya anlattı ancak hepsinden ret aldı. Yine de yılmayan ekip, sonunda bir yatırımcıyı fikre inandırmayı başardı ve aldığı yatırım ile "udemy.com"u kurdu. Bugün ABD'de bulunan meşhur Silikon Vadisi'nin önemli girişimleri arasında sayılan udemy.com'un 500 binden fazla kayıtlı öğrencisi var ve eğitim platformunun 2016 yılındaki piyasa değeri 710 milyon \$ düzeyinde. Eren Bali, udemy.com ile elde ettiği başarıyı, sağlık girişimi olan Carbon Health ile devam ettirme yolunda ilerlemektedir.

5. GİRİşİMCİLİK MOTİVASYONLARI VE ENGELLERİ

Girişimciliğin doğuştan kazanılan bir özellik seti olmadığı, girişimci olmak isteyen bir kişi için her zaman bir fırsat olduğu daha önce belirtilmiştir. Girişimci olmak isteyen bir kişi, disiplinli bir çalışma ile bu alanda başarılı olabilecektir. Bu elbette hem bireyin iradesine hem de çevresel şartlara bağlıdır. Örneğin girişimci olma konusunda ailenin desteği veya ailede başarılı bir girişimcinin varlığı kişinin girişimci olmasında belirleyici olabilir. Başka bir durum da birey iş bulamadığı için küçük de olsa kendi işini açmaya karar verebilir. Bunun gibi başkaları tarafından belirlenen şartlar diğer bir ifadeyle çevresel şartlar kişiyi girişimci olmaya sevk edebilir.

Çevresel şartlar kişiyi, girişimci olmaya yönlendiren başlıca unsurlardır.

Girişimci olma konusunda kişinin iradesi dışında ortaya çıkan çevresel nedenler de kimi zaman önemli olsa da kişinin hangi motivasyonlarla girişimci olmak istediğini, girişimcilik serüveninde önüne çıkacak engel ve olumsuzlukların neler olacağını iyi anlaması gereklidir. Bu nedenle aşağıda girişimcilik motivasyonları ve engelleri incelenmiştir.

5.1. Girişimcilik Motivasyonları

Girişimcilik motivasyonu, sıradan bir kişinin neden girişimcilik faaliyetlerine girişmek istediğine ilişkin açıklamalardır. Dolayısıyla bu motivasyonların kişiden kişiye farklılaşması doğal kabul edilir. Uygulamada da her girişimcinin farklı hikâyelere sahip olduğunu ve farklı nedenlerle girişimci olmaya karar verdiği görölmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar insanların girişimcilik motivasyonlarını farklı gruplar altında toplasa da bunlar dört grupta değerlendirilebilir (Robichaud vd, 2001);

- a-Güvenliğe yönelik motivasyonlar
- b-Maddi (Dışsal) motivasyonlar
- c-Bireysel (İçsel) motivasyonlar
- d-Bağımsızlığa yönelik motivasyonlar

5.1.1. Güvenliğe Yönelik Motivasyonlar

Bunların temelinde kişinin kendisinin ve ailesinin geleceğini güvence altına almak bulunmaktadır. Bu grupta yer alan motivasyonları, girişimciliğe karşı oluşan ilginin en temel öğesi olarak görmek mümkündür. Örneğin emeklilik döneminde rahat etmek için, çocuklarının geleceğini kurtarmak için veya aileye yakın olmak için bir girişimde bulunulacağı gibi iyi bir iş bulma kaygısı olmayan bir kişinin de güvenlik endişesi olabilir ve bu kişi girişimciliğe ilgi duyabilir.

5.1.2. Maddi (Dışsal) Motivasyonlar

Girişimciliğe duyulan ilginin önemli oranda maddi unsurlar ile ilişkili olduğu söylenebilir. Özellikle girişimcilik dışında alternatif bir kariyer imkânı olan eğitimli kişilerin girişimciliğe olan ilgisinin artışında, girişimciliğin potansiyel olarak getirebileceği refah önemlidir. Gerçekten de girişimcilik, başarılı olunduğunda kişiyi zengin edebilmektedir. Bu nedenle iyi bir yaşam standardına sahip olmak, daha fazla para kazanmak önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir.

5.1.3. Bireysel (İçsel) Motivasyonlar

Bunlar daha çok kişinin duygusal beklentilerini karşılayan gerekçelerdir. Kişinin bir şeyleri yapabileceğini kanıtlamak, kişisel gelişimini sağlamak, kamuoyunda tanınmak, zor bir işi başarma duygusu gibi motivasyonlar da kişilerin girişimciliğe ilgisini artırmaktadır.

5.1.4. Bağımsızlığa Yönelik Motivasyonlar

Kişiyi girişimci olmaya iten en önemli nedenler arasında yer alır. Kişinin kendi kararlarını verebilmesi, kişisel özgürlüğünü koruyabilmesi, kendi işinin patronu olabilmesi ve iş güvencesi sunması gibi nedenler bu grupta yer almaktadır.

KOSGEB'in İnternet sitesinde yer alan "Girişimci Olabilir miyim?" adlı dökümanda girişimcilik motivasyonları hakkında detaylı bir liste verilmiştir. Bu listede kişinin kendi motivasyonlarının neler olduğunu tespit edebilirsiniz. Bu motivasyonlar kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Örneğin, profesyonel hayatta belli bir seviyeye geldikten sonra istifa ederek kendi işini kuran bir kişinin girişimciliğe beklentileri ile üniversite okumayıp girişimciliğe başlayan bir kişinin beklentileri aynı olmayacaktır. Benzer şekilde girişimcilik motivasyonları ülkeye ve zamana göre de farklılık göstermektedir. Örneğin, gelir ve refah seviyesinin düşük olduğu Afrika ülkelerinde güvenlik ile ilgili motivasyonlar daha ön planda olurken gelişmiş ülkelerde bağımsızlık ve otonomiye yönelik motivasyonlar bireyleri girişimci olmaya daha fazla yönleltebilmektedir.

Bağımsızlığa yönelik motivasyon kaynakları, kişiyi girişimci olmaya iten en önemli sebeplerin başında gelmektedir.

İnternet: Girişimci Olabilir miyim? adlı dökümanı incelemek için karekodu okutun.



5.2. Girişimcilikte Engeller

Her seçim bir takım fırsat ve avantajlar ile dezavantajları beraberinde getirmektedir. Bir kariyer olarak girişimciliğin seçiminde de finansal, sosyal ve bireysel avantajlar olduğu gibi birtakım dezavantaj da bulunmaktadır. Girişimcilik kariyerini seçen kişilerin de mutlaka bu avantaj ve dezavantajları birlikte değerlendirip bir kariyer planı yapmalarında yarar vardır. Girişimciliğin zor yönleri, genel olarak bakıldığında girişimin büyüklüğüne ve türüne göre farklılıklar göstermektedir. İki kişilik bir ekiple kurulmuş bir teknogirişim firmasındaki zorluklar ile 50 çalışanı olan on yıllık bir firmanın kurucusunun yaşadığı zorluklar elbette aynı olmayacaktır. Bu nedenle burada yeni kurulmuş bir girişim dikkate alınarak girişimciliğin zorlukları açıklanacaktır.

Girişimcilik serüvenindeki en zorlu dönemler, kuruluş öncesi ve kuruluş aşamaları olarak bilinmektedir.

Özellikle kuruluş öncesi ve kuruluş aşamaları girişimciliğin en zor dönemleridir. Bu aşamalarda bir girişimcinin ekip kurma, finansal kaynağa erişim, üretim, kalite, rekabet konuları ile ilgili sorunlar ile yoğun olarak ilgilenmesi gereklidir. Bu nedenle girişimciliğin başlangıç aşamaları girişimcilik yetkinliğinin bir anlamda testi olduğunu söyleyebiliriz. Genel olarak girişimcilikte karşılaşılan zorlukları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

5.2.1. Uzun çalışma saatleri

Girişimciliğin özellikle başlangıcı, bir girişimcinin en yoğun ve stresli olduğu dönemdir. Bu dönemde girişimcinin hayalini kurduğu ürünü üretmek için gerekli olan insan, sermaye, tesis ve diğer paydaşları bir araya getirme ve uyum içinde çalıştırma gibi bir sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sorumluluğunu en iyi şekilde yerine getirmek elbette, uzun ve sonu belirsiz bir süre çalışmayı gerektirmektedir. Pek çok girişimci, özellikle başlangıç dönemlerinde ailesine yeterince vakit ayıramadığını, hobileriyle ilgilenemediğini, sosyal ilişkilerinin neredeyse sıfırlandığını belirtmektedir. Ancak işler yavaş yavaş oturmaya ve yetkiler ekip üyelerine delege edilmeye başladığında, çalışma saatleri düzene girebilmektedir. O nedenle uzun çalışma saatlerini göze alamayan kişiler için girişimcilik iyi bir alternatif değildir.

5.2.2. Düzensiz Gelir

Girişimciliği 1730'larda ilk tanımlayan Cantillon'un da ifade ettiği gibi girişimci, düzensiz bir gelirle yaşamını sürdüren kişidir. Bu düzensizlik özellikle başlangıç aşamalarında stres kaynağı olacak düzeylerde olabilmektedir. Çoğu girişimi bu dönemlerde finansal yönden çok zor zamanlar geçirdiklerini ve çalışanlarına verdikleri maaş kadar bile gelire sahip olmadığı zamanları olduğunu belirtmektedir. Gerçekten de çalışanların maaşları, ödenecek vergiler, alınması gereken hammaddeler, banka kredilerinin ödemeleri, alınması gereken makinalar ve geciken müşteri çekleri gibi zorluklar,

Uzun çalışma saatleri, düzensiz gelir ve stresli bir yaşam girişimcilik sürecinde en çok karşılaşılan zorluklar olarak dikkat çekmektedir.

önceden tahmin edilemeyen bir gelir ile girişimciyi karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu nedenle girişimcilerin düzensiz bir gelir ile yaşama konusunda bir tercihte bulunduğunun da bilincinde olması gereklidir.

Gelirin düzensizliği yanında özellikle başlangıç aşamalarında girişimcinin gelir seviyesinin çok yüksek olmadığı, elde edilen gelirin yine sermayeye eklenerek işletmenin ihtiyaçlarına harcandığını belirtmek gerekir. Bu nedenle girişimci en azından bir süre düşük hayat standardında yaşamayı göze alabilmelidir.

5.2.3. Stresli Bir Yaşam

Girişimcinin yaşamı gerçekten de stres kaynakları ile doludur. Özellikle sürekli olarak finansal konularla uğraşılması gereklidir. Girişimci bir yandan masraflarını karşılamak için satışları belirli bir seviyede tutmak için çaba harcamak diğer yandan da maaş, vergi ve diğer ödemeleri yapacak birikimi elde etmek zorundadır. Bunların yanı sıra işletmenin büyümesi için stratejik kararlar almak ve bu kararları uygulamak girişimcinin temel sorumluluklarındandır. Elbette tüm bu konular girişimci için stres kaynaklarıdır. Örneğin, üretim miktarını artırmak için evini ipotek ederek makine yatırımı yapan bir girişimci için işlerin beklendiği gibi gitmemesi veya satışların düzensizliği nedeniyle aybaşında maaşların ödenememe riski girişimcinin yaşadığı stresi artırmaktadır. Bu nedenle başarılı bir girişimcinin bu stres kaynaklarını bilmesi ve bunlarla baş etme becerisine sahip olması önemlidir.

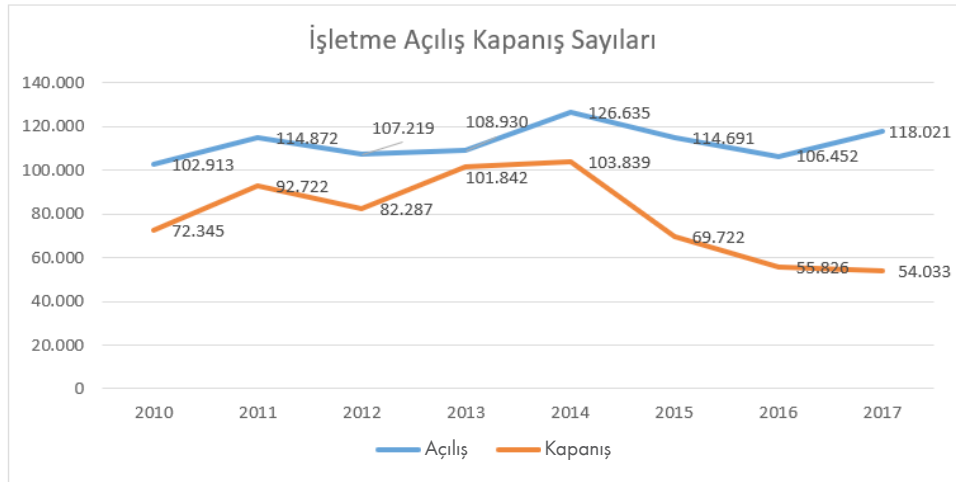
6. GİRİşİMCİLİKTE BAşARISIZLIK FAKTÖRLERİ

Birçok kişinin emeği ve sermayesi ile kurulan girişimlerin pek çoğu, istenilen başarı düzeyini yakalayamayarak kapanmaktadır.

Her girişim büyük umutlarla, birçok kişinin emeği ve sermayesi ile kurulmaktadır. Dolayısıyla kurulan bir girişimin başarısız olması, iflas etmesi arzulanan bir durum değildir. Ancak her gün yüzlerce yeni işletme açılırken birçoğu da kapanmak durumunda kalmaktadır. Aşağıdaki grafikte yıllık bazda kurulan ve değişik nedenler ile kapanan işletme sayıları görülmektedir.²

Grafikte görülen sekiz yıllık toplam rakamlar dikkate alındığında Türkiye’de toplam 899.733 adet işletme kurulmuş, buna karşılık 632.616 işletme kapanmıştır. Diğer bir ifadeyle sekiz yıllık ortalamaya göre, her yıl açılan işletme toplamının % 70’i kapanmaktadır.

İşletme açılış kapanış oranlarına işletme türlerine göre bakıldığında durumun küçük işletmeler aleyhine olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre yine sekiz yıllık ortalama değerler dikkate alındığında,



² Veriler Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin aylık yayınlanan Kurulan/Kapanan Şirket İstatistiklerinden derlenmiştir. Kapanış istatistiklerine tasfiye edilen şirketler ile re’sen kapatılan gerçek kişi işletmeleri de dahil edilmiştir.

şirket (AŞ, Ltd, Kollektif vb) ve kooperatif türündeki işletmelerde kapanma oranı %56 olurken, küçük işletmelerin tercih ettiği gerçek kişi işletmelerinde kapanış oranı % 85 düzeyindedir.³ Dolayısıyla küçük işletmelerde başarısızlık büyük işletmelere göre daha fazladır. Farklı tipteki işletmelerde iflasların bu düzeylerde gerçekleşmesi nedeniyle girişimcilerin daha kuruluş aşamasında bu başarısızlığın nedenlerini iyi incelemesi ve anlaması, aynı hataları tekrarlamamaları açısından yararlı olacaktır. Nitekim küçük işletmeler konusunda önemli araştırmacılar Oktay Alpugan, işletmelerin başarısızlık nedenlerinin yıllardan beri hiç değişmediğini, girişimcilerin bu hatalardan ve geçmişteki örneklerden ders almadıklarını ve başarısızlık nedenlerini de bilmediklerini ifade etmektedir (Alpugan, 1998). Bu nedenle girişimcilerin hem geçmişteki hatalardan ders almaları hem de hedefe giden yolda ne gibi potansiyel engel ve tehditlerin olabileceği konusunda bilinçli olmaları gerekmektedir.

Girişimcilikte başarısızlık faktörlerini incelemeyi önce başarısızlığın ne olduğunun netleştirilmesi gerekir. Çünkü başarısızlık pek çok yönden tanımlanabilir bir kavramdır. Buradaki yaklaşıma göre ise başarısızlık, kurulan işletmenin giderlerinin gelirlerinden çok olması veya gelir ve gider arasındaki farkın standartların altında olması durumunu ifade etmektedir. Özellikle yeni girişimlerin başarısızlık nedenlerine ilişkin çok farklı sınıflamalar yapılabilir. Aşağıda en önemli başarısızlık nedenleri kısaca açıklanmıştır.

Başarısızlık; işletme giderlerinin, gelirlerinden çok olması veya gelir gider arasındaki farkın standartların çok altında kalmasıdır.

6.1. Kuruluş Öncesi Yeterli Araştırmanın Yapılmaması

Girişimcilikte en önemli kurallardan biri, özellikle kuruluş kararı vermeden önce yeterli düzeyde araştırmanın yapılması ardından da iş modeli ve iş planlarının oluşturularak potansiyel risklerin, ihtiyaçların tespit edilmesidir. Bu yolla girişimci adayı, henüz yatırıma girişmeden müşteri doğrulamasını gerçekleştirecektir. Bu nedenle girişimcilik uzmanları sıklıkla iş planı yaparken mutlaka dışarı çıkılmasını, diğer bir ifade ile potansiyel müşterilerin analiz edilmesini, kilit kişiler ile ilişkilerin geliştirilmesini önermektedir. Bunların dışında kurulması düşünülen işin nasıl bir iş modeline sahip olacağı, nasıl bir planla hareket edileceği, gerekli sermayenin nereden bulunacağı gibi konuların kuruluş öncesi ele alınması özellikle kuruluş aşamasındaki potansiyel riskleri azaltacaktır.

6.2. Ölçüsüz Büyüme

Girişimlerin kuruluş ve büyüme dönemlerinde büyüme hızı önemli bir stratejik karar noktasını oluşturmaktadır. Özellikle nakit sıkışıklığının fazla olduğu kuruluş ve büyüme dönemlerinde işletmenin yapması gereken yatırım miktarını iyi hesaplaması ve büyümenin bir plan dâhilinde gerçekleştirilmesidir. Ölçüsüz büyüme sonucunda sadece küçük işletmeler değil, büyük işletmeler de iflasla yüz yüze kalabilmektedir. Bu nedenle özellikle girişimin başlangıç aşamalarında, yalın girişimcilik döngüsüne uygun plan yapmak ve ölçümleme yapmadan yeni yatırımlara girişmemek (yeni bir dağıtım kanalına girmek, ürün yeniliği yapmak, kapasite yatırımı yapmak vs) doğru bir hareket tarzı olacaktır.

6.3. Nakit Yetersizliği

İşletmelerde finansal kaynak yetersizliği, başarısızlıkta en genelgeçer nedenlerin başında gelmektedir. Gerçekten de işletme kapanışları yüzeysel olarak incelendiğinde, en önemli nedenin finansal kaynak, özkaynak yetersizliği olduğu görülebilir. Ancak bu nedenin bir sonuç olduğunu akıldan çıkarmamak gerekir. Sonuç olarak ekonomik bir varlık olarak işletmenin başarısızlığı finansal bir sorunu ifade eder. Diğer bir ifade ile finansal kaynaklarında sorun olmayan bir işletmenin iflas etmesi olanaklı değildir. Bu nedenle her işletme kapanışı veya iflasının finansal gerekçelerle olduğu ileri sürülebilir. Ancak bu finansal sorunlara yol açan gerekçeler farklı olacaktır. Bu nedenle finansal kaynak yetersizliği bir başarısızlık olsa da bunu ortaya çıkartan nedenlerin üzerinde durulması daha anlamlı olacaktır.

Finansal yetersizlik en önemli başarısızlık konularından biridir. Ancak finansal nedenler sebep değil çoğu zaman bir sonuçtur! Her iflasın finansal bir nedeni vardır. Ancak buna yol açan temel neden farklıdır.

³ TOBB Kurulan/Kapanan Şirket İstatistikleri'ne göre 2010-2017 yılları arasında şirket ve kooperatif türlerinde 460.719 adet işletme açılmış, 258.004 işletme tasfiye edilmiş veya kapatılmıştır. Gerçek kişi işletmelerinde ise aynı dönemde 439.014 işletme açılmış, 374.612 işletme resen veya kurucusu tarafından kapatılmıştır.

Tazedirekt.com

Tazedirekt.com firması, özellikle büyük şehirlerde yaşayan tüketicilerin organik gıda ihtiyacını karşılamak amacıyla 2014 yılında kuruldu. Türkiye'nin en meşhur yatırımcılarından olan Hasan Aslanoba'nın yatırım yaptığı firma, 2016 yılına geldiğinde kapanmak zorunda kalmıştı. Firmanın yatırımcısı Aslanoba, firmayı neden kapattığını şu şekilde ifade etmişti:

"Karlılığı yakalamak için 4-5 yıl zarar etme riskini göze almıştım, ancak bütçelediğim zarar ile gerçekleşen zarar arasında büyük uçurum oluşmaya başlamıştı. Kesin kapatmaya karar vermeden önce kar/zarar tablolarında çok farklı senaryolar çalıştım, ancak çıkış yolu bulamadım. Sonunda şah-mat olduğuma karar verip hızlıca kapatma kararımı uyguladım"(https://webrazzi.com/2016/03/02/hasan-aslanoba-tazedirekti-neden-kapattigini-anlatti)

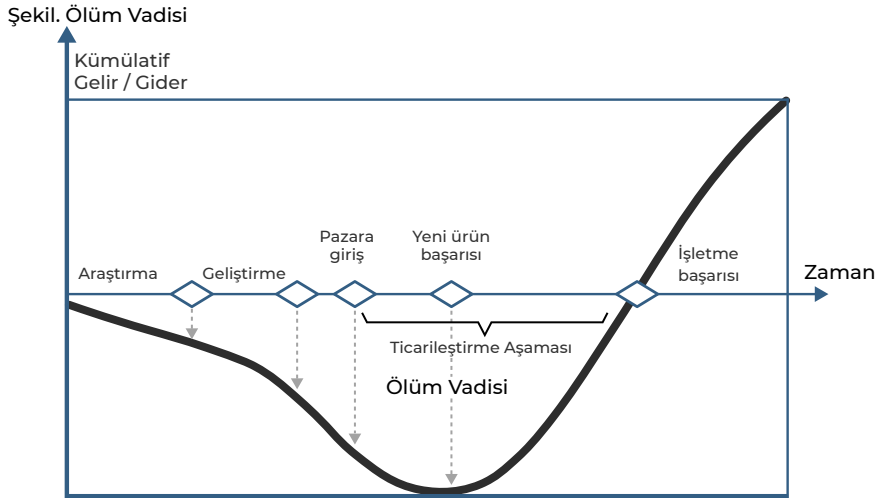
Görüldüğü gibi firmanın ölüm vadisinde geçirdiği aşama, diğer bir ifade ile kuruluş ve faaliyetlerini tamamen müşteri gelirlerine finanse ettiği sürenin uzaması firma iflaslarında önemli bir nedendir. Aslanoba, kara geçiş süresinin uzamasını ise iyi bir ekibin olmayışı ve hızlı büyümek için müşteriye sunulan değer altında bir fiyatlandırma yapılmasına bağlamıştı. Tazedirekt.com örneği, iş modeli ne kadar iyi kurgulanırsa kurgulansın, iyi bir ekip ve planlama olmadan girişimin başarılı olamayacağını göstermektedir.

Girişimcilik sürecinde, iş fikri geliştirme ile ürünün satış gelirlerinin yapılan harcamalar ile aynı seviyeye gelinceye kadar geçen işletmenin finans ihtiyacının olduğu alana ölüm vadisi adı verilir. Bu vadiyen geçerken girişimcinin finansmanı biterse işletme kapanır.

Özellikle hızlı büyüme amacını ön planda tutan bir işletme için gerekli finansal kaynağa erişmek de önemli bir konudur. Girişimcinin henüz pazara girmeden yaptığı yatırımlar ile bu yatırımlarından gelir elde etmeye başladığı süre arasında kalan zaman girişimcilik literatüründe son zamanlarda popüler olmuş ifade ile "ölüm vadisi" olarak adlandırılmaktadır.

Aşağıdaki şekilde yeni ürünün araştırma geliştirme aşamasından büyüme aşamasına kadar olan zaman, kâr eğrisi üzerinde verilmiştir. Burada da görüldüğü gibi, ürünün yenilik niteliğine bağlı olarak kuruluş öncesi ürün ile ilgili araştırma geliştirme harcamaları ile ürünü üretmek için yapılan yatırımların finansmanı kritik bir konudur. Çünkü gerek Ar-Ge aşamalarında gerekse ürünü pazara sunmak için yapılan faaliyetler boyunca işletmeler, herhangi bir satış geliri olmadığı için sürekli olarak elindeki sermayeyi kullanmak zorundadır. Bu nakit kullanımı⁴ ürünün pazarda başarılı olması durumunda maksimum noktaya ulaşmaktadır. Çünkü yeni ürünün tüketiciler tarafından beğenilmesi durumunda pek çok dağıtım kanalına girmek, ürünü tanıtmak, yabancı pazarlara açılmak için yüksek miktartlı yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aşama sonrasında satış gelirleri o zamana kadar yapılan toplam yatırımları yavaş yavaş karşılamaya başlayacaktır. Bu durum işletme olarak pazarda başarı kazanmaya kadar sürecek ve bu aşama sonrasında işletme ancak net kâr üretme başarısına erişebilecektir. Bu aşamaya kadar olan sürede ise toplam yatırım miktarı elde edilen gelirin altında kalacaktır. Şekildeki zaman çizgisinin altında kalan ve vadiye benzeyen eğriye, ölüm vadisi adının verilmesinin nedeni, buradaki aşamaların herhangi birinde işletme nakit yönünden zor duruma düşerse iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, işletme en çok nakde ihtiyaç duyduğu pazara sunuş (giriş) aşamasında tanıtım yapacak, dağıtım kanallarına girecek nakit varlığa sahip olamaz ise maalesef işletmeyi kapatmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle kuruluş aşamasında işletmenin nakit (likit) varlıklarının yönetimi özel bir önem taşımaktadır.

⁴ İşletmenin ürün satışından gelir elde etmeden, elindeki nakit sermayeyi harcamasına "nakit yakma" (cash burn) adı verilmektedir.



Kaynak: Yoshitaka Osawa & Kumiko Miyazaki (2006) An empirical analysis of the valley of death: Large scale R&D project performance in a Japanese diversified company, *Asian Journal of Technology Innovation*, 14:2, s.95

İşletmenin nakde en çok ihtiyaç duyduğu pazara sunuş aşamasında, işletmenin nakit (likit) varlıklarının yönetimi özel bir önem taşımaktadır.

6.4. Girişimci ve Ekip ile İlgili Nedenler

Girişimcinin iş fikri geliştirme aşamasından itibaren uygulamadaki en önemli görevi, üretmek istediği ürün / hizmet için gerekli niteliklere sahip olan ekibi kurmaktır. Bunun temel nedeni, girişimci ve ekibinin bilgi, beceri ve tecrübe eksikliğinden doğabilecek başarısızlıkların önüne geçmektir. Girişimci işi ile ilgili her konuda tecrübeli veya donanımlı olmayabilir. Bu durumda eksik olduğu konulardaki boşlukları dolduracak kilit insanları bir araya getirmeli ve bu ekibe liderlik yapabilmelidir. Bunun olmaması durumunda işletmenin iflasa sürüklenmesi neredeyse kaçınılmazdır. Yukarıdaki grafikte görülen kapanış oranlarının yüksekliğinin belki de en temel gerekçesi, girişimci ve ekibinin nitelik eksikliğidir.

Girişimci ve ekibinin tecrübe ve donanımının seviyesi birkaç boyutta ele alınmalıdır. Burada ilk aklı gelen konu, yapılması gereken işler ile ilgili teknik bilgi konusudur. Örneğin, kurucu ekipte finansal planlama konusunda kimsenin bilgisinin olmaması, bu konuda risklerin ölçülememesi ve nakit planlamasının yetersiz yapılması gibi sorunları beraberinde de iflası getirecektir. Bu nedenle girişimci ve ekibinin gerek ürünün gerekse de işletme yönetiminin gerektirdiği teknik bilgi ve iş tecrübesine sahip olması önemlidir.

Girişimci ve ekibi ile ilgili diğer önemli konu ise yönetsel davranışlar ile ilgilidir. Bu çalışanların iş ilişkileri, yaptıkları işten elde ettikleri tatmin düzeyi ve stratejik kararlar ile ilgilidir. Bu açıdan girişimcinin temel görevi, kendisi ve çalışanları için olumlu bir iş iklimini oluşturmaktır. Bu konuda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta ise beklentilerin yönetimi ile ilgilidir. Kuşkusuz girişimcinin işinden aldığı tatmin, bu konudaki beklentisi ile yakından ilgilidir. Örneğin, girişimciliği bir tür fırsatçılık olarak gören bir kişi bir koyup üç almak için ölçsüz risklere girebilecek ve eninde sonunda işletmesini batıracaktır (Alpugan 1998). Bu yüzden girişimci beklentilerini, yarattığı değer üzerinden oluşturmalı ve kısa sürede çok kazanmak gibi hırslı ve ağırlı davranışlardan kaçınmalıdır.

Girişimcinin işi ile ilgili her konuda uzman olması veya her işe yetişi bekenemez. Bu nedenle girişimcinin ihtiyaç duyduğu konularda nitelikli bir ekip kurması ve bu ekibe liderlik etmesi gereklidir.

6.5. Çevresel Nedenler

İşletmenin faaliyet gösterdiği ekonomik, sosyal, kültürel, hukuki ve siyasal çevre özellikleri işletmenin başarısı ve başarısızlığının önemli bir belirleyicisidir. Tüm girişimciler, bu çevre özelliklerini yakından incelemeli ve çevresel değişimlere göre stratejik kararlarına yön vermelidir. Unutulmamalıdır ki çevre, işletmenin etkilendiği ve hem fırsatları hem de tercihleri bulunan gelişmeleri içinde barındırmaktadır. Bu nedenle girişimcinin zamanının önemli bir bölümü bu çevresel faktörlerin izlenmesi ve

değerlendirilmesine ayrılmaktadır. Bu çevresel gelişmelerden bazıları bu izleme ve yakından takip ile tahmin edilebilirken bazıları maalesef çok ani gelişebilmektedir. Örneğin, hayvansal gıda ticareti yapan bir işletmenin, bölgesinde aniden başlayan şarbon hastalığından olumsuz etkilenmemesi olanaksızdır. Böyle bir durumda işletmenin satışları iflas edecek ölçüde düşebilecektir. Dolayısıyla çevresel faktörlerdeki tahmin edilemeyecek gelişmeler işletmenin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Ancak genel ekonomik şartlardaki değişimler birtakım göstergelere bakarak daha tahmin edilebilir durumdadır. Bu göstergelerin düzenli olarak izlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması halinde, bu değişimlerin yaratacağı olumsuzluklar azaltılabilir.

7. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

Girişimcilik süreci, girişimcinin hangi aşamalardan geçmesi gerektiğini ifade etmektedir. Sürecin doğru şekilde yönetimi, girişimcinin baş- rısı ile paralellik göstermektedir.

Girişimcilik süreci, temel olarak bir değer yaratılma sürecini ve bir kişinin girişimcilik serüveninde hangi aşamalardan geçmesi gerektiğini ifade etmektedir. Girişimcilik tipine, kurulacak girişimin türüne göre detaylarda birtakım farklılıklar olsa da her girişim belirli aşamalardan geçerek ortaya çıkar. Bu aşamalar genel hatları ile şunlardır;

- a- Fırsatların Tespiti
- b- İş Modeli ve İş Planı Geliştirme
- c- Kaynakların Bulunması
- d- Büyüme ve Çıkış

7.1. Fırsatların Tespiti

Girişimcilikte değer her zaman iki konu üzerine kurgulanmak zorundadır: Fırsat ve sorunlar. Başarılı bir girişimci için henüz karşılanmayan veya yeterince nitelikli karşılanmamış istek ve ihtiyaçlar kadar insanların yaşadığı sorunlar da önemli fırsatları içinde barındırır. Örneğin, "yemeksepeti.com" firması, Türkiye'de henüz mevcut olmayan yemek sipariş hizmetini bize sunarak pazarda çok önemli bir başarı kazanmıştır. Bu fırsat tespiti, girişimcinin pazarda eksikliğini gördüğü bir hizmeti ortaya çıkarmış ve girişimcisine çok para ve şöhret kazandırmıştır. Ancak sadece fırsatlar değil, insanların yaşadığı sorunlar da fırsata dönüştürülebilir. Yemeksepeti örneği tersinden incelenirse firma, evine yemek sipariş vermede sorun yaşayan (kısıtlı seçenek, kötü servis vs) kişilere nitelikli çözümler üretmiştir. Dolayısıyla girişimcilikte fırsat veya sorun aslında aynı anlama gelmektedir. Girişimci ya bir soruna çözüm üretecek ya da bir fırsatı değerlendirip hedef kitlesi için değer yaratacaktır. Bu nedenle girişimcinin sürekli olarak fırsatları araştıran ve bunları kendi yaptığı veya yapmayı düşündüğü iş ile ilgili değerlendiren bir yönünün olması gereklidir. Bu yönün gelişmesi de aslında girişimcinin nereye bakması ve neleri değerlendirmesi gerektiğini bilmesini gerektirmektedir.

Yeni fırsat arayan girişimciler, rakiplerini aynen taklit etmek yerine fırsat olarak kullanabileceği fikir kaynaklarını araştırmak ve bunları sürekli olarak gözden geçirmek durumundadır. Bu kaynaklar şunlardır;

- Ekonomik faktörlerdeki değişimler
- Teknolojik değişimler
- Demografik eğilimlerdeki değişimler
- Yasal çevredeki değişimler

Örneğin bir ekonomide harcanabilir gelir düzeyinin artması, daha önce talep görmeyen pek çok ürün veya hizmet için bir pazar fırsatı oluşturmaktadır. Günümüzde gelir düzeyinin yükselmesiyle birlikte insanların dışarıda yemek yeme alışkanlıklarında, cep telefonu sahipliğinde, uçak seyahat sıklığında ciddi artışlar meydana gelmiştir. Dolayısıyla ekonomik faktörlerdeki değişimlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi gereklidir.

Girişimci ya bir sorunu tespit edip buna çözüm üretmeli ya da fırsatları değerlendirip hedef kitlesi için değer yaratmalıdır.

Benzer şekilde teknoloji, hem ürünlerin üretildiği süreçleri etkilemekte hem de pazardaki rekabet düzeyini belirlemektedir. Örneğin, CNC teknolojilerinin imalat sanayiinde yaygınlaşmasıyla birlikte daha düşük miktarlarda ürünlerin daha düşük fiyatlar ile üretilmesi mümkün olmuştur. Bu teknolojik değişim ile birlikte İnternet teknolojilerinin gelişmesi paralelinde, firmalar daha kişiye özel üretimler yapabilir hale gelmiş ve rekabetin doğası değişmiştir. Bu gelişmeleri takip eden firmalar için önemli fırsatlar ortaya çıkarken diğerleri için bir iflas sebebi olabilmektedir.

Demografi, diğer bir ifade ile nüfus yapısı ile ilgili değişimler de önemli iş fikirlerini ve fırsatları beraberinde getirmektedir. Örneğin, nüfusun giderek yaşlanması, yaşlı bakım hizmetlerinde veya boş zamanı değerlendirmeye yönelik hizmetlerde artışları beraberinde getirmektedir. Benzer şekilde kadının eğitim düzeyinin artması ve iş gücüne daha fazla katılması, eskiden evde üretilen temizlik, yemek yapma, çocuk bakımı gibi hizmetlerin dışarıdan satın alınmasına neden olmuştur.

Son olarak yasal değişiklikler de fırsatları beraberinde getirmektedir. Örneğin; çevre, sağlık ve güvenlik konularında son zamanlarda ciddi yasal değişimler yapılmaktadır. Bu yasal değişimler bir yandan eskiden sunulmayan ürün ve hizmetleri gerekli kılarken diğer yandan mevcut ürünleri de pazardan çıkmaya zorlayabilmektedir.

Fırsat tespitinin, elbette makro çevre faktörlerinin analiz edilmesi ile sınırlı kalmaması gerekir. Bunun yanında girişimciler ve girişimci adaylarının daha mikro düzeyde analizler yaparak ürün veya hizmet fırsatlarını incelemeleri yararlı olacaktır. Hatta bu mikro araştırma ve analizler yukarıda sayılan makro eğilimler ile birlikte yapıldığında daha etkili olabilmektedir. Mevcut ürün veya hizmetlerin incelenmesi ile ilgili olarak girişimcilerin şu konuları değerlendirmeleri yararlı olacaktır:

- Ürün ve hizmetin fiyatını veya gelir modelini değiştirmek
- Ürün veya hizmetin dağıtım kanalını değiştirmek
- Ürün veya hizmetin iletişim biçimini değiştirmek
- Ürün veya hizmet içeriğini değiştirmek
- Ürün veya hizmetin hedef kitlesini değiştirmek
- Üretim sürecini değiştirmek

Girişimcilerin doğru fırsatları tespit etmesi, makro çevre faktörlerinin analiz edilmesinin yanı sıra mikro düzeydeki ürün veya hizmet fırsatlarının incelenmesi ile mümkün olacaktır.

7.2. İş Modeli ve İş Planı Geliştirme

Fırsatların tespit edilmesi girişimciliğin ilk ve önemli adımı olduğu halde, bireyi girişimci yapan temel özellik, tespit ettiği fikir temelinde gerekli faaliyetleri yürüterek somut adımlar atmaktır. Bu nedenle iş fikrinin ortaya çıkartılmasından sonra gerekli adımlardan biri de iş fikrinin nasıl hayata geçirileceğinin temel bileşenlerinin ortaya konulduğu bir iş modeli ve buna paralel olarak yapılacak işin niteliğine ve kapsamına bağlı olarak da bir iş planı geliştirilmesi gereklidir. Bu faaliyetlerin temel amacı, yapılması düşünülen işin temel parçalarının belirlenerek işin yapılabilirliğinin kâğıt üzerinde ortaya konulmasıdır.

Fikirler ilk akla geldikleri veya tespit edildikleri anda uygulamaya alınmazlar. Bu fikir veya fırsat temelinde hangi değer üretileceği, bunların hangi müşteri bölümlerine sunulacağı, müşteriler ile nasıl bir ilişki kurulacağı ve hangi gelir modeli ile faaliyet gösterileceği gibi kritik konularda bazı kararların alınması gereklidir. Özellikle belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, iş modelinin hazırlanması önemlidir. İş modeli işletmenin nasıl değer yaratacağı, bu değeri müşteriye nasıl ulaştırılacağı ve gelir elde edileceğinin kısa açıklamasıdır. İş modeli kapsamında 4. Bölümde detaylı şekilde açıklandığı üzere iş fikrine yönelik olarak dokuz temel alanda yapılması gereken faaliyetler planlanmaktadır.

Bir iş planının temel amacı, yapılması düşünülen işin temel parçalarının belirlenerek işin yapılabilirliğinin kâğıt üzerinde ortaya konulmasıdır.

İş planları ise iş modeline göre daha kapsamlı dokümanlardır. Uygulamada özellikle yapılması düşünülen yatırım miktarının yüksek olduğu büyük ölçekli projelerin başlangıcında veya iş fikrine kamu veya özel bir kurumdan yatırım bulmak amacıyla iş planlarının hazırlandığı görülmektedir.

Plan içeriği standart olmasa da yapılması düşünölen iş ile ilgili teknik, ekonomik ve finansal fizibilite çalışmaları kapsamlı bir şekilde yer almaktadır. Bu çalışmalar yapıldıktan sonra yapılması planlanan işin yapısının daha belirgin olduğu ve işletmenin de daha başarılı olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarda da iş planı ile birlikte kurulan işletmelerin başarısızlık oranının diğerlerine göre çok daha düşük olduğu belirtilmektedir (Barrow, 2004). Faaliyet öncesi iş planının hazırlanması yoluyla işletme, karşılaşması muhtemel zorlukları kâğıt üzerinde görmek yanında, talep miktarı, gerekli sermaye miktarı vs. gibi kilit konularda da hesaplama yapma imkânına da kavuşmaktadır.

İş planlarının içeriği sunulacak kitleye, hazırlanma amacına göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle standart bir içerikten söz edilemez. Örneğin, kamu kurumları, melek yatırım örgütleri, kuluçka merkezleri ve bankalar yatırım için başvuracak girişimcilerden hangi formatta bir iş planı istediklerini önceden ilan ederler. Bu kurumlardan yatırım talep edecek girişimciler de bu formata uygun bir iş planı hazırlarlar.

7.3. Kaynakların Bulunması ve Kuruluş

İş planının netleşmesinden sonraki adımda girişimcinin gerekli kaynakları bir araya getirerek faaliyetlerine başlaması gereklidir. Bu kaynaklar genel olarak insan, sermaye ve üretim araçlarından oluşmaktadır. İş planındaki gelişmelere bağlı olarak girişimcinin gerekli sermaye miktarını, kişilerin belirli yetkinliklerini ve ürün/hizmetin üretim ve pazarlaması için gerekli olan makineyi, ekipman ve tesisi uyumlu şekilde bir araya getirmesi gereklidir.

Bu kaynaklar arasında başarıda en önemli rolü oynayan kaynak ise insandır. Girişimci, çoğu zaman tek başına değil bir ekip ile birlikte girişimcilik yolculuğuna çıkmaktadır. Bu yolculukta girişimcinin başarısı da çoğu zaman ekibin işini iyi yapmasına bağlı olarak değişmektedir. O nedenle girişimci ne kadar yetkin, özverili, işini bilen bir ekip oluşturabilirse başarılı olma olasılığı da o kadar yüksek olacaktır. Hatta ikinci sırada verilen sermaye kaynağına erişim de kolaylaşacaktır. Özellikle özel girişimcilik fonlarının yöneticilerinin (melek yatırımcılar vs) bir girişimde ilk inceledikleri konu iş fikri, ürün vs değil girişimci ve onun kurduğu ekibin kendisidir. Eğer ekip iyi ise bu, onların geliştirilen iş planına yatırım yapma olasılığını yükseltir.

Girişimcinin bulması gereken ikinci önemli kaynağı ise sermayedir. Gerekli olan sermayenin tamamının girişimcinin kendisi tarafından konulması durumunda herhangi bir kaynak arayışı gerekli değildir. Ancak günümüzün şirketlerine bakıldığında genellikle birden fazla ortağı bulunan işletmelerin sayısının çok yüksek olduğu görölmektedir. O nedenle girişimci kuruluş aşamasında şu kaynaklardan gerekli sermayeyi bulabilecektir:

- Öz sermaye
- Arkadaşlar ve aile
- Melek yatırımcılar
- Banka kredileri
- Kamu fonları

Bunlardan öz sermaye girişimcinin kendi birikimleriyle kurduğu girişimi ifade etmektedir. Eğer bu yeterli gelmez ise girişimcinin gerekli olan finansal kaynağı yabancı kaynaklardan temin etmesi gereklidir. Girişimin başlangıç aşaması, riskin fazla olması nedeniyle sermaye temini en zor aşamadır. O nedenle hazırlanan iş planının niteliği ve ikna ediciliği önem kazanmaktadır. Eğer girişimci yakın çevresindeki aile üyeleri ve arkadaşlarından bu sermayeyi temin edebiliyorsa diğer alternatiflere genellikle başvurulmaz. Elbette bu alternatif yolla elde edilebilecek sermayenin miktarı kişiden kişiye değişmektedir.

Girişimcinin başarısındaki en önemli etkenlerden biri de yetkin, özverili, işini bilen bir ekip oluşturabilmesidir.

Eğer aile ve arkadaş çevresinden sermaye temin olanağı yoksa veya miktarı yeterli gelmiyorsa, melek yatırımcılar, bankalardan sağlanan krediler veya KOSGEB, TÜBİTAK gibi kamu kuruluşlarından da destek sağlanması mümkün olabilir. Girişimin finanslanması ile ilgili konular ilerleyen bölümlerde detaylı olarak incelenmiştir.

7.4. Büyüme ve Çıkış

İşletmeler, batmak veya kapanmak için kurulmazlar. O nedenle girişimcinin kuruluş aşaması gibi, yüksek miktarda nakit çıkışı gerektiren aşamayı bir an önce atlatıp kendi kendini finanse edebilen, gerekli olan nakdi satış gelirlerinden elde edebilen bir aşamaya geçmesi gereklidir. Ancak maalesef kurulan işletmelerin sadece % 40'ı ilk iki yıl içinde faaliyetlerine devam edebilmekte, kalan % 60'ı faaliyetlerine son vermektedir (Bessant ve Tidd 2011).

Kurulan işletmenin büyüme aşamasına geçişinin hızlı olması, bir yandan finansal kaynakların verimli kullanılmasını gerektirirken diğer yandan stratejilerin de doğru ve zamanında belirlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle girişimcinin yeniliğe önem vermesi, ilişki ağını geliştirmesi (müşteri, tedarikçi, dağıtıcı vs) ve işine yatırım yapması önemli hale gelmektedir.

Hızlı büyüme aşaması sonrasında ise girişimci, faaliyete devam etmek veya işletmeyi başkasına devredip farklı alanlarda yeni girişimler kurmak (çıkış stratejisi) arasında bir tercih yapmalıdır. Faaliyetlere devam etmek, çoğu girişimcinin verdiği bir karardır. Gerçekten de girişimciler başarıyla kurup geliştirdikleri işletmelerini elden çıkarmayı çoğu kez düşünmezler. Burada stratejik bir yanlışlık yoktur. Ancak daha yenilik odaklı girişimciler, özellikle hızlı büyüme aşaması sonrasında işletmelerini satarak elde ettikleri fonları daha hızlı büyüme elde edebilecekleri yeni girişimlere aktarmayı tercih edebilmektedirler. "Çıkış stratejisi" olarak adlandırılan bu stratejide girişimci, işletmesini büyük sermaye gruplarına satarak hem işletmenin gerek duyduğu yüksek sermayeyi sağlamak hem de elde ettiği nakdi farklı alanlara yatırım yaparak değerlendirmektedir.

Temel prensip, bir an önce nakit çıkışı gerektiren kuruluş aşamasını atlatıp işletmenin elde ettiği satış geliri ile faaliyetlerini finanse edebilmesini sağlamak olmalıdır.

8. GİRİŞİMCİLİK EFSANELERİ

Girişimcilik konusunda pek çok konuda olduğu gibi çok sayıda eski veya yanlış bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgilerin de pek çoğu ya kulaktan kulağa ve ya İnternet aracılığıyla geniş kitlelere ulaşmakta ve insanların girişimcilik ile ilgili algılarını deforme edebilmektedir. Bu nedenle girişimci olmak isteyenler kadar girişimcilerin de bu doğru bilinen yanlışlar konusunda bilgi sahibi olması gereklidir. Aşağıda girişimcilik konusundaki efsaneler bulunmaktadır.

Efsane 1: Girişimcilik sürecinde en önemli konu iş fikridir

Girişimcilik süreci elbette bir iş fikrinin geliştirilmesi ile başlamaktadır. Bu açıdan iş fikrinin önemsiz olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Ancak girişimcilik başarısı için iş fikrinin niteliği, çarpıcılığı, potansiyelinin yüksek olması gibi özellikler; girişimci ekibinin niteliği, uyumlu çalışma becerisi, sahip olunan çevre gibi özellikler daha fazla öne çıkmaktadır. Hatta sürekli olarak yeni iş fikirlerini dinlemek durumunda olan melek yatırımcılar bile iş fikrinden çok girişimcinin kurduğu ekibin niteliğinin daha önemli olduğunu ifade etmektedirler.

Bir kişiyi girişimci yapan temel konu, üretmiş olduğu iş fikrini gerekli kaynakları bir araya getirip değer yaratmasıdır.

Bunun yanında iş fikri, elbette hayata geçtiği sürece değerlidir ve bir kişiyi de girişimci yapan üretmiş olduğu iş fikrini gerekli kaynakları bir araya getirip değer yaratmasıdır. Bu nedenle ne kadar kıymetli olursa olsun tek başına iş fikrinin herhangi bir değeri yoktur.

Efsane 2: İş fikri çok karmaşık ise başarı garantidir

Başarılı girişimler incelendiğinde, iş fikri açısından basitliğin ön planda olduğu görülmektedir. Hatta bunu daha da ileriye götürerek, iş fikri basit ve anlaşılabilir olduğu ölçüde değer kazanmaktadır.

Melek yatırımcılar; yatırım açısından daha riskli olan erken evredeki girişimlere, genellikle küçük miktarlarda (100.000 TL-1.000.000 TL) finansman ve bu finansmanla birlikte satış, pazarlama, insan kaynağı tedariki ve eğitimi, yönetim gibi hususlarda da destek olan varlıklı şahıslardır.

Girişimcinin en önemli fonksiyonu, yenilik yapması ve yenilikçi özelliklere sahip bir işletme yapısı ortaya çıkarmasıdır.

denilebilir. Buradaki temel mantık, iş fikrinin alıcısının ürün/hizmeti çok fazla çaba harcamadan anlayabilmesidir. Çünkü girişimci ürününün tanıtımını yaptığında hedef kitlede yer alan bir kişiye ürününü tanıtmak için çok sınırlı bir zamana sahiptir. Bu nedenle karmaşık bir iş fikrini kimse oturup anlamak için çaba sarf etmeyecektir. Başarılı iş fikirleri incelendiğinde de aynı durumun söz konusu olduğu görülebilir. Örneğin, Dropbox dosya, Instagram fotoğraf paylaşım sistemidir. Yemeksepeti.com online yemek sipariş, hepsiburada.com ise adı üzerinde ihtiyaç duyulan pek çok ürünün online sipariş verilmesine yarar. Bu firmaların iş fikirleri ve değer vaatleri oldukça basittir ve bunların adını hiç duymayan bir potansiyel müşterinin bu firmaların ne iş yaptığını anlaması için çok fazla çaba sarf etmesi gerekmeyecektir. Bu nedenle iş fikrinin karmaşık değil basit olması, hangi değer vaadinde bulunduğunu net olarak belirtmesi önemlidir.

Efsane 3: Ürün kimsede yoksa başarı garantidir

Bu bölümde çokça vurgulandığı üzere girişimcinin en önemli fonksiyonu yenilik yapması ve yenilikçi özelliklere sahip bir işletme yapısı ortaya çıkarmasıdır. Ancak burada yeniliğin sadece, daha önce kimsede olmayan bir ürün/hizmet olmadığının akılda tutulması gereklidir. Elbette pazarda hiç rakibi olmayan hatta daha önce karşılanmamış bir ihtiyacı karşılayan bir ürüne sahip olmayı her girişimci ister. Bilgisayar, cep telefonu, İnternet, otomobil gibi ürünleri pazara ilk sunan işletme elbette rakiplerine karşı önemli bir üstünlük elde etmiştir. Ancak böyle ürünlerin sayısı çok olmadığı gibi bunların ortaya çıkartılmasının maliyeti de az değildir. Bu tip önemli ve pazarda hiç var olmayan bir ürünü ortaya koymak için işletmesini batıran girişimcilerin sayısı hiç de az değildir. Örneğin, yenilikçi bir insansız hava aracı tasarlayan Airware adlı firma, 118 milyon dolarlık bir yatırım almasına rağmen bu fonu rekabetçi bir ürün ortaya koyamadığı için batırmıştır (techcrunch.com). Bunun yanında bugün dünya devi olan Amazon, Apple, Tesla gibi firmaların hiçbiri pazarda ilk olma avantajını kullanabilen firmalar olmamasına rağmen pazara getirdikleri yenilikçi uygulamalar ile başarılı olmuşlardır.

Efsane 4: İşletme özkaynakla kurulacaksa iş planı hazırlamak gereksiz

İş planı genel olarak yukarıda da belirtildiği gibi farklı amaçlar için hazırlanabilen bir yol haritasıdır. Bunlar arasında, bir kamu kuruluşundan hibe almak, melek yatırımcıdan yatırım veya bankadan kredi almak sayılabilir. Bu durumda girişimcinin iş planı hazırlamadan bir girişimi meydana getirmesi olanaksızdır. Burada yanlış bir inanış da girişimcinin hiçbir kişi veya kurumdan fon ihtiyacı yoksa iş planı hazırlamanın gereksiz bir çaba olduğu yönündedir. Ancak bu yaklaşım iş planının gerçekte neden hazırlandığı konusunda yeterince bilgi sahibi olmayanlar tarafından ileri sürülmektedir. İş planı, bir işin tüm yönlerinin detaylı biçimde ortaya konulması ve araştırılması için yapılır ve iş planının yapılması işin başlangıcında ortaya çıkacak riskleri azaltır. Bu nedenle başkasının parasını kullanırken gösterilen hassasiyet, kendi paramızı kullanırken de gösterilmeli ve iş planı hazırlığı yapılmalıdır.

Efsane 5: İş fikrini kimseyle paylaşma

İş fikrinin niteliği başarı için önemli olabilir ancak bu bile her zaman yeterli değildir. Pek çok başarılı iş fikri, sadece yeni oldukları için değil, bu fikri başarılı şekilde uyguladıkları için öne çıkmaktadırlar. Örneğin, Starbucks firması ne kahveyi ne de kahveciliği keşfetmiştir. Tüm yaptığı İtalya'daki kahve kültürünü Amerikan tüketicisinin ihtiyaçlarına adapte etmek ve geliştirdiği formatı tüm dünyaya başarılı şekilde ihraç etmek olmuştur. Özellikle yenilikçi ve teknoloji özelliği yüksek bir iş fikri geliştiren kişilerin, bu fikirlerini kendilerine saklayarak üzerinde çalıştıkları ve işletmeyi kurup ürünü pazara çıkarıncaya kadar iş fikrini kimse ile paylaşmadıkları sıkça görülmektedir. Bu girişimci adayları, bu fikirlerine çoğu zaman âşık olmakta ve kimseyle paylaşmadıkları için de eksiklik ve hatalarını görememekte ve fikirlerini geliştirememektedirler. Bu nedenle fikirler ya pazara çıkamamakta ya da çıkıp başarı elde edememektedir.

Fikirlerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayan kuluçka merkezlerinde potansiyel iş fikirleri çok sayıda yetkin kişi ile paylaşılarak geliştirilmektedir.

Aslında paylaşılan fikirler hem ortak akıl yoluyla geliştirilebilmekte hem de yepyeni fırsatları beraberinde getirebilmektedir. Fikirlerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayan kuluçka merkezleri de bu mantık üzerine çalışmaktadır. Potansiyel bir iş fikri bu tür merkezlerde çok sayıda yetkin kişi ile paylaşarak geliştirilmektedir. Böylece hem iş fikrinin konsept ve müşteri testleri gerçekleştirilmekte hem de girişimcinin gerekli kaynaklara ulaşması kolaylaşmaktadır. Bu nedenle iş fikrinin ilgili kişiler ile paylaşılmasından çekinilmemesi gereklidir. Eğer bunun çalınacağından ve başkaları tarafından daha iyi yapılacağından endişe ediliyorsa bilinmelidir ki ürün pazara çıktığında herkes tarafından zaten bilinir olacaktır. Dolayısıyla ürünlerin ticari sır niteliği taşıyan özellikleri dışındaki özelliklerinin ilgili kişiler ile paylaşılmasından endişe edilmemesi gerekir.

Efsane 6: Başarısız girişimciye güvenilmez

Girişimciliğin en önemli tarafı yenilik yapmak olduğuna göre, başarı kadar başarısızlığın da önemli olduğunu kabul etmek gerekir. Girişimcilik kültürü üzerinde yapılan tüm araştırmalarda, başarısızlığa karşı tolerans düzeyinin yüksek olmasının işletmenin yenilikçi düzeyinin yüksek olmasındaki önemini ortaya koymaktadır. İlk denemede her şeyin yolunda gitme ihtimali çok düşüktür. Bu nedenle başarılı bir girişimci, aslında başarısızlıktan yılmayan, hedefine doğru sistemli ve kararlı bir şekilde ilerleyen kişi olmalıdır. Bugün yakından tanıdığımız Microsoft'un kurucusu Bill Gates, Apple'ın kurucusu Steve Jobs, Alibaba.com'un kurucusu Jack Ma veya Koç Holding'in kurucusu Vehbi Koç gibi önemli girişimcilerin iş hayatlarının başlangıcında veya devamında bir iflas tecrübeleri olmuştur. Buradan elbette, başarılı olmak için önce başarısız olmak gerekir gibi bir yaklaşım çıkarılmamalıdır. Ancak girişimcilikte başarısızlığın, sadece bir öğrenme sürecinden ibaret olduğunun bilinmesi gerekir.

Efsane 7: Girişimciler risk almayı sever

Girişimciliğin risk ile ilgili pek çok yönünün olduğu bu bölümde veya her girişimcilik kitabında anlatılır. Girişimcilerin risk aldığını söylemek de yanlış olmayacaktır. Ancak girişimciliği 18. yüzyılda olduğu gibi sadece risk üzerinden tanımlamak ve tıpkı bir kumar oyuncusu gibi girişimcinin sürekli risk aldığını vurgulamak da girişimcilik algısını yanlış yerlere götürebilmektedir. Hatta kimi yayınlarda girişimci tanımlanırken, girişimcinin risk almayı sevmesi gerektiği gibi gerçek dışı yorumlar da yapılabilmektedir. Girişimciler de elbette diğer kesimlerden insanlar gibi risk almaktadırlar. Ancak bu girişimci için ayırıcı bir özellik değildir. Risk, doğası gereği karar vermenin bir fonksiyonudur. Dolayısıyla birkaç seçenekten birini seçme durumunda olan herkes belirli düzeylerde risk alır. Hatta biraz daha detaylı olarak incelersek, hiçbir girişimci hesap kitap yapmadan belirli bir konuda karar vermez. Araştırma, bilgi edinme yoluyla aldığı riski ölçer ve bunu minimize etmeye çalışır, şartlar olgunlaştığında da kararını verir. Bu nedenle risk almak, girişimci olmakla değil karar verici olmak ile ilgili bir konudur.

Başarısızlığa karşı tolerans düzeyinin yüksek olması, işletmenin yenilikçilik düzeyinin yüksek olmasında ki önemini ortaya koymaktadır.

Efsane 8: Girişimcilik parası olanların işidir

Bir girişim kuşkusuz belirli bir miktar sermaye ile kurulur. Ancak bu sermayenin sahipliği konusu ayrı bir tartışmanın konusunu oluşturmaktadır. Konuya tersinden bakılırsa, her parası olan kişi girişimci olabilir şeklinde bir düşünce çok mantıklı bir çıkarım değildir. Çünkü girişimcilikte para dışında başka özelliklere de sahip olmak gerekir. Bireyi girişimci olmaya yönlendiren en önemli etken "girişimcilik kapasitesi"dir (Alpuan, 1998). Bu kapasitenin olmaması durumunda, bireyin ne kadar parasının olduğunun da çok fazla önemi olmayacaktır. Girişimcilik kapasitesi yüksek olan bireyler, iş fikri için gerekli olan üretim araçlarını kiralama yoluyla elde edebileceği gibi farklı finansman kaynaklarından da (kamu kurumları, melek yatırımcılar, bankalar, yakın çevre) gerekli sermayeyi bulacak ve bulunduğu sermaye ölçüsünde stratejik planlama yapacaktır.

ÖZET

Bu bölümde girişimcilik konusunda gerekli temel bilgilerin verilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda girişimcilik faaliyetlerinin temel odağının yenilik yapmak olduğu vurgulanmıştır. Buna göre girişimci, bir ürün/hizmet üretmek için gerek duyduğu kaynakları en yüksek değeri yaratacak şekilde bir araya getirerek girişimin paydaşları için değer yaratan kişi şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım doğrultusunda girişimcinin mutlaka bilmesi gereken kavramlardan işletme, girişim, yöneticilik gibi kavramlar ile ilgili açıklamalar verilmiştir. Bunların yanında, başarılı bir girişimcinin en önemli niteliklerinin özyeterlilik, yenilikçilik, risk alma becerisi ve liderlik nitelikleri olduğu vurgulanmıştır. Bu özelliklerden özyeterlilik için kişinin girişimcilik ile ilgili teknik ve yönetsel bir takım bilgi ve becerilere sahip olmasının yanında liderlik vasıflarının önem kazandığı vurgulanmıştır.

Bölüm içinde ayrıca temel girişimcilik motivasyonları dört grupta ele alınmış ve girişimciliğin önündeki engeller açıklanmıştır. Bu motivasyonlara sahip bireyin, önüne çıkan engelleri aşarak gerçekleştireceği girişimin nasıl başarısız olabileceği ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Bunların yanında girişimcilik süreci içinde hangi adımların olduğu, girişimciliğin türlerinin neler olduğu açıklanmıştır. Girişimcilik süreci sonunda ortaya çıkan girişimlerin çoğunun KOBİ niteliğinde olması nedeniyle KOBİ kavramı açıklanarak, toplum ve ekonomi açısından önemi üzerinde durulmuştur. Son olarak ise, girişimcilik konusunda doğru bilinen yanlışlar üzerinde önemli tespitler yapılmıştır.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **Bir ürün/hizmet üretmek için gerek duyduğu kaynakları en yüksek değeri yaratacak şekilde bir araya getirerek değer yaratan kişiye ne ad verilir?**

- a. Yönetici
- b. Lider
- c. Girişimci
- d. Çalışan
- e. Tedarikçi

2. I. Kâr elde etme
II. Sosyal fayda yaratmak
III. Büyüme
IV. Hayatta kalma
V. Vergi vermek

Yukarıdakilerden hangisi ticari amaçla kurulan girişimlerin içsel amaçları arasında yer almaz?

- a. I - V
- b. II - IV
- c. I - III
- d. II - V
- e. III - IV

3. **Aşağıdakilerden hangisi yönetim fonksiyonlarından biri değildir?**

- a. Programlama
- b. Kontrol
- c. Örgütlenme
- d. Planlama
- e. Yürütme

4. **Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir girişimcinin sahip olması gereken en temel özelliklerinden biri değildir?**
- a. Liderlik
 - b. Stres
 - c. Risk alma
 - d. Öz-yeterlilik
 - e. Yenilikçilik
5. **Yönetici ve lider ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?**
- a. Yöneticinin bir görev tanımı vardır, liderin ise bir görev tanımı yoktur.
 - b. Yönetici, işleri doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir.
 - c. Yönetici, sahip olduğu makama verilen yetkileri kullanarak iş yaptırır.
 - d. Liderlik, çoğu zaman bir yönetsel makamı ifade etmektedir.
 - e. Liderlik, insanları etkileme ve harekete geçirme faaliyetleridir.
6. **Kişinin kendisinin ve ailesinin geleceğini güvence altına almak amacıyla girişimci olmaya karar vermesi hangi tür girişimcilik motivasyonunun kapsamına girmektedir?**
- a. Maddi (Dışsal) motivasyonlar
 - b. Bağımsızlığa yönelik motivasyonlar
 - c. Bireysel (İçsel) motivasyonlar
 - d. Çevresel motivasyonlar
 - e. Güvenliğe yönelik motivasyonlar
7. **Aşağıdakilerden hangisi girişimcilik sürecinin aşamaları arasında yer almamaktadır?**
- a. Kaynakların bulunması
 - b. İş planının oluşturulması
 - c. Örgütlenme
 - d. Fırsatların tespiti
 - e. Büyüme ve çıkış
8. **45 çalışanı ve 20 milyon TL ciroya sahip olan bir işletmenin büyüklüğü, mevcut yasalarımızda ne şekilde tanımlanmıştır?**
- a. Mikro İşletme
 - b. Küçük işletme
 - c. Orta büyüklükte işletme
 - d. KOBİ
 - e. Büyük işletme
9. **Aşağıdakilerden hangisi KOBİ'lerin avantajlarından biri değildir?**
- a. Yenilik fırsatlarını daha iyi saptayıp değerlendirebilme
 - b. Teşvikli fonlardan daha fazla yararlanabilme
 - c. Karar almada tek yöneticiye bağımlı olma
 - d. Teknolojik yeniliklerde daha verimli olabilme
 - e. Pazar ve müşteriye yakınlıklarının daha fazla olması

10. Aşağıdakilerden hangisi girişimcilik ile ilgili doğru bilinen yanlışlardan biri değildir?

- a. İş fikri çok karmaşık ise başarı garantidir
- b. Başarısız girişimciye güvenilmez
- c. Girişimciler risk almayı sever
- d . Ne kadar kıymetli olursa olsun tek başına iş fikrinin herhangi bir değeri yoktur
- e. Girişimcilik parası olanların işidir

Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı

- 1. c Cevabınız yanlış ise, "Girişimcilikte Değer Yaratma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 2. d Cevabınız yanlış ise, "Girişimcilikte Değer Yaratma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 3. a Cevabınız yanlış ise, "Girişimcilik İle İlgili Diğer Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 4. b Cevabınız yanlış ise, "Başarılı Girişimcilerin Nitelik ve Becerileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 5. d Cevabınız yanlış ise, "Başarılı Girişimcilerin Nitelik ve Becerileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 6. e Cevabınız yanlış ise, "Girişimcilik Motivasyonları ve Engelleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 7. c Cevabınız yanlış ise, "Girişimcilik Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 8. b Cevabınız yanlış ise "Girişimcilik ve KOBİ" kavramını yeniden gözden geçiriniz.
- 9. c Cevabınız yanlış ise, "Girişimcilik ve KOBİ Kavramı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 10. d Cevabınız yanlış ise, "Girişimcilik Efsaneleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Yrk, D. (2017). Bağımsız girişimcilik ve i girişimcilik arasındaki farklar: kavramsal bir ereve. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 155-173.

Alpugan, O. (1998). Küçük işletmeler: kavramı, kuruluşu ve yönetimi. (3. Baskı). Ankara: Der Yayınları. Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Baum, J. R. ve Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. Journal of Applied Psychology, 89(4), 587-598.

Bessant, P. ve Tidd, J. (2011). Innovation and entrepreneurship. West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd. Blank, S. ve Dorf, B. (2012). The startup owners manual: the step-by-step guide for building a great company. Pescadero, California: Ranch Publishing Division.

Brindley, C. (2005). Barriers to women achieving their entrepreneurial potential: women and risk. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 11(2), 144-161.

Brockhaus, R. H. ve Horwitz, P. S. (1986). The psychology of the entrepreneur. D. Sexton ve R. Smilor (Eds.), The art and science of entrepreneurship (25-48). Pensacola, FL: Ballinger Publishing Company.

Cantillon, R. (2010) An Essay on Economic Theory, Edited by Mark Thornton Ludwig von Mises Institute, Alabama.

Chen, C. C., Greene, P. G., ve Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? Journal of Business Venturing, 13(4), 295-316.

Cohen, W. A. (2010). Drucker ve liderlik. (. şensoy, ev.) İstanbul: Optimist Yayınları.

Constine, J. (2018). Drone startup Airware crashes, shuts down after burning \$118M. (15.09.2018). <https://techcrunch.com/2018/09/14/airware-shuts-down/>.

Drucker, P.(1985). Innovation and entrepreneurship. (1. Edition). NewYork: HarperCollins Publishers, Inc.

Gartner, B.W. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. American Journal of Small Business, 12(4), 11-32.

Kerr, S. P., Kerr, W. R. ve Xu, T. (2017). Personality traits of entrepreneurs: a review of recent literature. Working Paper 18-047, Harvard University.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları

KOSGEB (2015). KOBİ stratejisi eylem planı 2015-2018. Ankara: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı.

Luszczynska, A., Scholz, U. ve Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: Multicultural validation studies. The Journal of Psychology, 139(5), 439-457.

Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: developing the human competitive edge. Oxford University Press.

Maxwell, J. C. (2010). Liderlik yasaları. (İ. Şener, Çev.). İstanbul: Arıtan Yayınevi. Cohen, W. A. (2010). Drucker ve liderlik. (Ü. Şensoy, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.

Osawa, Y. ve Miyazaki, K. (2006). An empirical analysis of the valley of death: Large scale R&D project performance in a Japanese diversified company. Asian Journal of Technology Innovation. 14(2), 93-116. Barrrow, P. (2004). Girişimcinin silahı iş planı. (C. Ö. Yücel, Çev.) Ankara: Kesit Tanıtım Ltd.

Ries, E. (2012). Yeni Yalın Girişim. (N. E. Elgin, Çev.). İstanbul: Özyeğin Üniversitesi Yayınları. İraz, R. (2010). Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİLER. İstanbul: Çizgi Kitapevi

Robichaud, Y., McGraw, E. ve Roger, A. (2001). The development of a measuring instrument for entrepreneurial motivation. Journal of Developmental Entrepreneurship, 6(2): 189-201.

Schumpeter, A. J. (1976). Capitalism, socialism and democracy. (3. Edition). London: George Allen and Unwin.

Sertoğlu, R. (2010). Stratejik liderlik. İstanbul: Etap Yayınevi.

Şimşek, M. Ş.ve Çelik A. (2011) Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

TÜİK (2016). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016. Sayı: 21540. Doğan, M. (2016). İşletme ekonomisi ve yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Wagen, Van Der L. (2007). Human resource management for events. (1. Edition). USA: Elsevier Ltd.

Wagen, Van Der L. (2007). Human resource management for events. (1. Edition). USA: Elsevier Ltd. Gartner, B.W. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. American Journal of Small Business, 12(4), 11-32.

Bölüm 2:

Girişim Fırsatlarını Görme ve Fikir Yaratma/Geliştirme



Serkan Ünsal



Startups Watch



serkan@serkanunsal.com

Amaçlar

Bu bölümün genel amacı bir fikrin oluşum süreci, ne zaman bir değere dönüştüğü, ne tip metotlar ile yeni fırsatlar yakalanabileceği ile ilgili metotları öğretmektir.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Fikir bulma konusunda metotları öğrenecek
- Pazardaki keşif yöntemlerini uygulayabilecek hale gelecek
- Pazarı ve trendleri takip etme konusundaki yöntemleri öğrenecek

Anahtar Kavramlar

- Müşteri Keşfi
- Tasarımsal Düşünme
- Problem ve Fikir
- Trendler

ALEXANDER GRAHAM BELL

Telefonun mucidi olarak bildiğimiz Alexander Graham Bell'in telefonu icadı çok da duymaya alışık olmadığımız bir hikâyedir. Annesinin duyma problemi yaşaması ve babasının da konuşma terapisti olması nedeniyle babasıyla çalışmaya başlayan Bell, ses öğretmeni olmuş ve babasıyla beraber sağırılar için sesleri telaffuz eden bir semboller sistemi geliştirmiştir. 1873'te Boston Üniversitesi'nde seslendirme fizyolojisi profesörü olan Bell, annesi gibi duyma problemi olan gelecekteki eşiyle de burada tanışmıştır. Çevresinin duyma problemleri yaşaması, babasının konuşma terapisti olması ve kendisinin de bu konuda eğitim alması, Bell'in akustik prensiplerine olan ilgisini artırmış ve ses dalgalarını teller üzerinden iletme deneyleri yapmaya başlamıştır. Tabi bu deneylerin sonunda da telefonu bulmuştur.

GİRİŞ

Yukarıdaki örnek olaydan görüldüğü üzere bazen etrafımızdaki bir probleme çözüm üretmeye çalışırken bazen birilerine iyilik yapmaya çalışırken bazen de alınan eğitimde görülen teknolojik gelişmeleri takip ederken inovasyon yapılabilir ve bu inovasyonu ticarileştirip girişimci olunabilir. Girişimci olmak, bir problemi çözmek için illa bir mucit veya teknolojiye anlayan biri olmanız da gerekmemektedir. Yeni ekonomik düzende "Uber" adlı dünyanın en büyük şehir içi ulaşım girişimlerinden birinin hiç arabası yoktur, Uber sadece araba sahibi ve para kazanmak isteyenlerle bir mesafeyi gitmek isteyenleri buluşturmaktadır. Aynı şekilde "Airbnb" gibi dünyanın en büyük konaklama girişimlerinden birinin hiç gayrimenkulü veya hoteli yoktur. Evi boş duran veya evinin bir kısmı boş olan kişilerle konaklamak isteyenleri buluşturmaktadır. Bu nedenle doğru problemi bulduğunuz sürece ve bu problemi en iyi şekilde çözebildiğiniz sürece fırsatlar çoğalacaktır.

1. FİKİR, FIRSAT, PROBLEM VE İHTİYAÇ KAVRAMLARI

1.1. Fikir Nedir?

Fikir, bir ürüne dönüşeceği öngörülen tohumdur. Tohum nasıl bir sebzeye, meyveye, ağaca dönüşmediği sürece bir anlam ifade etmiyorsa fikir de böyledir. Bu tohumu nereye ekeceksiniz, ne zaman ekeceksiniz, nasıl büyüteceksiniz, büyütürken gerekli suyu ve ilaçları hangi parayla temin edeceksiniz, büyüdüğünde ne şartlarda kime satacaksınız, sattığınızda maliyetlerinizi karşılayıp kâr elde edebilecek misiniz? Bu sorular fikrinizin başarılı olmasını etkileyen faktörlerden sadece bazıları. Gördüğünüz üzere size süper gözükken bir fikir birçok faktöre bağlı olarak çok başarısız da olabilir çok başarılı da olabilir. O yüzden fikrinizin nasıl başarılı olabileceğini veya nasıl batabileceğini bilmek önemlidir.

Fikir, bir ürüne hizmete dönüşeceği öngörülen tohumdur.

Fikrinizin daha önceden düşünülüp düşünülmediğinin bir önemi yoktur, çoğu kişi "orijinal" bir fikriniz olması gerektiğini söylese de önemli olan doğru zamanda doğru yerde doğru şekilde hayata geçirip uzun soluklu bir hale getirmektir. Örneğin ülkemizde 2010 yılından itibaren İnternet üzerinden takı satmak için kurulan her iki girişimden biri batmıştır. Fikir olarak "kadınlar takı takmayı seviyor, İnternet üzerinden takı satayım" diye yola çıkarsanız başarısız olma olasılığınız yüksektir. Bu nedenle doğru analizi yapmanız gerekmektedir. Kadınlar takıyı nasıl, ne şekilde, nereden ve ne sıklıkla alıyor? Takı alırken, bulurken bir sıkıntı yaşıyorlar mı yoksa hayatlarından memnunlar mı? Gibi sorular sorarak analizinizi derinleştirmeniz gerekmektedir.

1.2. Fırsat Nedir?

Fırsat çevresel ve içsel faktörlerin yarattığı ortamla ilgilidir. Yani fırsat; uygun pazar şartlarının oluşması, ürünü yapacak ortamın oluşması, ürünü yapacak kişiler için doğru zaman olması ve ürünü yapacak finansal desteğin oluşmasıdır. Fikir aşamasındaki örnekten gidecek olursak uygun hava

koşuluna, iyi toprağa ve mükemmel su kaynaklarına sahip olduğunuzda tohumun (fikrin) filizlenmesi bir fırsattır. Fırsatlar bazen teknolojik gelişmelerle, bazen pazar trendleriyle, bazen de yasalarla karşınıza çıkabilir.

Son yıllarda özellikle gençlerin çok yaygın olarak e-spora ilgi duyması bu konudaki eğitimler, bilgilendirme ve paylaşım web siteleri, sosyal gruplar gibi birçok girişimin doğması için fırsattır ki zaten bu konuda birçok girişimci bu fırsatı değerlendirmiştir.

Bundan on yıl önce e-ticaret siteleri kendi depolarını kurar, kendi ürünlerini satarlardı, değerren pazar şartları pazaryeri dediğimiz satıcıların üye olup kendi dükkanlarını açtığı platformları öne çıkardı. Bu da birçok küçük işletmenin doğması için fırsat yarattı. On yıl önce bir web sitesi nasıl kurulur, nasıl büyütölür, nasıl dijital pazarlama yapılır gibi birçok konuyu bilmesi gereken işletmeler yerini sadece sattığı ürüne odaklanan, web dünyasını çok da bilmesi gerekmeyen girişimcilere bıraktı.

Güneş enerjisi panellerinin 1970'li yıllarla karşılaştırıldığında 100 kat ucuzlaması girişimciler için fırsat niteliğindedir. Yıllar önce maliyetini zor çıkaracak bir teknoloji kısa sürede maliyetini çıkarabilir hale gelmiştir.

Özellikle alışan insanların her şeye vakit bulamaması zamanlarını daha değerli hale getirmiştir. Bu nedenle birçok alışveriş merkezi vale hizmeti sunmaya başlamıştır. Bu da çalışan kesimin zaman problemi olduğunun fark edilip fırsat görölmesiyle ilgilidir.

1.3. Problem Nedir?

Potansiyel bir müşterinin veya müşteri grubunun yaşadığı sıkıntıya problem denir. Örneğin kullanılan akıllı telefonların şarjının çabuk bitmesi birçok müşteri için problemidir. Bunu fırsata çevirmek için farklı fikirler ortaya atılabilir. Farklı bir pil teknolojisini icat etmek bir çözüm olabileceği gibi taşınabilir bir batarya yapıp telefonun şarjı bittike bu batarya ile şarj etmek de bir çözüm olabilir. O yüzdendir ki birçok uzman "problemi sabit tutup çözüm seçeneklerinin üstünden geçin" der. Yani kendinizi akıllı telefonların şarjının çabuk bitmesi problemine adarsanız tek bir çözüme kafayı takmaktan daha kolay ilersiniz.

İnsanoğlunun çözmesi gereken binlerce problem vardır. Örneğin dünya ile ilgili en büyük problemler global ısınma, depremler, sel felaketleri, kuraklık, fırtınalar, kasırgalar diye sıralanabilir.

Nasa'nın yaptığı araştırmaya göre global ısınma nedeniyle deniz seviyesi 2100 yılına kadar 30 ile 120 santimetre daha yükselecektir. Bu da yaşanabilir alanların azalacağı anlamına gelmektedir. Tabi bu global ısınma probleminin sadece bir etkisidir. Buzulların erimesi, şiddetli kuraklık, su sıkıntısı, orman yangınları, su taşkınları, tarım ve balıkçılığın azalması, birçok bitki ve hayvan türünün azalması, alerjiler, astım ve bulaşıcı hastalık salgınları, hava kirliliği gibi birçok problem de global ısınmanın neden olacağı problemler arasındadır. Depremler de dünyamızın en büyük problemleri arasındadır. 2010 yılındaki Haiti'deki depremde 222 bin civarında kişinin öldüğü tahmin edilmektedir. Sel felaketleri nedeniyle 2010 yılından beri ölen kişi sayısı 28 binin üzerindedir. Amerika'daki 2012 yılındaki kuraklığın Amerika'ya maliyeti 20 milyar dolara mal olmuştur. 2011 yılında sadece hortum ve fırtınalar yüzünden ölen kişi sayısı 553'tür.

İnsan sağlığı ile ilgili halen kanser, AIDS, astım, şeker hastalığı, ocuk felci, Ebola gibi birçok hastalık başta olmak üzere halen birçok hastalığa çözüm bulunamamıştır. 2016 yılında iskemik kalp rahatsızlığı veya krizi yüzünden tüm dünyada ölen kişi sayısı 15.2 milyondur. Türkiye'de ise 2017 yılında iskemik kalp rahatsızlığı yüzünden 65 bin kişi, iyi veya kötü huylu tümörler yüzünden ise 81 bin civarında kişi ölmüştür. Diyabet gibi kronik hastalıklar ülke ekonomisi için de ayrı bir problemidir. 2012 yılında tip 1 ve tip 2 diyabet hastalığının SGK'ya maliyeti 10 milyar TL civarındadır. Diyabet hasta sayısının her geçen sene arttığı göz önünde tutulursa bu maliyetin devlete daha da yük olacağı kesindir.

Potansiyel bir müşterinin veya müşteri grubunun yaşadığı sıkıntıya problem denir.

Dünya sağlık örgütünün yaptığı araştırmaya göre dünyada halen 2 milyar kişi dışkı ile kirlenmiş bir içme suyu kaynağı kullanmaktadır. 2015 yılı verilerine göre 423 milyon kişi korunmasız kuyulardan ve sulardan, 159 milyon kişi ise göllerden, göletlerden, nehirlerden ve akarsulardan arıtılmamış yüzey sularını içme suyu olarak kullanıyor. Güvenli olmayan içme suyunun tüketilmesinin sonucu olarak her yıl 842.000 kişinin ishalden öldüğü tahmin edilmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün verilerine göre 2017 yılında tüm dünyada işsiz kişi sayısı 190 milyon civarındadır, Türkiye'de ise yine aynı yıl için işsiz kişi sayısı yaklaşık 3,5 milyon kişidir. Genel Sağlık Sigortası (GSS) primleri devlet tarafından ödenen kişi sayısı 2015 yılında yaklaşık 9 milyon civarındadır. Yani yaklaşık 9 milyon kişi ailede kişi başına düşen gelirin brüt asgari ücretin 1/3'ünden az olduğunu belirtmiş ve bu desteği almıştır. Amerika'da ise maddi durumu iyi olmayıp "Ek Beslenme Yardımı Programı (SNAP) / Food Stamp" alan kişi sayısı 2018 Ağustos itibarıyla 40 milyon civarındadır. Yani "yemek yiyecek param yok" diyerek devletten destek isteyen 40 milyon Amerikalı her gün bu yardımlarla aç kalmadan yaşamını sürdürmeye çalışmaktadır.

Görüldüğü üzere aslında etrafımızda çözülmesi gereken on binlerce problem vardır. Problemleri kanıksamak, problem olduğunu fark etmemek inovasyonun en büyük düşmanıdır. Çevreyi incelemek, sorgulamak, çözüm üretici olmak inovasyonun ilk adımıdır. Çözüm üretici olup etrafınızdaki problemleri, müşteriye keşfettiğinizde fırsatları kovaladığınızda para kazanılabilecek birçok alan olduğunu göreceksiniz. Yurt dışına bağımlılığı azaltacak birçok ürün ekonomik kriz zamanlarında çıkmıştır. Bu nedenle ekonomik krizde bile etrafı gözlemlemek, firmaların hangi ürünleri maliyetinden dolayı alamadığını incelemek, o ürünlerin burada üretilip üretilmeyeceğini araştırmak girişimcinin asli görevidir.

1.3.1. Girişimler ve Çözdükleri Problemler

1.3.1.1. Mailchimp

Ben Chestnut ve Dan Kurzius adlı iki girişimci 2000'li yılların başında tasarım ajansı işletiyordu ve birçok müşterisi e-posta tasarımı istiyordu. Ben ve Dan'ın en sevmediği iş olan e-posta tasarımı onların en büyük problemiydi fakat müşteri istekleri bitmek bilmiyordu. Onlar da bu problemi çözmek için daha önceki bir proje için yazmış oldukları eski bir yazılımı (başarısız bir dijital tebrik kartı ürünü) biraz düzenleyip Mailchimp'i ortaya çıkardılar. Bu kod MailChimp e-posta pazarlama hizmeti için dönüm noktası oldu. Aslında 2007 yılına kadar Mailchimp'i yan bir iş olarak görüyorlardı. Fakat 2007 yılında tasarım ajansını kapatıp tamamen bu işe odaklandılar ve şu anda 400 milyon doların üzerinde geliri olan dünyanın en büyük e-posta gönderim hizmetlerinden biri haline geldiler.

1.3.1.2. Shopify

Tobias Lütke snowboard satmak için bir e-ticaret sitesi arıyordu. Ancak ürünlerini online olarak pazarlamak için pratik bir yol bulamadı. Lütke, profesyonel olarak yazılım işiyle uğraşmasına rağmen sınırlı tasarım seçeneklerine sahip, katı kuralları olan, başka altyapılarla kolay etkileşmeyen e-ticaret platformlarıyla uğraşmanın ne kadar problemli olduğunu fark etti. Daha sonrasında Lütke ve arkadaşı Scott Lake, başkalarının da kendi ürünlerini online olarak satmalarına yardımcı olmaya karar verdiler. Arkadaşlarından ve ailesinden 200.000 dolar ve bir melek yatırımcıdan 250.000 dolar alan Lütke ve Lake, 2006 yılında özelleştirilebilir online mağaza yapımını resmen başlattı ve "Shopify" adını verdi. Kendi problemlerini çözmek için yola çıkan daha sonra binlerce kişinin problemini çözecek bir platform kuran Shopify, 2017 yılında 580 milyon dolar kazanan bir işe dönüşmüş oldu.

1.3.1.3. WeWork

Adam Neumann İsrail'de doğmuş 2001 yılında Amerika'ya taşınmış bir girişimciydi. Bebek giyimi üzerine bir girişimi olan Neumann aynı binadaki başka bir firmada çalışan mimar Miguel McKelvey ile beraber binada çok boş yer olduğunu ve bunun ev sahibi için büyük bir problem olduğunu farkettiler. Ev

sahibi ile defalarca konuşup onu ikna ettiler ve 2008 yılında birçok kişinin aynı ortamda çalışabileceği Green Desk girişimini kurdular. Bu sayede hem gelenler daha az ücretle çalışma alanı buluyordu hem de binadaki kullanılmayan, kiralanamayan yer kiralanmış oldu. Tabi bu girişimi birak yıl sonra ev sahibine komple sattılar ve bir miktar para kazanmış oldular. Sonrasında ise aslında her iki tarafın da problemini çözen bu modelin insan ve komünite odağıyla binlerce kişinin problemini çözebileceğini gördüler ve bugünkü WeWork ortaya çıktı. 18'den fazla ülkede 250 binden fazla üyesiyle 21 milyar şirket değerine ulaştılar.

1.3.1.4. Dropbox

Drew Houston adlı girişimci Boston'dan New York'a doğru otobüsle giderken, ihtiyaç duyduğu dosyaları içeren USB sürücüsünü evde unuttuğunu fark etti. USB sürücünü evde unuttuğu için kendisine çok kızdı ve bu problemi bir daha yaşamak istemedi. Bu nedenle bu problemi çözecek kod yazmaya başladı ve insanların dosyalarını online ortamda saklamalarını ve başkalarıyla paylaşmalarını sağlayan bir web sitesi yaptı. Daha sonrasında Y Combinator adlı hızlandırma programına kabul oldu ve orada ilk yatırımcılarıyla tanıştı. Bugün milyar doların üzerinde geliri olan bir şirket haline geldi.

1.3.1.5. Malwarebytes

Marcin Kleczynski 14 yaşındayken evde kullandığı bilgisayarına virüs bulaştı ve kullandığı hiçbir antivirüs programı ile virüsü yok edemedi. Sonrasında girdiğı bir forum sitesinde tek tek o virüsü nasıl yok edebileceğine dair yardım edenler oldu. Sonrasında bu kişilere 14 yaşında olduğunu söylemeden bir iş kurmak istediğinden bahsetti ve bazılarına iş teklif etti. şirket geçtiğimiz yıl 100 milyon doların üzerinde gelir elde etti.

1.3.1.6. Facebook

Mark Zuckerberg üniversitedeyken aldığı dersleri başka kimlerin aldığını görmek için Coursematch adlı bir site yapmıştı. Sonrasında etrafındaki kişilerin çekiciliğini test eden eğlence amaçlı "Facemash" adlı başka bir site daha yaptı. İki sitede de hem başkalarının ne yaptığını hem de başkalarının düşüncelerini öğrenmenin online ortamda ne kadar zor olduğunu fark etti ve bugünkü Facebook'un tohumları bu problemleri çözerek ortaya ıktı. İlk başlarda sadece üniversitelerde kullanılan site daha sonrasında aslında tüm insanların bu tip problemleri olduğunu fark etmeleriyle tüm dünyada açıldı.

1.3.1.7. Google

Larry Page doktora tezi için bir konu arıyordu ve İnternetteki tüm sayfalardan oluşan bir grafik yapısı düşünüyordu. Aslında amacı İnternet dünyasının en iyi arama motorunu yapmak değildi. Bir web sayfasındaki bağlantıları takip ederek başka bir web sayfasına bağlanmak kolaydı fakat bir problem fark etti. Bir web sayfasına başka hangi sayfaların bağlantı yaptığını bulamıyordu.

Akademisyenler, makalelerini dikkatlice inşa edilmiş bir alıntı temeliyle oluştururlar. Her makalede daha önce yayınlanmış makaleleri, yazarın argümanını ilerleten kanıt noktaları olarak göstererek bir sonuca varırlar. Makaleler yalnızca orijinal düşüncelerine göre değil, aynı zamanda alıntılardıkları makale sayısına ve her atfın algılanan önemine göre de değerlendirilir. Alıntılar o kadar önemlidir ki, bu alanda bir bilim dalı bile vardır, "Bibliyometri".

Larry Page ve Sergey Brin bir araya gelerek aynı akademik makalelerdeki mantığı İnternet dünyasına getirmek için "BackRub" adlı girişimi kurdular, daha sonrasında bu girişim "Google" adını aldı ve şu anki halini aldı. Aslında matematiksel bir problem ile yola çıkan ikili daha sonra bunu web sayfalarının güvenilirliğini ve itibarını ölçmek için kullanmışlar ve Google'ın en büyük altyapısını oluşturan "PageRank" algoritmasını bulmuşlardı.

1.3.1.8. Joy Mangano

Ülkemizde de gösterilen "Joy" adlı filmde, Amerikalı Joy Mangano adlı bir kadının, yaşadığı veya gördüğü problemleri icatlara çevirdiği anlatılmaktadır. Filmde Joy Mangano paspasların hem sıkmasının zor olduğunu hem de yerleri iyi temizlemediğini fark eder. Bu problemin üzerine giden Joy Mangano kolayca tek hamleyle çevrilerek sıkılabilen paspas (Amerika'daki adıyla Miracle Mop) yapar. Filmde de gösterildiği üzere satış yapan televizyon kanallarında satmaya çalışır. Birçok zorluklar çeker fakat sonra çok başarılı bir iş insanına dönüşür. Sonrasında problem çözme konusuna kafayı takar ve 100'den fazla patent alır. Çıkardığı diğer bir ürün yine probleminden yola çıkarak hayata geçmiş olan "Kaymayan Askı" ürünüdür. Joy Mangano bir gün dolabındaki birçok elbisenin askıda zor durduğunu kaydığını hatta dolabın aşağısına düştüğünü fark eder ve askıların kaymamaya yönelik malzemeden yapılmadığını ve askının üst kısmının doğru eğimlerde yapılmadığını fark eder. Bunu çözmek için kaymayan bir malzeme kullanır ve askının üst tarafını doğru eğimlerde yapar. Bu askı da Joy Mangano'nun başarılı ürünlerinden biri olur.

1.4. İhtiyaç Nedir?

İhtiyaç bir kişinin eksikliğini hissettiği şeydir. Fakat direkt olarak ihtiyacı karşılamaya çalışmak girişimci için yanlış bir yol izlemek anlamına gelmektedir. Araba endüstrisinin liderlerinden Henry Ford'un motorlu araçlar daha yokken "Eğer insanlara ne istediğini sorsaydım, daha hızlı giden atlar isterdi" dediği iddia edilmektedir. Bu söylem aslında bize insanların ihtiyacını yanlış tanımlayabileceğini göstermektedir. İhtiyaç zamana göre de değişen bir kavramdır. Örneğin bundan 10 yıl önce müzik dinlemek için MP3 çalan cihazlar bir ihtiyaç gibi gözükse de şu anda tamamen dijital üyeliklerle müzik dinlenir hale gelinmiştir. Burada elbette "İhtiyacın müzik dinlemek mi MP3 çalmak mı?" olduğunu iyi düşünmek gerekmektedir. MP3 sadece bir araçtır ve zamana, teknolojiye, trendlere göre değişiklik gösterir, müzik dinlemek ise ana ihtiyaçtır, araçları değişse de ihtiyaç olarak kalacaktır. İhtiyaç ve yapılmak istenen iş konusu ilerleyen başlıklarda daha detaylı anlatılacaktır.

İhtiyaç bir kişinin eksikliğini hissettiği şeydir fakat direkt olarak ihtiyacı karşılamaya çalışmak girişimci için yanlış bir yol izlemek anlamına gelmektedir.

2. MÜŞTERİ KEŞFİ

Çok büyük paralar harcamadan potansiyel müşterinizi keşfedebilir, fikrinizi test edebilir hatta başka problemlerini de fark edebilirsiniz. Potansiyel müşteri keşfi için yapılması gereken şeyler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanır:

- "Şöyle bir ürünümüz var, kullanır mısınız?" diye direkt sormayın.
- Zaten cevabını az çok bildiğiniz sorular sormayın.
- Görüşürken siz çok konuşmayın, karşı tarafı konuşturmaya çalışın.
- Size bir müşteri problemleri ile ilgili belli ipuçları vermiş olabilir ama bunu herkesin yaşadığını varsaymayın, o yüzden olabildiğince çok kişiyle görüşün.
- Müşterilerin söylediklerinden daha çok yaptıklarıyla ilgilenin.
- Müşterinin yaşadıklarını inceleyin, hayatının hangi kısmında sizin ürününüzü kullanabileceğini keşfetmeye çalışın.

Köpeklerin çok güzel kokmasını sağlayan bir köpek şampuanı icat ettiniz veya ürettiniz diyelim. İlk prototipi de elinize aldınız fakat müşteriyi de biraz anlayayım istediniz ve sokağa çıktınız. Köpeği olan birine yaklaşıp, "Merhaba, size birkaç soru sorabilir miyim? Köpeğinizin çok güzel kokmasını sağlayan bir köpek şampuanı yaptık, artık köpeğiniz kötü kokmayacak, böyle bir şampuanı alır mıydınız?" diye söze girdiniz diyelim. Bu soruya sizi kırmamak için "Evet" diyebilirler ama bu şekilde bir şey öğrenmeyeceğiniz kesin.

"Köpeğınızın kötü kokmasını istemezsiniz, değil mi?" sorusunun cevabına "Hayır, arada bir kötü koksa iyi olur." diyecek biri yoktur, o yüzden bu tip bir soru da sormamalısınız. "Köpeğinizle ilgili sizi rahatsız eden şeyler nelerdir?" gibi bir soru daha anlamlı ve öğreticidir. Bu soruya görüştüğünüz kişi "Köpeğim biraz eğitimsiz, o yüzden etrafa çok saldırıyor." diyebilir, "İşten sonra köpeğimi gezdirmeye çıkarmak bazen yorucu oluyor, arkadaşlarımla buluşmaya bile fırsat bulamıyorum bazen." diyebilir, "Çok tüy döküyor, evin her tarafı tüy oluyor." diyebilir. Bu problemlerden anlamalısınız ki sizin sunduğunuz çözüm, karşınızdaki kişinin problemlerinin ilk üçüne bile hizmet etmiyor. Bu belki de sizin köpek şampuanı icadınızın çok da büyük bir derdi ortadan kaldırmadığı anlamına gelebilir. Bu da pazara çıktığınızda gereken ilgiyi görememenize ve batmanıza da sebep olabilir. Tabi burada unutulmaması gereken sadece bir kişi ile değil birçok kişi ile görüşmek olmalıdır. Bu nedenle başkalarının da ilk üç problemi arasında "Köpeklerinin kötü kokması ve piyasada köpeklerin iyi kokmasını sağılayan doğru düzgün bir şampuan olmaması" yoksa belki de sunduğunuz icattan vazgeçmelisiniz. Konuştuğunuz bu kişi aslında bir çok ipucu verdi ama yaşadıklarını çok hikayeleştirerek anlatmadı. O yüzden onun hikâyelerini dinlemeye çalışın. Örneğın "Geçen gün restorana girdim, tasmaasının tutacağı elimden kaydı ve köpeğim de yandaki masaya zıpladı ve yandaki müşterileri rahatsız etmişti." gibi bir hikâye sizin için daha değerlidir. Örneğın buradan "Acaba piyasadaki tasma tutacakları çok mu kayıyor, böyle bir problem mi var piyasada?" sorusuna götürebilir. Bu da sizin için yeni bir fırsat olabilir.

3. GİRİşİMCİ DÜşÜNME YÖNTEMLERİ

3.1. Tasarımsal Düşünme Yöntemi

Tasarımsal düşünme yöntemi insanları dinleme, onların hikâyelerini, problemlerini anlama, karşılanmamış veya tam karşılanamamış ihtiyaçlarını anlama üzerine kuruludur. Öncelikle empati kurarak müşteri ve hikâyelerini anlamaya çalışırsınız, sonra problemlere odaklanırsınız sonra bulduğunuz problemler için fikirler geliştirirsiniz, sonrasında ise fikirlerden prototipler yapıp bu kişilerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına bakarsınız.

3.2. Yapılacak İşler Yöntemi

İhtiyaç kavramını anlatmıştık, "MP3 çalmak mı yoksa müzik dinlemek mi ihtiyaçtır?" diye sormuştuk ve asıl olanın müzik dinlemek olduğunu söylemiştik. İngiltere'de "Jobs to be done" diye geçen bu yöntem aslında araçlara değil yapılmak istenene odaklanılması gerektiğini anlatmaktadır.

Örneğın duvarına bir fotoğraf asmak isteyen için çekiç almaya değil duvarında delik açmaya odaklanılması gerektiği anlatılmaktadır. Aynı mantıkla düşünülürse tüm otomotiv sektörü daha çok insana daha çok araç satmaya odaklanmışken, paylaşım ekonomisi gibi trendlerle insanların ihtiyaçlarının sadece "bir yerden bir yere gitmek" olduğuna odaklanmış ve Uber ve Lyft gibi firmalar ortalar çıkmıştır. Müşterinin motivasyonlarına ve yapmak istediklerine odaklanıldığında tüm sektörleri baştan aşağı inovasyonla donatabilirsiniz.

Herkes kadınların bir ihtiyaçının yakınlarında iyi bir kuaför salonu olması gerektiğini düşünürken aslında kadınların motivasyonunun saçını güzel kestirmek olduğunun farkına varırsanız, kuaför salonunu ve birçok maliyetini unutup eve kuaför hizmeti sunan bir uygulama da yapabilirsiniz.

Aslında perdenin camlarımızdan dışarıdakiler bizi görmesin veya fazla güneş girmesin diye bir ihtiyaç olduğunun farkına varırsanız yeni bir perde icat etmeye değil, dilediğiniz zaman içerisiyle dışarının görsel bağlantısını kesen nanoteknolojik bir cam da icat edebilirsiniz.

Cepte taşınan cüzdanların daha çok kredi kartı, daha çok para taşıyan çok gözlü olması bir ihtiyaç gibi gözükse de telefonlar artık birer ödeme aracı haline gelmiş ve bu ihtiyaçlar dijital ihtiyaçlara dönmüş, cüzdanlar sadece kimlik taşıır hale gelmiştir.

Evdeki televizyon kumandası da aslında bir ihtiyaç değildir, şu anda uzaktan kanalları değiştirme, sesi artırma, azaltma işlevlerini görse de aslında ihtiyaç olan son sayılanlardır. Yani bu fonksiyonları sesle yapan kumandasız bir televizyon da hayatımıza girebilir.

Örneklerden görüldüğü üzere insanların bir işi yapmak için motivasyonları ve kullandığı araçlar vardır, araçlar her zaman değişim gösterebilir. Çevreye bu gözle bakarak aslında insanların hangi işleri hangi motivasyonla yaptığını inceleyip kullandıkları araçları değiştirmeye çalışabilirsiniz. Bunu yapmak için teknolojiden anlayan bir mucit olmak da gerekmemektedir. Örneğin bir mahallede süper market olması güzel bir özellik gibi gözükse de aslında insanların ihtiyacı, her şeyi bulabildikleri süper market olması değil; her şeyi bulup evlerine, mutfaklarına getirebilmektir. Bu nedenledir ki eve market servisi yapan girişimler çıkmıştır. Bu sayede mahallenizde bulunmayan birçok ürünü bile kapınıza kadar getirebilme şansına kavuşmuş olursunuz.

3.3. İnovasyon Çeşitleri ve Fikir Yaratma

İnovasyon işe yarar yenilik demektir. İşe yarar olması inovasyonu yaratılan her yeni şeyden ayıran en önemli etkidir. Yani her yenilik inovasyon demek değildir. Girişimcilik bağlamında konuşursak pazarda fark yaratacak ve rekabette avantaj sağlayacak yenilikler olarak tanımlanabilir. İnovasyon her ne kadar işin kendisi ve fikir ile özdeşleştirilse de aslında işi oluşturan öğelerin her noktasında inovasyon yapılabilmektedir. Yani iş modeli, organizasyonel, iş ağı, ürün performansı, satış kanalı, müşteri deneyimi, ürün sunumu gibi alanlarda da inovasyon yapılabilmektedir.

İnovasyon işe yarar yenilik demektir. İşe yarar olması inovasyonu yaratılan her yeni şeyden ayıran en önemli etkidir.

- İş modeli anlamında inovasyona örnek olarak "yarı ücretli" diye adlandırılan temel özellikleri ücretsiz sunup ekstra özellikleri ücretlendirmek gösterilebilir. Açık kaynak da iş modeli anlamında inovasyona örnek gösterilebilir. Açık kaynak olarak ürün geliştirip müşteriyi ve iş ağını da iş modelinin içine katmak, danışmanlık ve özel çözümler için ücretlendirmek iş modeli anlamında inovasyondur.
- Starbucks'ın kahve pazarında sunduğu müşteri deneyimi ve şubelerini ev ortamına benzeterek müşterilerine farklı bir hizmet sunması müşteri deneyimi anlamında inovasyondur.
- Satış kanalı anlamında inovasyona ise İnternetin hızlı büyümesi ile her geçen gün rastlamaktayız. Daha önceden bakkallardan, marketlerden, mağazalardan aldığımız ürünleri İnternette almak örnek olabilir.
- Organizasyonel anlamda inovasyon ise dış kaynak kullanımı, dijital araçların daha çok kullanımı ile organizasyonel değişikliklerle pazarda öne çıkacak avantajlar sağlamak örnektir.

3.3.1. İnovasyon Kaynakları

İnovasyonun kaynağı müşteri, teknoloji veya pazar trendleri olarak üç ana kaynakta toplanabilir.

- Müşteriyi dinlemek ve müşterinin çözümlerine değil müşterinin ihtiyaçlarına ve sorunlarına odaklanmak inovasyon için önemlidir. Henry Ford'un ünlü sözü aslında bunu net bir şekilde anlatmaktadır. "Müşterilere ne istediklerini sormuş olsaydım, daha hızlı bir at istediklerini söylerlerdi." Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da ortak ihtiyaç ve sorunlara sahip müşterilerin pazar büyüklüğü ve sizin yapabileceklerinizdir. Yani uzun yolculuklar herkes için sıkıntı olsa da sizin ışınlanma cihazı yapıp yapamayacağınız veya yapabilirsiniz bunun maliyetini karşılayabilecek müşteri sayısı düşünmeniz gereken hususlardır. Bir müşteriyi başka bir noktaya 1 milyon dolara ışınıyorsanız, pazarınız da seyahate 1 milyon dolar verebilecek kişi sayısı kadar olacaktır.
- Teknoloji kaynaklı inovasyona örnek ise iPhone veya Nanoteknoloji ile açıklanabilir. Nanoteknolojideki teknolojik gelişmeler her geçen gün nanoteknoloji kullanan ürünler ve inovasyonlar yapılmasını sağlamaktadır.

- Pazar trendleri kaynaklı inovasyon ise pazardaki gelişmeler ışığında ortaya çıkarılan inovasyondur. Global projelerin yerel versiyonlarını yapmak (birebir kopyasını değil) bu tip inovasyonlara en büyük örnek olarak gösterilebilir.

Hangi kaynaktan çıkmış inovasyon daha geçerlidir dersiniz müşteri odaklı inovasyon her zaman daha önde gözükse de kopyalanması zor hibrit kaynaklı inovasyonlar en uzun vadede işe yarar yenilik kaynaklarıdır. Bunun en büyük örneği ise iPhone'dur. Hem teknoloji anlamında yapılan inovasyon halen taklit edilememekte, hem de müşteri sorunlarına çözüm üreten bir yenilikçilik anlayışı içermektedir. Pazar trendlerine ve geri bildirimlere göre sürekli yenilenmesi de rekabette her geçen gün avantajlarını artırmaktadır.

4. TRENDLER

4.1. Pazarı Takip Etme

Pazarı takip etmek, çıkan girişimlerin temsil ettiği akımları anlamak girişimcilere yeni fırsatlar doğuracaktır. Örneğin paylaşım ekonomisi kavramı son yıllardaki pazar trendlerinden en önemlilerinden biridir. Paylaşım ekonomisi ile sahibi tarafından yüzde yüz kullanılmayan her şey başkalarının da kullanılabileceği hale getirilerek hem ticari anlamda hem de verimlilik anlamında fayda sağlanmaktadır. Bu konuda evi paylaşmak, evinizin önünde atıl durumdaki arabanızı paylaşmak, yazlığınızı paylaşmak, sık kullanmadığınız bir teçhizatı paylaşmak, ofisinizin kullanmadığınız odasını paylaşmak, yüzde yüz dolu olmayan deponuzun bir bölümünü paylaşmak, lojistik filonuzun kullanmadığınız kısımlarını paylaşmak, işinize giderken kullandığınız servisi paylaşmak gibi birçok örnek vardır. Bu trendi takip ederek değişik paylaşım ekonomisi girişimleri girişimcilere yeni fırsatlar doğurabilecektir.

Benzer şekilde birçok insan akıllı telefonu ile karşısındakiyle görüntülü konuşmakta, onlarca fotoğraf filtresi kullanmaktadır. Bu trendi takip ederek yeni fotoğraf filtreleri çıkarmak da girişimcilere yeni fırsatlar sağlayacaktır.

4.2. Jenerasyonları Takip Etme

2000 doğumlu gençler üniversitelere girmeye başladı. Yani siyah beyaz televizyonu hiç görmemiş, okuma yazmaya başladığı yıllarda akıllı telefonların çıktığı bir jenerasyon birkaç yıl sonra iş dünyasına atılacak. Biraz daha ileri gidersek kara tahta görmemiş, akıllı tahtalarla eğitim alan bir nesil geliyor. Bu da farklı alışkanlıklar, farklı davranışlar anlamına geliyor. Bu jenerasyonları anlamak, onlara uygun çözümler sunmak girişimlere yeni fırsatlar sunacaktır. Örneğin 1990'lı yıllarda çocuk kitabı çıkarmak belki fırsat iken şimdi çocuğun gelişim seviyesine göre hikâyeyi değiştiren, sesli ve animasyonlu tablet uygulamaları girişimciler için fırsat sayılmaktadır.

İngiltere'de ve Amerika'da birçok yeni nesil banka bu jenerasyonları incelemiş ve gençlerin Facebook, Twitter, Snapchat gibi uygulamaları daha rahat kullandığını gözlemledikleri için klasik bankacılık uygulamalarını kenara atıp daha görsel daha sosyal bankacılık uygulamaları çıkarmaya başlamışlardır. Bu da jenerasyonları anlamamanın girişimcilik ve iş geliştirme anlamında ne kadar önemli olduğunun en büyük kanıtıdır.

4.3. Regülasyonları Takip Etme

Devlet kurumlarının çıkardığı regülatif kararlar birçok fırsatı beraberinde getirebilmektedir. Örneğin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun çıkardığı Ödeme Kuruluşları lisansı ile elektrik, su, doğalgaz ödemelerini özel kuruluşların da tahsil etmesinin önünü açmıştır. Bu sayede daha

önceden bu yukarıdaki kuruluşlarda sıraya giderek ödenen faturaları bakkaldan bile ödeyebilecek hale gelindi. Bunu yapmak için bu lisansı alan kuruluşlar bakkallara kendi cihazlarını yerleştirdiler ve hem bakkalların ekstra gelir elde etmesini sağladılar hem de kendileri gelir elde etmeye başladı. Müşteri açısından bakılırsa müşteri de mahallesindeki bakkaldan elektrik, su, doğalgaz faturasını ödeyebilir hale geldi ve uzun kuyruklarda beklemekten kurtuldu. Aynı şekilde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun çıkardığı Elektronik Para lisansı ile e-ticaret sitelerinin kolayca ödeme alabilmesinin önü açılmış oldu.

Enerji piyasasındaki gelişmeler küçük işletmelerin güneş veya rüzgâr enerjisi konusunda girişimci olmasını sağlayacak niteliktedir. Örneğin evinizin çatısını enerji panelleriyle donatıp evinizin elektrikliğini buradan sağlamak, hatta fazla enerjiyi civardaki evlere satıp buradan gelir elde etmek gibi modeller hep regülasyona dayalı fırsatlardır.

Birçok alanda devletin kurumlarının çıkardığı/çıkarmayı planladığı yasaları takip etmek girişimci adaylarına birçok fırsat doğuracaktır. O nedenle regülasyona tabi bir sektörde bir iş yapmak istiyorsanız bu tip regülasyonların takipçisi olmalısınız.

4.4. Teknolojik Gelişmeleri Takip Etme

Üç boyutlu yazıcı teknolojisi, yapay zekâ teknolojileri, arttırılmış gerçeklik teknolojileri, nanoteknoloji alanındaki gelişmeleri takip etmek, bu alanlardaki gelişmelerden doğabilecek fırsatları fark etmek girişimciler için önemlidir.

Üç boyutlu yazıcılar yaygınlaşmadan önce bir mobilyanın bir parçası kırıldığında o parçayı sipariş edip belki bir ayda getirtip tekrar mobilyanızı kullanılabilir hale getirirken, şimdi o parçayı üç boyutlu yazıcı ile basıp iki üç saat sonra bile mobilyanıza takabilirsiniz. Aynı şekilde bir fabrikada önemli bir makinenin bir parçasının kırıldığını ve işlerin aksadığını düşünün, her geçen saat o fabrikadaki o makine çalışmadığı için zarar edecekler. Bu durumda da o parçayı üç boyutlu yazıcı ile basıp geçici bir çözüm üretebilirsiniz. Girişimcilik açısından değerlendirilirse siz bu üç boyutlu yazıcı ile etrafınızdaki işletmelere, bireylere bu tip hizmetler sunan bir üç boyutlu yazıcı işletmecisi olabilirsiniz.

Akıllı telefonların güçlü işlemcileri sayesinde artık çok gelişmiş oyunlar bile oynanabilir hale gelmiştir. Bu da birçok oyun geliştiren yazılımcı için yeni bir pazar anlamına gelmektedir. Bu teknolojik gelişmeler mobil oyun pazarının 2018 yılında 70 milyar doları aşmasını sağlayacak kadar önemlidir.

4.4.1. Teknolojik Gelişmeleri Problemlerle Buluşturma

Teknolojik gelişmelerle fark ettiğiniz gözlemlediğiniz problemleri buluşturmak girişimcinin görevidir. Örneğin akıllı telefonlardan sonra hayatımıza giren akıllı saatler ile milyonlarca kişi gönüllü olarak aslında bileklerine kalp atışını da ölçen (hatta geçtiğimiz günlerde kalp ritmini de yapabilecek sürümleri çıktı) sağlık cihazları takmış oldular. Daha önceden sadece saati gösteren bu akıllı saatler artık takanların sağlık bilgilerini de ölçmeye başlayacaklar. Yeni model telefonlar karşısındaki nesneleri de tanıyabileceği teknolojiyle donatıldılar. Bu teknolojiyi kullanarak gözleri görmeyenler için göz olan bir uygulama bile geliştirebilirsiniz. Örneğin gözleri görmeyen biri bu uygulamayı kullanarak "karşımda ağaç var, sağ tarafta yol var" gibi bilgilerle yolun solundan gidebilir. Yine aynı teknolojiyi kullanarak oyun da yapabilirsiniz. Tamamen gerçek hayatı kullanarak etrafınızdaki nesneleri gösterdikçe puan topladığınız basit bir oyun da yapabilirsiniz. Ya da bunu radar gibi kullanarak arabanızda torpidonun üstüne koyup karanlık bir köy yolunda uyarılar yapan bir yol gösterici uygulaması da geliştirebilirsiniz.

ÖZET

Fikir, bir ürüne servise dönüşeceği öngörülen tohumdur. Tohum nasıl bir sebzeye, meyveye, ağaca dönüşmediği sürece bir anlam ifade etmiyorsa fikir de böyledir. Fırsat çevresel ve içsel faktörlerin yarattığı ortamla ilgilidir. Yani fırsat; uygun pazar şartlarının oluşması, ürünü yapacak ortamın oluşması, ürünü yapacak kişiler için doğru zaman olması ve ürünü yapacak finansal desteğin oluşmasıdır. Potansiyel bir müşterinin veya müşteri grubunun yaşadığı sıkıntıya problem denir. Örneğin çoğumuzun elindeki akıllı telefonlarının şarjının çabuk bitmesi birçok müşteri için problemdir. İhtiyaç, bir kişinin eksikliğini hissettiği şeydir.

İş modeli, organizasyonel, iş ağı, ürün performansı, satış kanalı, müşteri deneyimi, ürün sunumu gibi alanlarda da inovasyon yapılabilmektedir. Birçok girişim ilk başladığı güne göre birçok evrim geçirmiş birçok yeni inovasyona vesile olmuştur. Örneğin şu anda Facebook ilk günlerine göre daha çok hayatı paylaşmaya yönelik bir amaca hizmet etmekte, Facebook'u platform olan kullanan binlerce uygulama ise farklı farklı ihtiyaçlara yönelik hizmet vermektedir.

Müşterilerin doğru ihtiyaçlarını keşfetmek, en çok acısını hissettikleri problemi bulma sürecine müşteri keşfi denilmektedir. Siz dünyanın en güzel köpek şampuanını da yapsanız belki de köpek sahiplerinin en büyük derdi "iyi bir köpek şampuanının olmaması" değildir. Bu nedenle müşterinin acılarını bulmak, girişimin başarısı için kritiktir.

Müşteriyi keşfetmek, doğru acıyı bulmak, doğru acıyı bulduktan sonra doğru iş modeliyle ona çözüm sunmak bir girişimin hayata geçmesinde en önemli adımlardır. Sunduğunuz çözüme değil, probleme yoğunlaşmak sizi doğru yola götürecektir. Örneğin MP3 dinlemek bir müşterinin ihtiyacı gibi gözükse de aslında temelde yatan ihtiyaç müzik dinlemektir. MP3 sadece bir müzik formatıdır. Dün vardır, bugün yoktur.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. Fırsat hangisiyle ilgilidir?

- a. Uygun şartların oluşması
- b. Fikir bulma
- c. Problem bulma
- d. Yetiştirecek tohum bulma
- e. Tohum ekecek aletleri bulma

2. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a. Dünyada çözülmeyi bekleyen binlerce problem var.
- b. Bulunacak her türlü icat bulundu
- c. Fikir uygun ortamda büyür.
- d. Problem çözmek girişimcinin önceliğidir.
- e. Probleme çözüm üretmek girişimciliğin sadece ilk adımdır.

3. Müşteri keşfi sırasında aşağıdakilerden hangisi asla sorulmaz?

- a. Köpeğinizle yaşamamanın ne gibi sıkıntıları var?
- b. Köpeğiniz olması nasıl bir duygu?
- c. Köpeğiniz kötü kokuyorsa ne yapıyorsunuz?
- d. Köpeğinizin kötü kokmaması için şampuan çıkardık, alır mıydınız?
- e. Köpeğiniz tüy döküyor mu?

4. Aşağıdakilerden hangisi müşterilerin "Yapılacak İşler Yönetimine" uygundur?

- a. Müzik dinlemek
- b. MP3 dinlemek
- c. CD dinlemek
- d. Radyo dinlemek
- e. Mobil uygulamadan şarkı dinlemek

5. Aşağıdakilerden hangisi temel bir inovasyon kaynağı değildir?

- a. Müşteri
- b. Teknoloji
- c. Pazar Trendleri
- d. Regülasyonlar
- e. Aileniz

6. Aşağıdakilerden hangisi inovasyon çeşidi değildir?

- a. İş Modeli
- b. Organizasyonel
- c. Satış Kanalı
- d. Müşteri Deneyimi
- e. Fiyat Değişikliği

7. Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a. Bir çok başarılı girişim ilk günkü halini korumuştur.
- b. İyi bir fikir bulduysak öncelikle test etmeliyiz.
- c. Fırsatlar imkanlarla ve çevre şartlarıyla ilgilidir.
- d. Problem keşfetmek ve çözüm üretmek girişimcinin ilk adımıdır.
- e. Bir çok başarısız girişim ihtiyaç olmadığından değil parasızlıktan kapanmıştır.

8. Aşağıdakilerden hangisi girişimci için bir fırsat olabilir?

- a. Güneş enerjisi cihaz maliyetlerinin düşmesi
- b. İyi bir fikir bulmak
- c. İyi bir ihtiyaç görmek
- d. İyi bir ortak bulmak
- e. İyi bir girişim adı bulmak

9. Aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- a. Girişimcinin bulduğu fikir iyiye zaten başarılı olur.
- b. Girişimcilik tamamen finansman bulmakla ilgilidir.
- c. Girişimcilikte başarısızlığın ana sebebi iyi bir ürün yapamamakla ilgilidir.
- d. Girişimcilikte ilk adım böyle bir ihtiyaç ve pazar olup olmadığını test etmektir.
- e. Girişimcinin kendisi iyiye girişim zaten başarılı olur.

10. Aşağıdakilerden hangisi teknolojinin gelişmesi ile ortaya çıkmış bir inovasyondur?

- a. 3 boyutlu yazıcılar
- b. Sosyal ağlar
- c. Arama motorları
- d. Haber siteleri
- e. Teknoloji siteleri

Kendimizi Sınayalım Cevap Anahtarı

1. a Cevabınız yanlış ise, "Fikir, Fırsat; Problem, İhtiyaç Kavramları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. b Cevabınız yanlış ise, "Fikir, Fırsat; Problem, İhtiyaç Kavramları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. d Cevabınız yanlış ise, "Müşteri Keşfi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. a Cevabınız yanlış ise, "Girişimci Düşünme Yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Cevabınız yanlış ise, "Girişimci Düşünme Yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Cevabınız yanlış ise, "Girişimci Düşünme Yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Cevabınız yanlış ise, "Girişimci Düşünme Yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Cevabınız yanlış ise, "Trendler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Cevabınız yanlış ise, "Trendler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. a Cevabınız yanlış ise, "Trendler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Ünsal, Serkan (2017), Dijital Girişimci İçin Ürün Yönetimi

İnternet Kaynakları

"Aile Bakanı açıkladı.. Yeşil kartlı sayısı 8 milyon 983 bin 853", 20.09.2017, <http://www.ocakmedya.com/ekonomi/2017/09/20/aile-bakani-acikladi-yesil-kartli-sayisi-8-milyon-983-bin-853/> (Erişim : 10.11.2018).

"Drinking-water", 7.2.2018, <http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/drinking-water> (Erişim : 10.11.2018).

"Earthquakes with the highest death toll worldwide from 1900 to 2016", 1.11.2016, <https://www.statista.com/statistics/266325/death-toll-in-great-earthquakes/> (Erişim : 10.11.2018).

"Economic loss due to major droughts worldwide from 1900 to 2016", 1.11.2016, <https://www.statista.com/statistics/267700/economic-loss-due-to-drought-worldwide/> (Erişim : 10.11.2018).

"How climate is changing", 1.1.2017, <https://climate.nasa.gov/effects/> (Erişim : 10.11.2018).

"Improving Type-2 Diabetes Therapy Adherence and Persistence in Turkey", 21.11.2017, <https://www.iqvia.com/institute/reports/diabetes-therapy-adherence-and-persistence-in-turkey> (Erişim : 10.11.2018).

"List of Deadliest Floods", 1.11.2018, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_deadliest_floods (Erişim : 10.11.2018).

"Number of lives lost due to tornadoes in the U.S. from 1995 to 2017", 1.4.2018, <https://www.statista.com/statistics/203694/number-of-fatalities-caused-by-tornadoes-in-the-us/> (Erişim : 10.11.2018).

"Nutrition Assistance Programs Report", 1.6.2018, <https://fns-prod.azureedge.net/sites/default/files/datastatistics/June-performance-report-2018.pdf> (Erişim : 10.11.2018).

"Ölüm Nedeni İstatistikleri", 26.4.2018, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1083 (Erişim : 10.11.2018).

"The top 10 causes of death", 24.5.2018, <http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/the-top-10-causes-of-death> (Erişim : 10.11.2018).

"World Employment and Social Outlook", 1.11.2018, <https://www.ilo.org/wesodata/> (Erişim : 10.11.2018).

"10 Things You May Not Know About Alexander Graham Bell", 3.3.2017, <https://www.history.com/news/10-things-you-may-not-know-about-alexander-graham-bell> (Erişim : 10.11.2018).

Bölüm 3:

Yapılabilirlik Analizi

 Dr. Öğr. Üyesi Oguzhan Aygören

 Boğaziçi Üniversitesi

 oguzhan.aygoren@boun.edu.tr

Amaçlar

Bu bölümde girişimcinin iş fikrini hayata geçirmesi için izlemesi gereken yöntemler ve araçlar yer almaktadır. Birçok girişimci adayı fikrini gereğinden fazla önemsemekte ve bu sebeple fikrin gerçek bir işe dönüşmesi için gerekenleri görmezden gelmektedir. Bu durum girişimci ve yatırımcı için ciddi zaman, emek ve para kayıplarına yol açmaktadır. Bu tecrübeyi yaşayan birçok girişimci iş fikrinin çok önemli olmadığını, asıl önemli olanın fikrin nasıl hayata geçirildiği olduğunu ifade etmektedir. Bu bölüm de pazar yaklaşımı ile iş fikrinin tarif ettiği sorunun çekiciliği ve girişimci adayının bu fikri hayata geçirmedeki yeterliliği ve becerileri ele alınacaktır. Aynı zamanda başarılı ve başarısız vakalar paylaşılarak girişimci adaylarının en az maliyet ile en hızlı şekilde öğrenmelerini teşvik eden bir bakış ortaya konacaktır. Bu sayede girişimcilerin iş fikirlerini hayata geçirmeleri için başarı ihtimallerini artırmaları hedeflenmektedir.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Kendi yetenekleri, becerileri ve kaynakları ile iş fikrinin uyumlu olup olmadığını belirleyebilecektir.
- Finansal, bilişsel ve ekip bazında aldığı riskleri hesaba katabilecektir.
- İş fikrinin içinde bulunduğu pazarı ve hedef kitleyi tarif edebilecek ve ilk müşteriler ile çoğunluk müşteriler arasında ayrım yapabilecektir.
- İhtiyaç, istek ve talepler arasındaki farkı kavrayacak ve yenilikçi iş fikirlerini buna göre değerlendirebilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Hedef pazar
- Pazar büyüklüğü
- Pazar tipi
- Yatırım çekiciliği
- Kaynak yeterliliği
- İlk müşteriler
- İhtiyaç tipleri
- Vizyon

BUTİGO

Butigo fikri, 27 yaşında tutkulu bir pazarlama profesyoneli olan Harun'un bitmek tükenmek bilmeyen girişimcilik heyecanının ve arayışlarının bir ürünü olarak ortaya çıktı. Harun, o zamanki firmasında dijital pazarlama müdürü olarak arama motoru optimizasyonu (SEO), Google Adwords (SEM), Facebook tıklama başı reklamları (CPC), dönüşüm oranları ve sosyal medya pazarlaması gibi alanlarda çalışıyordu. Çalıştığı şirketin ve kendisinin geleceği parlak görünüyordu ancak Harun, dijital pazarlamanın evrimleşmesine hayran bir şekilde yeni iş fikirleri arayışına ve girişimcilik hayallerine devam ediyordu.

2010 yılında, özellikle uzun kuyruk (long tail) teorisinin altın çağı yaşanırken dikey e-ticaret siteleri, araçları ortadan kaldırarak fiyatları geleneksel perakendecilere göre aşağıya çekiyor ve online perakendeciliği yeniden tanımlıyordu. Bu konuda araştırmalar yapan Harun, Amerika'da "Shoedazzle" isimli bir online marka ile karşılaştı. Bu firma, ünlü model Kim Kardashian'ın reklam yüzü olduğu, kendine özgü abonelik ve tedarik yönetimi sistemleri ile hızlı yükselen, sadık bir hayran kitlesine sahipti. Dijital pazarlama modelini kadınların sonu gelmeyen ayakkabı açlığına uyarlamaktan daha parlak ne fikri olabilirdi ki? Üstelik ayakkabılar hem havalı hem moda hem de uygun fiyatlara satılıyordu. Bu fikir, Harun için ilk görüşte aşktı. Mutlaka bu fikri Türkiye'de uygulamalıydı.

Önceki startup girişimlerinde başarısızlıklar yaşayarak zor yoldan öğrenmişti. Bu sefer, bilinmeyenler denizine bir güvenlik çemberi inşa etmeden girmeyecekti. Güçlü ve kendisini tamamlayan ortaklara ihtiyacı vardı. Özellikle başlangıç aşamasındaki sermayeyi sağlayacak bir ortak kendisini daha iyi hissettirecekti. İlk iş olarak, kendisi de bir girişimci olan iş yerindeki patronunu ilk sermayeyi yatırması için ikna etti. Her ne kadar kendisinin de patronunun da iş fikrine güveni tam olsa da ayakkabı üretimini nasıl gerçekleştireceklerini ikisi de bilmiyordu. Bu sebeple bir rastlantı sonucu yapılan bir görüşme ile bu konuda derin tecrübesi olan Berk de mevcut işinden istifa edecek kadar bu fikre inandı ve ortak olarak ekibe dahil oldu.

Tam her şeyin yoluna girdiğini düşünürken Harun'un patronu mevcut işinden odağını kaydırmak istemediğini ve yeni işin düşündüğünden daha fazla risk içerdiğini söyleyip ortak olmaktan vazgeçtiğini ilettiler. Harun ve Berk ise artık çoktan geri dönülmez noktadaydı. Kısa bir süre başka işlerden nakit akışı sağlayıp bu işe yatırma fikirlerini değerlendirseler de nihayetinde bu işe ya hep ya hiç şeklinde girmeye karar verdiler.

Fikir, özünde, şık ve modaya uygun kadın ayakkabıları ve çantaları üreten, pazarlayan ve bunu yaparken sosyal medyayı ve ünlü kullanımını optimum şekilde yapan dikey bir e-ticaret sitesiydi. Siteye giren ziyaretçi ilk seferinde cevap vereceği birkaç sorunun ardından kişisel zevk ve tercihlerini iletmiş olacak ve karşılığında her seferinde kendisine özel kişiselleşmiş bir online butik bulacaktı. Takımda bir pazarlamacı ve tedarik zinciri uzmanı da vardı. Ama önemli bir eksikleri vardı. Hedef kitlelerini ve modayı anlamaları gerekiyordu.

Akıllarına gelen ilk isim Harun'un lise arkadaşı Gizem oldu. Genç, şık ve modayı takip eden Gizem, yalnızca yetenekli bir mücevher tasarımcısı değil aynı zamanda Chicago Üniversitesi'nde Ekonomi okumuş parlak bir iş kadını ve hedef kitlelerini temsil eden ideal bir kişiydi. Her şey güzeldi ama sorun Gizem'in New York'ta yaşamasıydı. Yılbaşı tatili için birkaç günlüğüne İstanbul'a gelen Gizem'le kahve içmek için buluşan Harun, altı saatlik bir görüşme sonunda Gizem'i ikna etmeyi başarmıştı. Hatta o kadar ki, Gizem görüşme sonunda peçete üstüne şirketin logosunu bile çizmişti. Harun o günün anlatırken "Ne yaptığımız hakkında hiçbir fikrimizin olmadığı çok barizdi" diyor gülerek.

Ekip ilk olarak kaliteli ayakkabı üreticilerini bulmak için İzmir, Konya ve Gaziantep'teki üreticilerle konuştu. Pazarlıklar, başta umdukları gibi ilerlemiyordu ama eninde sonunda cazip bir anlaşma

bulacaklarına inanıyorlardı. Bu sırada, Hindistan'dan buldukları yazılımcı da websitesi üzerine çalışmaya başlamıştı. Sitenin açılmasına dört ay vardı. Techcrunch isimli meşhur bir teknoloji blogunda rastladıkları bir makale, lansmana hazırlanmak için kendilerine bir ilham verdi. Site henüz açılmadan bir karşılama sayfası (landing page) yapmaya karar verdiler. Bu sayede siteye sosyal medya üzerinden ziyaretçi çekecek, heyecan uyandırarak marka bilinirliği yaratacak ve e-posta adreslerini alacaklardı. Bunun için en çok arkadaşını davet eden üç kişiye bir yıl boyunca her ay bir ayakkabı vermeyi vaat eden bir kampanya başlattılar. Amaçları site açılana kadar belki 10.000 üyeye ulaşmaktı. Hemen ardından olanlar büyük bir sürprizdi. Yalnızca 10 gün içinde 257.000 üyeleri olmuştu.

Bu kampanyadan önce, hiçbir tedarikçi masaya oturmaya ve pazarlık yapmaya istekli değildi. Hatta bazıları ofislerine bile davet etmemişlerdi. İşler hemen değişti. Üreticiler, potansiyel iş birliği fırsatlarını konuşmak için sıraya girdiler. Yatırımcılar, görüşmek için aradılar. Kampanyanın beklenmedik etkisi ekipte de büyük bir heyecan yarattı. Artık endişeleri işin yapılabilirliğinden ziyade talebi karşılayıp karşılayamayacakları üzerineydi. Siteyi açtıkları anda stokta olan ne varsa anında tükeneceğinden emindiler. Düşüncelerine göre bu sırada gelen yatırım teklifleri de dolayısıyla anlamsızdı(!) Ne de olsa ayakkabılar kendi kendine satacaktı(!) Yatırım karşılığı şirketten ciddi bir hisse vermeye gerek yoktu(!)

Ayakkabıların tedarik süreci dört hafta sürüyordu. En büyük dertlerini daha en baştan stoksuz kalmamak olarak görüyorlardı. E-posta adreslerini bırakan kişilerin %1'i bile ilk gün sipariş verse bu 2.500 adet satış demektir. Ayakkabı başına birim üretim maliyetini 30-40 TL, satış fiyatını da 70-80 TL olarak öngörüyorlardı. Bu sebeple üç ortak olarak koydukları 100.000 TL başlangıç sermayesinin yetersiz olacağını düşünerek bankadan 100.000 TL'lik bir kredi alarak paranın büyük bölümünü 4.000 çift ayakkabı üretimine yatırdılar.

Lansman günü geldiğinde kutlamalar için her şey hazır. Site canlıya alındı ve ilk siparişin kaçınıcı saniyede geleceğine iddiaya girerek beklemeye başladılar. Beklenen olmadı. İlk gün hiç satış gelmedi. Birinci haftanın sonunda ise yalnızca bir çanta satılmıştı. Sonradan, o çantayı satın alanın da tedarikçinin eşi olduğunu öğrendiklerinde çoktan depresyona girmişler ve girişimlerin kaçınılmazı olan ölüm vadesinde olduklarının farkına varmışlardı. İlk ayın sonunda tüm uğraşlarla yalnızca 46 adet satış yapabildiler. Sermayeyi komple stoğa bağlamanın çok da iyi bir fikir olmadığını gördükleri acı gerçeğe karşılaştılar. Ellerindeki sermaye yalnızca iki, üç ay daha şirketi götürürdü. Belki de zamanla her şey düzelirdi. Bu sadece bir zaman meselesiydi ya da belki başarısızlığı kabul edip girişimcilik macerasından vazgeçip maaşlı işlerine dönmeleri en iyisiydi. Ya da nerede hata yaptıklarını gözden geçirip denemeye ve risk almaya devam edeceklerdi.

Başarıya bu kadar yakinken çuvallamaları büyük bir hayal kırıklığı ve psikolojik gerginlikler yarattı. İlgüdüsel olarak devam etmeyi istiyor ama bir yandan batık maliyeti büyütme endişe ediyorlardı. Peki neden böyle olmuştu? Bu kadar çok takipçi varken neden kimse siteden alışveriş yapmıyordu? Nerede yanlış yapmışlardı? Harun sabah akşam bu soruların cevabını arıyor ve İnternette araştırmalar yapıyordu. Neyi farklı yapsalardı iş bu noktaya gelmeden müdahale edebilir ve daha temkinli hareket edebilirlerdi?

Çok geçmeden, Harun bu soruların cevaplarını yapılabilirlik analizi ve Yalın Girişim metodolojisinde buldu. Tüm gece bu konuları okumaktan gözleri kan çanağı olarak ertesi gün ofise geldiğinde bir keşif yapmış gibiydi. Harun bu noktadan sonraki yaklaşımlarını şöyle anlatıyor:

"Test etmek için hipotezler geliştirmeye başladık ve yalnızca satışlarımızı ve dönüşüm oranlarımızı artıranlara odaklandık. Hipotez testleri başarısız olduğunda geliştirmeyi durdurduk ve başarılı olanlara yöneldik. Bu bilgiyle yüklenince Butigo'nun temel varsayımları ve değer önerileri üzerine birçok test yaptık ve iş fikrini doğrudan kopyalamak yerine Türkiye'ye özgü içgörüler keşfederek yerleştirdik."

Tüm bunlar olurken şansları da yaver gitmeye başladı. Yemek Sepeti kurucusu Nevzat Aydın'dan aldıkları bir davet ile Türkiye'nin ilk melek yatırım ağı olan Galata İş Melekleri'ne sunum yapma fırsatı yakaladılar. Kurucu ortakların enerjisinden etkilenen yatırımcılardan Numan Numan, yeni kurdukları 212 risk sermayesi fonunun ilk yatırımı olarak ekibe teklifte bulundu.

Bu noktadan sonra her süreçte deneyerek ilerleyen Butigo, araştırmasını yapmadan ve test etmeden hiçbir işe girmedi. Yaptıkları çok değişkenli testler ile normalde aylar alması gereken ünlü seçim sürecini iki günde sonlandırıp kendileri için en uygun olacak ünlü isimle çalışmaya karar verdiler. Ürün fiyatlaması için yine testler yaptılar. Ayakkabı modellerini üretmeden önce hem anketler hem de testler ile hangi modelleri üreteceklerine karar verdiler. Böylece kimsenin istemediği bir ürün üretme riskini ortadan kaldırmış oldular. Harun bununla ilgili olarak şunu söylüyor: *"Ne zaman bir özellik, kampanya ya da bir geliştirme üzerine tartışmaya girsek şunu der olduk: Hadi test edelim. Minimum gereksinimli ürün nedir?"*

Hızlı bir yükselişe geçen girişimciler, önce Endeavor yüksek etkili girişimcilik derneği tarafından uluslararası girişimci olarak seçildiler. Ardından aldıkları yatırım tutarını 2 milyon doların üzerine çıkardılar. Pazarı yeniden tarif eden ve kendine özgü bir iş modeli yaratan marka, 2014 yılında Flo Ayakkabı tarafından satın alındı.

GİRİŞ

Birçok girişimci büyük hayaller, büyük hedefler ve büyük heyecanlar ile yeni işlere başlamakta ancak bu işlerin çok büyük bir bölümü başarısız olmaktadır (Global Startup Ecosystem Report, 2018). Başarısızlıkların nedenlerine bakıldığında iş fikrinin veya ekibin yetersizliği, iş modelinin rekabetçi olmaması, sermaye eksikliği, zamanlama hatası gibi başlıklar sıralanabilir. Ancak bunların hepsinin doğru olduğu durumlarda bile girişimciler başarı sıkıntısı yaşamaktadırlar. Örnek olayda bahsedilen "Butigo" isimli firma, işi yapmak için doğru bir ekip kurmuş, rekabetçi bir iş modeli kurgulamış, doğru zamanda işe girişmiş ve başlangıç için yeterli görünen bir sermaye ortaya koymuştur. Buna rağmen işin başında neredeyse yok olma tehlikesi geçirmiş ve sonrasında farkındalık, çaba ve şansın bileşimi ile işi toparlayabilmiştir. Peki şirketler her şeyi doğru yapsa bile başarı ihtimali bu kadar düşükse girişimciler bu ihtimali nasıl artırabilir ve sadece şanslı olmanın ötesinde başarıya nasıl yaklaşabilirler?

Bu sorunun cevabı her şeyden önce girişime temkinli yaklaşımdır. Vizyon sahibi olmak, başarılı olacağına inanmak ve iyimser olmak önemlidir. Ancak bu durum riskleri azaltmaya engel değildir. Firmaların ve kişilerin girişimcilik eğilimleri literatürde risk almak, yenilikçi olmak ve proaktif olmak ile özdeşleştirilir (Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1989). Ama aslında girişimciler risk almayı sevmezler. İyi girişimciler riskleri minimize eden ve belirsizlikleri gidermek için uğraşan kişilerdir. Dışarıdan bakan gözlemci, girişimcinin risk aldığını ve çok cesur olduğunu söyler ama iyi girişimciler zaten hazırlığını yapmış, konusuna hakim ve görülmesi gerekeni gören, yapılması gerekeni yapan kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında girişimci, aldığı riskin farkında olan ve bunu yöneten kişidir. Aynen sahada mücadele eden sporcunun veya sahnede performans gösteren sanatçının ortak noktasının pratik ve antrenman yapmak olması gibi girişimcinin de iyi performans göstermesinin yolu hem masabaşı dersine çalışması, hem karşılaşacağı türlü durumları tanıması hem de yaşayabileceği olumsuzlukları öncesinde öngörerek bunları kabullenip üstesinden gelmek için pratik yapmasıdır. Çok bilinen bir özdeyişte olduğu gibi "Mükemmele ulaşmanın yolu hazırlık yapmaktan geçer." Bunun aksi ise cahil cesareti ile özdeştir. Cahil kişi, öğrenmeye kapalı olan kişidir. Böyle bir kişi başına gelebilecek olumsuzluklardan habersiz her riski alabilir. Şansı yaver giderse başarılı da olabilir. Ancak ilk başarısızlığında işe devam etmesi zora girer. Öte yandan ne yaptığını bilen ve neyi yapamadığını bilen kişi, öğrenmeye açık bir kişidir. İçinde bulunduğu şartlarda elinden gelenin en iyisiyle harekete geçer. Yaptığı iş başarısız bile olsa bu onu hatalarından ders almaya ve daha iyisini yapmaya zorlar. Dolayısıyla böyle bir girişimcinin cesareti, cehaletinden değil bilgisinden, pratiğinden ve başına

gelebilecek her durumu kabullenilişinden gelir. Bu kişi bilmediği bir işe varını yoğunu koyarak girmez, ancak kaybetmeye razı olduğu bir kaynağı yatırıarak girer. Böylece kaybettiğinde bunu hatalarından ders alma fırsatı olarak görür ve yeniden denemek için nefesi kalır.

Mevcut şirketler faaliyet konusundaki işin uygulayıcısı durumunda iken girişimler arayış içinde olan yapılarıdır (Yang ve arkadaşları, 2018). Çoğu girişimin henüz kanıtlanmış bir iş modeli bile yoktur. Bu sebeple birçok tecrübeli girişimci ve yatırımcının deyimi ile girişimler, büyük şirketlerin kk versiyonu değillerdir (Blank, 2010). Girişimlerin doğru uygulamayı bulması için aşması gereken birçok aşama, doğrulaması gereken birçok varsayım vardır. Bu sebeple henüz fikir aşamasındaki bir girişim, inanç temellidir. İnancı veriye, veriyi de uygulamaya çevirmek gerekir. Yapılabilirlik analizi tam da bu noktada devreye girer. Girişimci inandığı alanda araştırmasını yapar. Eğer rn mevcut bir pazara hitap ediyorsa analiz yapmak biraz daha kolaydır. Bu durumda zaten var olan bir talep için rekabet edilecektir. İş modelindeki belirsizlikler ya çok azdır ya da her şey çok belirlidir. Ancak rekabet zorlu olacaktır. rnek olarak yeni bir restoran açmak ya da toptan satan bir üretim tesisi açmak böyle bir iştir. Rekabet; fiyat, kalite, marka ve tercih değişkenleri üzerinden olacaktır. Öte yandan, iş fikri yeni bir pazar oluşturmaya çalışıyorsa işin geleceği hakkında fikir beyan etmek çok daha zordur. Çünkü belirsizlikler çok fazladır. Ancak bir kere belirsizlikler giderildiğinde girişimci kimsenin rekabet etmediği bir pazarda benzersiz bir iş modeli sunmanın avantajlarını sürecektir. Bu tür bir iş modelinde büyük ihtimalle teknolojinin yenilikçi şekilde kullanımı ve veriye dayalı bilgi üretimi çok fazladır. rnek olarak Yemek Sepeti gibi firmalar bu şekilde bir rekabet avantajı yaratarak pazaryeri iş modeli ile tüketicilere fiyat-kalite ikileminin ötesinde erişilebilirlik ve kolaylık gibi farklı değerler sunmaktadır. Pazar yeri iş modeli, alıcı ile satıcıları birleştiren ve aracıları ortadan kaldırarak erişilebilirliği ve bulunabilirliği artıran platformların genel adıdır. İnternetin ilk zamanlarından bu yana en fazla ölçeklenen şirketler pazaryeri iş modeline sahip olmuştur.

Pazaryeri iş modeli, alıcı ile satıcıları birleştiren ve aracıları ortadan kaldırarak erişilebilirliği ve bulunabilirliği artıran platformların genel adıdır.

Yapılabilirlik analizi, büyük ölçüde pazardaki ihtiyaç ve talepler için ele alınsa da girişimcinin sahip olduğu kaynaklar, yetenekler, iş ortakları ve vizyonu da girişimcinin yapmak istediği iş ile sahip oldukları arasındaki uyumu göstermesi bakımından bu analize dahil edilmelidir. Yapılabilirlik analizi, bu açıdan girişimci ekibin röntgenini çekmek ve gerekli müdahaleleri yapmak için gereklidir. Özellikle yatırımcılar, girişimci bir ekibi yatırım yapmaya değer bulmak üzere değerlendirirken bu derece detaylı bir analize ihtiyaç duyarlar. Girişimci kendi başına bu göstergeleri analiz etmekte zorlanabilir. Ancak kendisini yatırımcının yerine koyup onun gözünden bakmayı öğrenmesi bu pratiği geliştirmesi adına faydalı olacaktır.

Bu bölümde, hem mevcut bir pazara hitap eden hem de yeni bir pazar oluşturan girişimlerin belirsizlikleri gidermek ve riskleri azaltmak adına yapılabilirlik analizi ile nasıl hazırlık ve pratik yapacağı anlatılmaktadır. Bunun için ilk olarak girişimcinin sahip olduğu kaynaklar ile iş fikri arasındaki uyum incelenecek ve ardından pazara ait bilinenlerin ortaya konması ile anlaşılan yatırım çekiciliği ele alınacaktır.

1. KAYNAKLAR VE İş FİKRİ UYUMU

Yeni fikirler üreten ve iş sahibi olmayı isteyen birçok kişinin girişimcilik yoluna girmekte çekinmesinin ve girişimciliği riskli görmesinin en büyük sebebi kaynakların sınırlı olması, ihtiyaçların çok fazla olması ve halihazırda faaliyet gösteren firmaların çok büyük kaynaklara sahip olmasıdır. Buna rağmen yine de her gün birçok yeni girişim hayata geçmekte ve bu kişiler tek başlarına büyük emeklerle başlattıkları girişimlerini bir süre sonra çok büyük işler başaran şirketler haline getirebilmektedir. O halde belki de aynı fikre ve eşit finansal sermayeye sahip bazı girişimciler büyük başarılarla işlerini ilerletirken bazıları neden yeni işlere girişmekte zorlanmakta ve sürekli bir kaynak ihtiyacı hissetmektedirler? Bunun kolay bir cevabı yoktur ancak öncelikle kaynakların sermaye ile sınırlı olmadığını ve akıllı girişimcilerin ne olursa olsun bir yol bulduğunu belirtmek gereklidir. Başarılı

yatırımcıların girişimlerde aradıkları özellikler sorgulandığında proje ekibinin birinci sırada geldiğini görmek mümkündür. Sermaye, teknoloji ve hatta fikrin kendisi gibi diğer konular işin başarısı söz konusu olduğunda kurucu ekipten sonra gelmektedir. Bu bölümde önce proje ekibinin özelliklerine, ardından diğer kaynaklara değinilecek ve tüm bunların iş fikrini hayata geçirmede ne derece etkili olduğu incelenecektir.

1.1. Girişimci Ekip

Bazı girişimler, tek bir kurucu ile hayata geçerken bazıları ise kalabalık bir ekip çalışması ile ortaya çıkarlar. Kurucu ekip ister tek kişi olsun isterse iki veya daha fazla kişi, ekibin sahibi olduğu kaynakların, yeteneklerin ve vizyonun iş fikri ile uyumlu olması oldukça önemlidir. Buna fikir-kurucu uyumu da denmektedir. İş fikrini değerlendiren kişilerin ilk baktığı noktalardan biridir. Kurucular bu bölümde geçmiş, vizyon, iş bölümü ve ortaklık olarak dört başlık altında ele alınmaktadır.

1.1.1. Geçmiş

Herkes iyi bir fikre sahip olabilir ama herkes bu fikri hayata geçirecek doğru kişi olamaz. Mesela ödeme sistemleri konusunda yenilikçi bir fikre sahip bir kişinin geçmişinde bankacılık, finans, perakende, tahsilat vb. konularda tecrübesi olması ve çözmek istediği soruna ait bir deneyiminin olması beklenir. Örnek olarak bir pazarlama uzmanı, bir tıp doktoru, bir otel görevlisi veya bir makine teknisyeni daha önce hiç deneyimi olmayan bir alanda çözüm geliştirmek istediğinde yatırımcılar karşısında inandırıcılıkları ve kredibiliteleri düşüktür. Birçok yatırımcı da fikirden ziyade fikrin nasıl hayata geçirildiğini ifade eden uygulamanın önemli olduğunu söylemektedir. Bu sebeple yeni bir fikri hayata geçirmek isteyen kişinin iş fikirleri oluşturmak için ilk bakması gereken yer, kendi geçmişi ve uzmanlık alanı olmalıdır. Çünkü bu konuda aynı işi yapmayı planlayan diğerlerine göre bu kişinin bir rekabet avantajı olacaktır. Bu rekabet avantajı, uzmanlık, çevre gibi faktörler sebebiyle bu kişinin işi diğerlerine göre daha hızlı hayata geçirmesine imkan verecektir.

İyzico

Kariyerine 1999 yılında Almanya'da telekom alanında başlayan Barbaros Özbugutu, ilerleyen yıllarda e-ticaret, operasyon ve ödeme sistemleri alanlarında edindiği tecrübe ile ödeme sistemleri alanında bir ihtiyaç tespit etti. 2010 yılında yine ödeme sistemleri alanında çalışan Tahsin Işın ile tanışan Barbaros, bu ihtiyaca yönelik bir çözüm geliştirmek için çalışmaya başladı. İnternet üzerinden kredi kartı ile ödeme alabilmek için öncelikle bir bankanın sunduğu sanal posa sahip olmak gerekliliği, ilk defa e-ticarete girecekler veya ticari geçmişi olmayan yeni girişimciler için banka prosedürleri sebebiyle oldukça yorucu ve vakit alıcıydı. Üstelik sanal pos almak istenen her banka için bu prosedürlerin hepsinin tekrar yapılması gerekiyordu. Farklı bankalarla uğraşma zorunluluğu sebebiyle bu durum büyük şirketlerin e-ticaret operasyonları için de bir sorun oluşturuyordu. Tüm bu zorluklar, Türkiye'de e-ticaretin gelişimini yavaşlatıyor ve İnternet üzerinden kredi kartı kullanımının yaygınlaşmasına engel oluyordu. Bu sorunu gidermeyi akıllarına koyan Barbaros ve Tahsin, Avrupa'da benzer soruna çözüm bulan girişimlerden cesaret ve ilham alarak İyzico isimli firmalarını kurdular. İyzico, İnternet üzerinden kredi kartı ile tahsilat yapmak isteyenlere aynı gün içerisinde tüm bankaların sanal poslarını kullanmasına izin verecek bir altyapı geliştirdi. 2012 yılında faaliyete geçen İyzico, 2017 itibarıyla 13.000'den fazla üye işyeri ile çalışmakta ve 300.000'den fazla alt satıcının kredi kartı ile ödeme almasını sağlamaktadır.

İyzico fikrinin başarısının arkasında Barbaros ve Tahsin'in benzer bir alanda sahip oldukları deneyimin önemi büyüktür. Benzer fikri bu deneyime hiç sahip olmayan birinin hayata geçirmesi çok daha zorlu ve çok daha riskli olacaktır. Ancak vizyon, kararlılık, uzun vadeli bir bakış açısı ve yoğun bir çalışma ile bu da mümkündür.

1.1.2. Vizyon

Geçmiş tecrübeler ne kadar önemli ise geleceğe dair kurulan hayaller, koyulan hedefler ve bu yoldaki adanmışlık da o kadar önemlidir. Günümüzün en popüler girişimcilerinden Tesla ve SpaceX kurucusu Elon Musk, Amazon kurucusu Jeff Bezos, Apple kurucusu Steve Jobs ve Google kurucuları Larry Page ve Sergey Brin vizyon sahibi olmanın bizi götürebileceği yerleri gösteren en güzel örneklerdir. Türkiye’de ise Simit Sarayı kurucusu Haluk Okutur, ülkemizde sıklıkla ve iştahla tüketilen bir lezzet olan simiti, sokaklardan çıkarıp keyifli bir ortamda tüketilen bir ürün haline getirmiş ve bu vizyonunu sadece ülke içinde değil dünyanın 23 ülkesine de yayarak bine yakın bir zincir mağaza sayısına ulaşmıştır. Ancak Haluk Okutur, bu vizyona bir gecede sahip olmamıştır. Bu vizyon, onun yıllarca verdiği uğraşların bir sonucu olarak onu bulmuştur. ODTÜ İşletme Bölümü mezunu olan ve perakende alanında bir iş yapmayı kafasına koyan Haluk Okutur’un ilk projesi bakkalların rekabet edebilmesi için bir rehber kitap hazırlamak olmuştur. Gerekli gördüğü her bilgiyi içine koyup kitabı zenginleştirmeye uğraşırken geçen zamanla kitabın kalınlaşması ve bilgilerin bir kısmının geçerliliğini yitirmesi ile alıcısı olmayan bir işle uğraştığını farkedenden Haluk Bey, Simit Sarayı fikrinin çıkış noktasının insanların cebindeki en küçük paraya talip olmak olduğunu ifade ediyor. Vizyonu ise McDonalds’ın hamburger ile yaptığını simit ile dünyada yapmaktır. Bu amaçla Yunanistan’dan gelen satın alma isteğini simit isminin Yunancası’nın kullanılmasından tereddüt ettiği için reddetmiş ve büyük bir iş fırsatını geri teptiği için o zamanki ortakları tarafından eleştirilene uğramıştır. Ancak geçen zamanda dünyaya da Türkçe isimli mağazaları ile açılmış ve National Geographic’de simit üzerine bir belgesel hazırlatmıştır. Bütün bu gelişmeler ışığında bugün Simit Sarayı Yunanistan’da da simit ismi ile satış yapmaktadır.

Vizyon sadece hayal kurmakla değil bir hayale sıkı sıkıya sahip çıkmakla mümkün olur. Birçok girişimci iş fikri olarak geliştirdiği çözüme aşık olmakta ve gözü başka hiçbir şey görmemektedir. Halbuki girişimci kendi geliştirdiği çözüme değil çözmek istediği soruna aşık olmalı ve buna dair bir vizyona sahip olmalıdır. Yıllar önce verdiği bir röportajda Sakıp Sabancı babasından bahsederken “İşinin mecnunuydu.” ifadesini kullanmaktadır. Bu deyiimi günümüze tercüme edersek girişimci dertli olmalıdır. Dışarıdan bakan kişi girişimciye belki deli, çılgın, çatlak diyebilir ancak girişimci, adandığı sorunu çözmek için çözüm üstüne çözüm deneyen kişidir. Endeavor’ın kurucusu Linda Rottenberg de yazdığı kitabın adını bu sebeple “Delilik Bir İltifattır” koymuştur. Bizim kültürümüzde de “Atın iyisine doru, yiğidin iyisine deli derler.” sözü bu durumu doğrulamaktadır.

Birçok kişi vizyona nasıl ulaşacağını bildiğini iddia eder ancak vizyona giden yol bilinmezdir ve zaman içinde şekillenir. O yüzden birçok kişi vizyoner fikirlerden korkar, geri çekilir ve diğerlerini vazgeçirmeye çalışır. Bunun yerine kendilerini rahat hissettikleri çözümler ararlar. Bunun adı ise plan veya hedeftir. Vizyon, bir hedef veya plandan çok daha ötesidir. Süper kahraman hikayelerinin hiçbirinde kahramanlar çözülmez görünen sorunun nasıl çözüleceğini bilmezler. Ama sorunu gidermeye olan adanmışlıklarıyla her seferinde çözülmez görünen sorunları aşarlar. Dünyanın en hızlı büyüyen yoğurt markası olan ve 2017 yılında 1,5 milyar dolar ciroya ulaşan Chobani kurucusu Hamdi Ulukaya, girişiminin kuruluş hikayesini anlatırken bir gün çöpte bulduğu satılık yoğurt fabrikası ilanından bahseder ve aslında 7 milyon dolar edecek bir fabrikanın 700 bin dolara satıldığını görür. Hiç parası olmadığı halde Amerika’nın KOSGEB’i sayılabilecek kurumdan aldığı kredi ve hibe desteklerle fabrikayı satın alır. Önceki fabrikanın çalışanlarından kalan dört kişiyi işe alarak yaptığı ilk toplantıda herkes kendisinden somut bir yol planı beklerken o hiçbir planı olmadığını ancak Amerika’nın en iyi yoğurdunu yapma vizyonu olduğunu anlatır. Peki ne yapacağız diyenlere de ilk iş olarak fabrikanın otuz yıldır bakımsız kalan dış duvarını boyamayı önerir. Kendisiyle beraber tüm çalışanlar işe fabrika duvarını boyamakla başlar. Herkesin küçümsediği bu ilk hareket Chobani’de ortaya çıkan fikirlerin başlangıcı olur. Sonraki üç sene fabrikadan hiç çıkmadığını ve sürekli vizyonundaki yoğurt tarifi üzerine denemeler yaptığını anlatan Ulukaya, 2012 yılında Ernst & Young tarafından dünyada yılın girişimcisi seçilmiş, 2007’de kurduğu Chobani de şirket olarak 2017 yılında Fast Company dergisi tarafından dünyanın en inovatif on şirketinden biri olarak ifade edilmiştir. Ulukaya, Uludağ Ekonomi Zirvesi’nde 2016 yılında yaptığı konuşmasında ilk gün sahip olduğu tek şeyin vizyon ve fırsat olduğunu

ifade ederken hiçbir planı olmadığı gün boya yaparak işe başlamalarını Mevlana'nın bir sözüne atıfta bulunarak aktarmıştır: "Yürümeye başladığınızda yol görünür."

1.1.3. İş Bölümü

Örnek olayda anlatılan Butigo firmasında, Harun, Berk ve Gizem üçlüsünün işi hayata geçirmede birbirlerini tamamlayan bir ekip olduklarını görüyoruz. Harun, pazarlama konusunda uzmandı, Gizem tasarım ve moda dünyasını tanıyor, Berk ise hem ayakkabı sektörünü tanıyan hem de tedarik zinciri ve operasyon süreçlerini iyi bilen bir mühendis olarak katkı sağlıyor. Bu tip üçlü bir yapı, başarılı girişimler için de tavsiye edilen bir yapı olarak karşımıza çıkar. İyi girişimlerde işin mutfağını bilen bir mühendis; pazarlama, satış ve finans gibi işletme konularına hakim bir yönetici ve estetik, sanat bakışı ile tüm bunları bağdaştırabilecek bir tasarımcı olması işe yarayan bir formüldür. Bu şekilde bir üçlünün olmadığı durumlarda girişimcinin tek başına tüm bu özelliklere sahip olması ya da işin yalnızca tek tip bir uzmanlık gerektirmesi gerekir. Ancak çoğu zaman durum böyle değildir. Bu sebeple akademik olarak çok başarılı olan bir proje, gerçek hayatta iyi bir ürüne ya da başarılı bir şirkete dönüşmez. Çünkü çoğunlukla Ar-Ge yapan bir ekipte mükemmel ürünü yapma tutkusunu olacak ve bu durum iş geliştirme veya müşteri geliştirmeden ziyade ürün geliştirme faaliyeti olarak kalacaktır. Bu duruma pazarlama miyopluğu adı verilir (Levitt, 1960). Pazarlama körlüğüne sahip firmalar ürüne odaklanırlar ancak müşteriler ürünü değil ürünün sağladığı faydayı satın alırlar. Örnek olarak bir kişi çekiç aldığı anda, aslında ihtiyacı çekicinin kendisi değildir. İhtiyacı çekicinin yerine getireceği faydadır. Çekici duvara bir resim asmak için kullanan bir kişi aslında çekiç değil duvardaki deliği satın almaktadır. Bu bakış, pazarlamanın ve değer yaratmanın temelini oluşturur. Dolayısıyla iyi bir takımda müşteriye dinleyen, müşterinin ihtiyaçlarını anlayan ve müşteri ile iletişim kuran bir dış dünya insanı, bu ihtiyaçları bir çözüme ve bir ürüne çeviren mutfaktaki aşçı ve buna yaratıcılık katacak sanatçı ruhu olmalıdır.

Müşteriler bir ürünü satın almazlar, ancak o ürünün sağladığı faydayı satın alırlar. Bunu göremeyen firmalar pazarlama körlüğü yaşarlar (Levitt, 1960).

1.1.4. Ortaklık ve şirket yapısı

Girişimin başarısında bir diğer önemli faktör de ortaklık ve şirket yapısının doğru formüle edilmiş olmasıdır. Ne yazık ki ortaklık yapısının baştan yanlış kurulması çok iyi iş fikirlerinin ölü doğmasına sebep olabilmektedir. Ortaklar, öncelikle birbirlerini tamamlayan işleri yapmalı ve zorlu girişimcilik yolculuğunda birbirlerine destek olmalıdırlar. Daha ilk günden hisselerin paylaşılabilmesi veya yatırımcıların yüksek hisse oranları talep etmesi işin geleceğini olumsuz etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Ortaklar, koydukları katkı ve aldıkları risk oranında hisse sahibi olmalıdırlar. Ortaklar arasında öncelikle bir güven ilişkisi olmalı ve bunun ötesinde kontrol ve teşvik mekanizmaları da olmalıdır. Bu sayede sağlıklı ve sürdürülebilir ilişkiler kurulabilir. Halihazırda iyi ilişkilerinizin olduğu arkadaşlarınız veya yakınlarınız ile ortaklık yapmak ise yüksek risk barındırır. Bu tip durumlarda ya işiniz ya da ilişkiniz risk altındadır. Ortaklık yapmadan önce tüm ihtimaller en başta konuşulmalıdır. Birlikte çalışmanın gerektirdiği şartlar ve ortaklığın sonlandırılmasını gerektiren şartlar ilk günden belirlenmelidir. Bunlar zor konuşmalardır. Ancak zor konuşmaları ertelemek, bu konuşmaların ileride yalnızca daha da zorlaşmasına ve işlerin karmaşıklaşmasına sebep olacaktır. Bu konuşmalar yapılmadan işi kurmuş olduğunun farkına varan ortaklar vakit kaybetmeden bu konular hakkında tecrübeli kişilere danışmalı ve ortaklık yapılarını bir an önce sağlam zeminlere oturtmalıdırlar.

Bununla beraber ortaklar işe öngörülebilir bir vadede ve özellikle başlangıç aşamasında sürdürülebilir katkı vermelidirler. İşin başlangıcında yer almak veya fikir sahibi olmak ortak olmayı gerektirmez. Ortaklar belli vadeler için konulan kritik hedefleri yerine getirmedeki katkıları oranında ortak olmayı sürdürmeli veya bunu hak etmelidirler. Bunun da en iyi yolu iş bölümünü sadece görev paylaşımı ile değil yetki ve sorumlulukları ile beraber doğru kurgulamaktır.

1.2. Finansal yatırım miktarı, yatırımın geri dönüşü ve finansal yeterlilik

Yeni fikirlerin ortaya çıkması, desteklenmesi ve hatta girişimcilerin hızlıca öğrenmek üzere başarısız olması ve yeniden denemesi için sermayenin rolü çok önemlidir. Özellikle Silikon Vadisi'nin

girişimcilik ekosisteminin başkenti olmasında sermayenin bolluğu oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu sayede dışarıdan bakıldığında saçma, garip veya anlamsız olarak nitelenebilecek fikirlere bile para yatırılmaktadır. Çünkü girişimcilik yaratıcılık ile gelişir. Yaratıcılık ise ancak hata yapma özgürlüğüne sahip olmakla mümkün olur. Sermaye de bu özgürlüğü sağlayan en önemli araçtır. Ancak sermaye, akılcı yatırımlar ister. Hesapsız, kulaktan dolma bilgiler ile girilen işler ne yazık ki şansa ve dış faktörlere kalmaktadır. Girişimci ise baştan hesabını yapmalı ve farklı senaryolara göre hazırlıklı olmalıdır. Bunun için yatırımcılar iş planında girişimcilerin ilk yıl için aylık olmak üzere beş yıllık finansal bir gelir gider tablosu yapmalarını isterler.

Bu tür bir tablo hazırlamak girişimcinin bir takım varsayımlara sahip olmasını ve tahminlerde bulunmasını gerektirir. Örnek olarak evlere mimari dekorasyon hizmeti vermek isteyen bir firma, başlangıç sermayesi ihtiyacını hesaplamalı ve sonrasında ilk aydan başlayarak "Hangi bölgede, kaç eve, ne kadar maliyetle, ne kadar kâr marjıyla, kaç kişi çalıştırarak, ne şekilde çalışacağını ve ne kadar ciro yapacağını?" öngörmeli ve kendisini kötümser, iyimser ve gerçekçi senaryolara göre hazırlamalıdır. Ayrıca şirket gelirlerinin yaptığı masrafları ne zaman karşılayacağını öngörmek ve buna hazırlanmak için başabaş noktası hesabı yapmalıdır. Başabaş noktası hesabı nakit akışı açısından önemli kritik bir aşamadır. Başabaş noktası, girişimci hangi ayda ne kadar kişiye ne kadar ciro ile ulaşırsa yatırdığı parayı çıkarabileceğini gösterir. Yeni kurulacak şirket başabaş noktasına ne kadar çabuk ulaşırsa girişim o kadar sürdürülebilir olur. Bir diğer hesaplanması gereken gösterge de elde edilen net kârın başlangıç sermayesini ne zaman karşılayacağına yönelik süreyi gösteren geri ödeme zamanıdır. Bir işe yüz bin TL yatıran bir girişimci beşinci aydan itibaren ayda on bin TL kâr ediyorsa bu işin geri ödeme süresi 15 ay olarak hesaplanabilir.

Başabaş noktası, girişimcinin hangi ayda, ne kadar kişiye, ne kadar ciro ile ulaşırsa yatırdığı parayı çıkarabileceğini gösterir.

Yatırım kararını vermek için bir iş fikrini analiz eden yatırımcılar, şirketin önümüzdeki beş, on yıl içinde değerlemesini yapmaya çalışırlar. Değerleme kavramı, şirketin kendisinin bir ürün olarak uzun vadede ne kadara satılabileceği ile ilgilidir. Eğer şirket halihazırda gelirlere sahipse, ileriye dönük varsayımlarda bulunmak ve birtakım hesaplamalar yapmak nispeten daha kolaydır. Ancak henüz cirosu olmayan bir şirketin değerlemesini yapmak tahminlere, beklentilere ve spekülasyonlara açık olacaktır. Bu durumda parasal faktörlerden ziyade önceki maddelerde belirtilen ekibin geçmişi, vizyonu, iş bölümü, ortaklık yapısı ve başka bazı değişkenler daha etkili olacaktır. Bu noktada veri üreten teknoloji şirketlerine özel bir parantez açmak gerekir. Bu şirketler para kazanmasa da uzun vadede elde etmeyi amaçladıkları büyük veri ile yüksek değerlemelere sahip olmakta ve kâr etmedikleri halde yıllar boyunca yüksek meblağlarda yatırım almaktadırlar. Örnek olarak Facebook, Twitter gibi şirketlerin kuruluşunda aldıkları yatırımlar, kullanıcı verilerinin uzun vadede gelire dönme potansiyeli üzerinden hesaplanmıştır. Benzer şekilde ikinci el ürünleri satmaya aracılık eden Letgo isimli şirket henüz aktif gelir elde etmediği halde dünya genelindeki operasyonları için toplamı milyar dolara yaklaşan yatırımlar almıştır. Yine de bu örneklerde şirketler gelir elde etmeseler dahi daha ilk günden ileriye dönük gelir modellerini ve planlarını sunmuşlar ve hangi aşamada nasıl bir gelir modeli planladıklarını yatırımcılarına açıklamışlardır. Dolayısı ile girişimci için işin sürdürülebilir ve kârlı olması, gelir modelinin ve nakit akışının doğru kurgulanmasına bağlıdır. Bu sebeple planınız kısa vadede gelir elde etmemek üzerine olsa bile iş hangi noktaya geldiğinde nasıl para kazanmayı planladığınızı açıklayabiliyor olmanız gerekir.

Girişimci tüm bu hesapları yaptıktan ve çeşitli senaryoları çalıştıktan sonra ne kadar başlangıç sermayesine ihtiyaç duyduğunu hesaplayabilir ve bununla beraber nasıl ve ne kadar bir kaynağa ihtiyacı olduğunu ve bunun karşılığında ne vereceğini ifade edebilir olmalıdır. Yeni girişimler için sermaye ihtiyacını karşılamamanın en etkili yolu hisse vermektir. Melek yatırımcılık, girişim sermayesi fonları ve risk yatırımları da bu şekilde hisse karşılığı girişime ortak olurlar ve sermaye ihtiyacını karşılarlar. Bu durum, geleneksel olarak bankalardan borç ve kredi alma yöntemine göre daha az riskli, daha güvenli ve başarılı olmayı daha teşvik edici bir sistemin oluşmasını sağlar.

1.3. İnsan kaynağı ve fikri yeterlilik

Önceki başlıklarda belirtildiği gibi iş fikrinin hayata geçmesi için gerekli kaynaklar çok çeşitli olsa da akla gelen ilk kaynak finansal sermaye olmaktadır. Finansal sermaye kesinlikle önemlidir ve gereklidir. Ancak eksikliği bir işin hayata geçmemesi için mazeret olmamalıdır. İyi bir girişimci kendi sahip olmadığı kaynaklara erişebilen kişidir. Örnek olarak birçok teknoloji şirketinin kurucusunun bilgisayar mühendisi olmasının bir sebebi budur. Özellikle yazılım işlerinde sermaye ihtiyacının büyük bölümü insan kaynağına yatırılmaktadır. Eğer kurucu ortaklar yazılımcı ise işin mutfağına girip kendileri ürünü geliştirebilir ve kısa vadeli kazançlarından fedakarlık ederek sermaye ihtiyacını ortadan kaldıracırlar. 2008 yılında Xing'e satılan Cember.net'in hikayesi tam da buna örnektir. Yapmak istediğiniz işin uzmanlığına sahipseniz kendinizden başka bir kaynağa ihtiyacınız yok demektir.

cember.net

Boğaziçi Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümü mezunu olan Çağlar Erol ile Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü mezunu olan eşi Nihan Çolak Erol, insanların iş ağları içinde birbirleri ile irtibat içinde olmalarının gerekliliğine inanıyorlardı. Bu sayede iş profesyonelleri, kartvizit değişmek yerine çevrimiçi olarak birbirlerini ağlarına ekleyebilirler ve birbirleri ile profesyonel ilişki geliştirebilirlerdi. LinkedIn ve Xing gibi şirketler de benzer ihtiyaçlar ile ortaya çıkmıştı ancak yeni olmaları sebebi ile Türkiye'de bir operasyonları yoktu. Bu sebeple Çağlar ve Nihan, 2005 yılında, Türkiye'ye özgü çevrimiçi iş ağı olan "cember.net"i hayata geçirmek üzere çalışmaya başladılar. O yıllarda yatırım ekosistemi gelişmemiş olsa da yazılımı kendileri yaptıkları için bir yatırım almadan bu fikirlerini hayata geçirmeyi başardılar. Bunu yaparken aylar boyunca evden çıkmadan yazılımla uğraştıklarını ve çevrelerinin kendilerinin ne yaptığını anlamadıklarını ifade ediyorlar. Cember.net'in iş çevrelerinde değer kazanması üzerine Avrupa'da etkin kullanılan iş ağı olan Xing, 2008 yılında 5 milyon avro karşılığında cember.net'i satın aldı.

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

Girişimcilik, sonu gelmeyen bir fırsat arayışıdır. Fırsatlar, çoğu zaman yaşanan bir sıkıntıdan, ihtiyaçtan ya da bir sorundan ortaya çıkar. Girişimci bu sorunla karşılaştığında yılmınlık gösterip moral bozan kişi değil soruna meydan okuyan ve bu sorunu sadece kendisi için değil tüm insanlık için çözmeyi hedefleyen bir kahraman gibi yola çıkar. Ayrıca kişisel merak, tutku, dilek, ideale ulaşma arzusu veya trendleri takip etme gibi yöntemler de fırsatları keşfetmeyi ve kovalamayı sağlar. Aslında girişimciliğin en heyecanlı kısmı da burasıdır. Fırsatı ve çekiciliğini keşfeden kişi daha işin başında büyük bir heyecanla işe başlar. Ancak işlerin içine girdikçe her şeyin görüldüğü kadar kolay olmadığını anlar ve birçok varsayımının yanlış olduğunu ve değiştirmesi gerektiğini fark eder. Bu zaman dilimi, 1. Bölüm sayfa 21'de belirtildiği gibi ölüm vadisi olarak da ifade edilir.

Bunları fark edemeyen veya fark etse de çözemeyen girişimciler ise ölüm vadisinden çıkamadan girişimine veya girişimciliğe veda eder. Bu oran %50'nin çok üzerindedir. Dolayısıyla ancak az sayıda girişim ölüm vadisini geçebilir. Bazı girişimler ölüm vadisine hiç uğramadan bazıları ise hızlıca bir bakıp çıkarak buradan kurtulabilirler. Bunun en önemli yolu hiç şüphesiz girişim yolculuğunda nelerle karşılaşacağını bilip buna göre hazırlık yapmaktır. Bu yolda girişimcinin en önemli yardımcısı hızlı öğrenme becerisi olacaktır. Hızlı öğrenmek, ancak hızlı denemeler yapmak ile mümkün olabilir. Girişimci, altı ay sonra, bir sene sonra, iki sene sonra yaşamayı muhtemel senaryoları henüz bugünden gerçekmiş gibi yaşamalı ve girmeyi planladığı iş ortamını kontrollü bir deney alanı olarak görmeli ve buna göre araştırmasını gerçekleştirmelidir. Bu araştırmaların bir kısmı masabaşında yapılabilirken bir kısmı binanın dışında gerçek hayatın içinde olmayı gerektirmektedir.

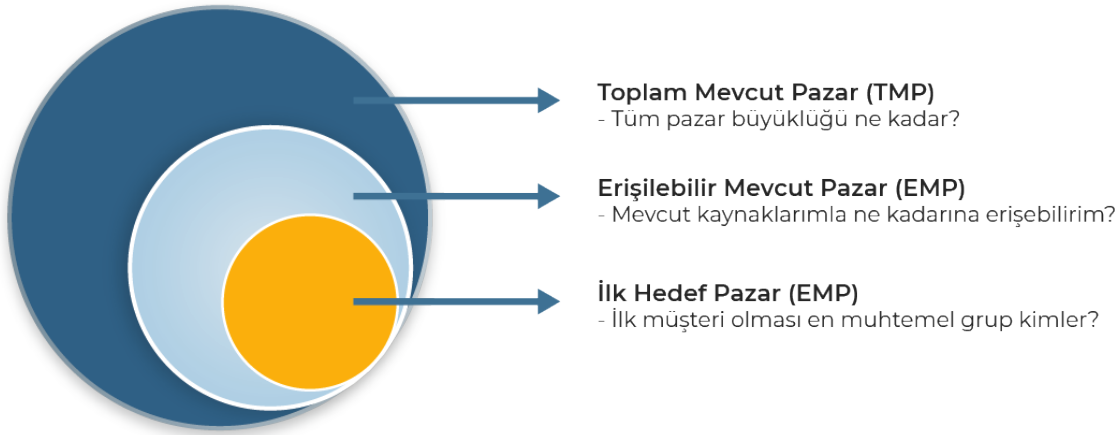
2.1. Hedef Pazar büyüklüğü ve çekiciliği

Toplam mevcut pazar, hedeflenen kitlenin olabilecek en büyük evrenini ifade eder.

Erişilebilir mevcut pazar firmanın kaynakları ile erişebileceği hedef kitlenin adıdır.

Muhtemelen girişimcilerin en çok zorlandığı alanların başında hedef kitlenin ve pazarın tarif edilmesi gelmektedir. "Ben bu girişimle herkesi hedefliyorum." tarzı yaklaşımlar pazarlamadan ve stratejik yönetimden oldukça uzak ifadelerdir. Bunun yerine hedef pazarı üç ayrı kitle halinde düşünmek faydalı bir başlangıç olacaktır. Bunlar şekilde gösterildiği gibi Toplam Mevcut Pazar (TMP), Erişilebilir Mevcut Pazar (EMP) ve İlk Hedef Pazar (İHP) olarak ifade edilebilir (Şekil 3.1). Toplam mevcut pazar, hedeflenen kitlenin olabilecek en büyük evrenini ifade eder. Buna göre İstanbul'daki otellere yönelik hizmet geliştirmek isteyen bir girişimcinin evreni (toplam mevcut pazarı) İstanbul'daki otel sayısı kadar olacaktır. Ya da kadınlara yönelik çanta ve ayakkabı üreten bir firmanın toplam mevcut pazarı bu tip ürünlere erişim gücü olan toplam kadın sayısı kadar olacaktır. Öte yandan, gerçekliğe baktığımızda her şey yolunda gitse ve sonsuz kaynak kullanımı olsa bile toplam mevcut pazarın tamamına ulaşmak imkansızdır. Girişimcinin kendi çabaları ile ulaşabileceği kitlenin bir limiti vardır. Bu durum aynı pazarda rekabet eden firmaların hiçbirinin (tekel olanlar dışında) pazarın tümüne hakim olmadığı ve ancak pazarın belli bir kısmına erişebildiği gerçeği ile ilişkilidir. Erişilebilir mevcut pazar, firmanın kaynakları ile erişebileceği hedef kitlenin adıdır. İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre 2017 yılı itibarıyla İstanbul'da işletme belgeli 535 adet konaklama tesisi bulunmaktadır. Ancak girişimci, ürününü yalnızca dört yıldız üstü otellerin ve butik tesislerin kullanacağını düşünmekte ise bu rakam 247'ye düşmektedir. Bununla beraber ne olursa olsun tüm oteller bu hizmeti satın almayacaktır. Çünkü bir kısmı uluslararası zincirler olduğu için satın almayı yurtdışından yapacak, kimisi yeni bir çözüm ile ilgilenmeyecek, kimisinin yönetim problemleri bulunacak vb. sebepler ortaya çıkacaktır. İyimser bir varsayımla bu otellerin ancak yarısı hizmeti almaya uygun olacaktır. Bu durumda verilen örnek için Erişilebilir Mevcut Pazar yaklaşık 120 otelden oluşacaktır. Bu rakam şirketin önündeki birkaç yılda müşteri olması muhtemel kesimi ifade eder. Geriye çok önemli bir soru kalmaktadır. İlk müşteri kim olacaktır? Başlangıç için asıl hedef pazar bu ilk müşteri grubudur.

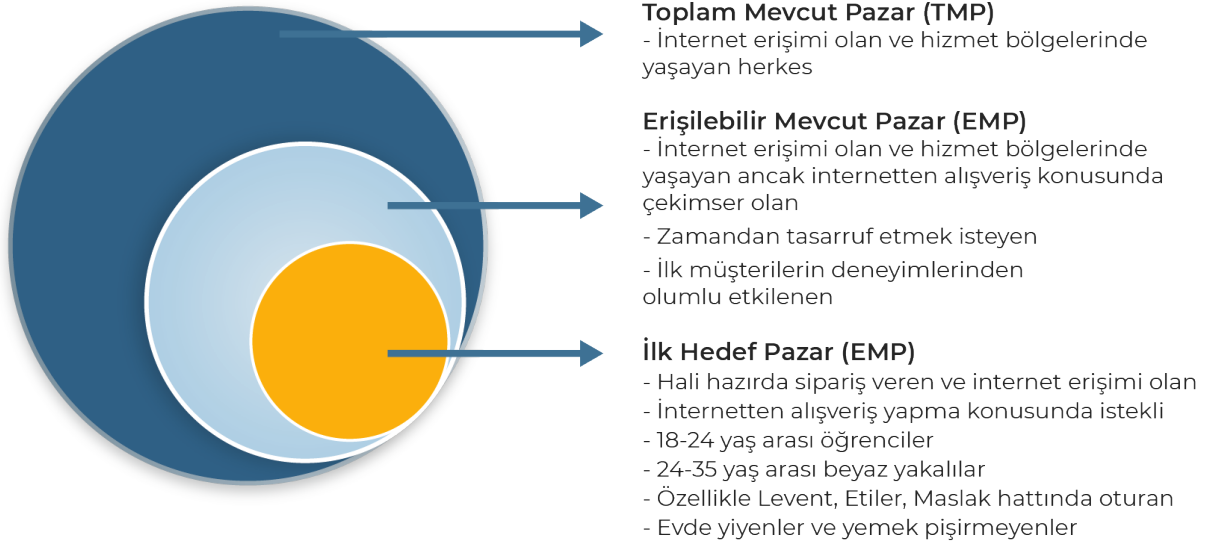
Türkiye'de girişimcilik denince akla gelen ilk örneklerden birisi hiç şüphesiz Türkiye'nin en başarılı İnternet girişi olma ünvanını elinde tutan ve 2014 yılında 589 milyon dolara Almanya merkezli Delivery Hero tarafından satın alınan "Yemeksepeti"dir. Yemeksepeti'ni henüz İnternetin başlangıç yılları olan 2001'de kuran Nevzat Aydın ve Melih Ödemiş eve yemek siparişi vermenin daha kolay bir yolu olması gerektiğine inanıyorlardı. Telefonla sipariş veren kişiler menüyü telefonda sormak durumunda kalıyor, siparişte yanlış anlaşılmalara oluyor, bu sırada restoranlarda bir kişi telefonla sipariş aldığı için restorandaki işlere bakamıyordu. Bu işi daha verimli hale getirmek ve fark yaratmak için telefonla sipariş işini web üzerine taşıyan Yemeksepeti ortaya çıktı. Yemeksepeti, bugün yalnızca Türkiye'nin her şehrinde değil yurtdışı operasyonları ile beraber günlük olarak iki yüz binden fazla yemek siparişine aracılık eden bir şirket haline geldi. Yemeksepeti ile kullanıcılar, binlerce restorana erişebiliyor, fiyatları görüntüleyebiliyor, restoranlar hakkında yorum yapabiliyor, bu sayede fikir alabiliyor ve üstelik tüm bunları yaparken ekstra bir ücret ödemedene eve yemek siparişi verebiliyor. Tüm bunların karşılığında Yemeksepeti, restoranlardan belli bir komisyon talep ediyor. Peki, 2001 yılına geri gitsek ve Yemeksepeti fikrini ilk defa hayata geçirmeye niyetlenen Nevzat ve Melih'in yerinde olsak hedef kitleyi nasıl tanımlardık? Bu vakayı sınıfta tartıştığımızda gelen cevaplar İnternet erişimi olan, 18-35 yaş aralığında, öğrenci ve beyaz yakalı bir kitleyi ifade ediyor. Peki bu tanımlama hedef kitle tanımlarından hangisine karşılık geliyor? Yemeksepeti'nin ilk müşterilere ulaşmasında ve pazar büyüklüğünü anlamasında bu tarif nasıl yardımcı olabilir?



Şekil 3.1 Pazar Tanımları

Yemeksepeti'nin ilk olarak İstanbul'da Boğaziçi Üniversitesi çevresinde ortaya çıktığını düşünürsek ilk müşterilerin ve ilk anlaşmalı restoranların da bu bölgede olması gerektiğini söyleyebiliriz. Peki hedef kitle hakkında başka neler söyleyebiliriz? Yemek pişirmeyi zahmet olarak gören, zamandan tasarruf etmek isteyen, farklı lezzetleri tatmak isteyen fakat bunun için restorana gitmek yerine evde yemek isteyen kişiler olması muhtemel. Hatta büyük bir ihtimalle hedef kitle zaten halihazırda eve yemek siparişi veren kişiler olmalı. İnternette böyle bir hizmet olmadığına göre bu kişiler telefonla sipariş veriyor olmalı. Ayrıca, restoranlarda da bu işe hızlı başlamak için halihazırda teslimat yapan ve kurye hizmeti veren restoranlarla anlaşmak hızlı bir başlangıç sağlayabilir. Bir de aslında uygun bir çözüm olsa İnternette yemek siparişi verecek ancak henüz kendilerini ikna eden bir çözüm olmadığı için eve yemek siparişi vermeyen ve doğru hizmeti bekleyen bir kitlenin varlığını da varsaymak mümkün. Bu durumda Yemeksepeti için pazar tanımlarını Şekil 3.2'teki gibi özetleyebiliriz.

Bu şekilde bir ayrımla, birkaç soruya aynı anda cevap vermek mümkündür. Toplam mevcut pazar, ideal durumda erişilebilecek en büyük hedef kitleyi vermesi bakımından önemlidir. Özellikle yatırımcılar, bir işin gidebileceği en ileri noktayı görmek için pazar büyüklüğünü hesaplarken bu veriye bakarlar. Ancak, işi hayata geçirmek açısından toplam mevcut pazarı tarif etmek başlangıç safhası için çok fazla bir şey söylememektedir. Yemeksepeti örneğinde 2001 yılında İnternet kullanım oranının %5 olduğunu ve İstanbul nüfusunun 12 milyon olduğunu düşünerek toplam mevcut pazarın 600 bin kişi olduğunu söyleyebiliriz. Bu analiz tek başına yanıltıcı olabilir ancak iş en uç noktaya gittiğinde pazarın cazip görünüp görünmemesi için bir referans olacaktır. Öte yandan geçmiş trendler ve İnternet kullanımı ile ilgili gelecek projeksiyonları da analize dahil edilmelidir. Bugüne geldiğimizde Türkiye'de İnternet erişimi yaklaşık olarak %70'lere ulaşmış ve Yemeksepeti'nin hizmet bölgesi tüm Türkiye'ye genişlemiştir. Bu durumda toplam mevcut pazar 80 milyonluk bir Türkiye nüfusu için 56 milyon kişi demektir. Yemeksepeti, pazarlama, satış ve promosyon faaliyetleri ile bu pazarın ancak belli bir kesimine ulaşabilir. Bu kesim erişilebilir mevcut pazar olarak tarif edilmelidir. Bunun için yapılacak pazar araştırmaları bu yüzdenin ne kadar olduğu hakkında bir bilgi verebilir. Bu rakamın %15 olduğunu varsayarsak Yemeksepeti'nin şu anda yaklaşık 8 milyon kullanıcısı olduğu çıkarımında bulunabiliriz. (Yemeksepeti'nin 2016 yılında yayınladığı istatistiklerde bu rakam yaklaşık 6 milyon olarak verilmiştir.) Başlangıçta ise erişilebilir pazar henüz yoktur ve hedef pazar ilk müşteri olması muhtemel olan kesimdir. Dolayısıyla bu rakamın başlangıç zamanında binlerle ifade edilen bir sayı olması muhtemeldir.



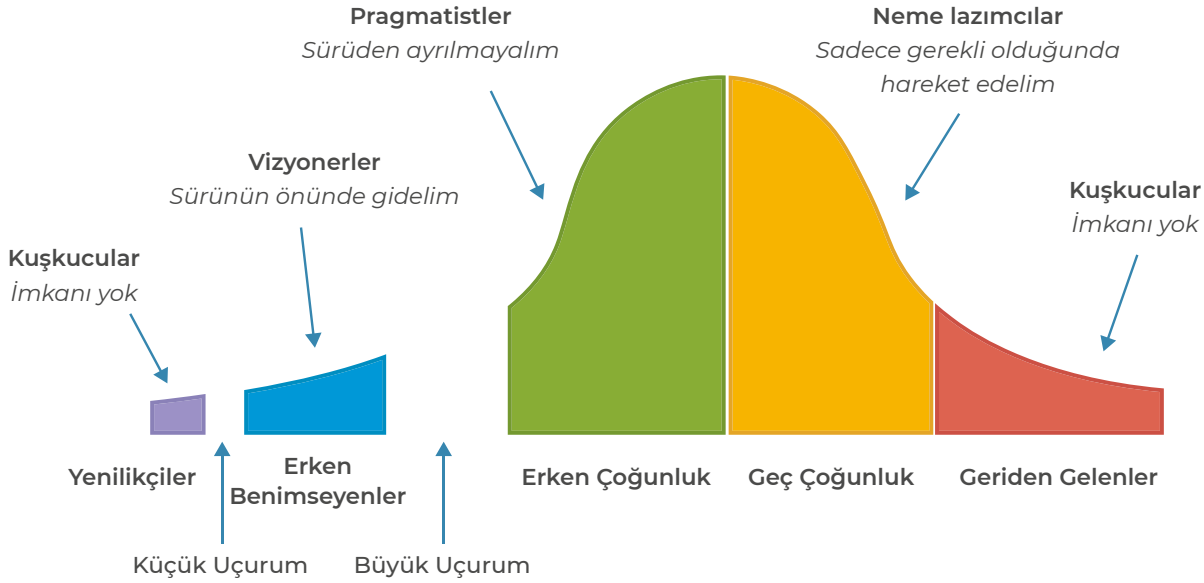
Şekil 3.2 Yemeksepeti için pazar tanımları

Kişi sayısı dışında pazarın çekiciliğini anlamak için pazarın cirosal büyüklüğüne de bakmak gerekir. Bunun için Yemeksepeti örneğinde günlük ortalama sipariş adedi, ortalama sepet büyüklüğü ve ortalama komisyon oranı gibi rakamları çalışmak gerekir. Yemeksepeti'nin 2016 yılında paylaştığı rakamlara göre şirket ilk kez üçüncü yılında günlük 1000 siparişe ulaşmıştır. Şu anda ise bu rakamın günlük iki yüz binin üzerinde olduğu ifade edilmektedir.

2.2. İlk müşteriler ve yoğunluk müşteriler

İlk gün itibarıyla yeni bir iş fikrinin müşteri sayısı sıfırdır. Dolayısıyla girişimcinin asıl mücadelesi sıfırı bir yapmak üzere olacaktır. Bunun için gereken teknikler iş büyüdüğünde gereken strateji ve taktiklerden çok farklıdır. Bunlardan bir tanesi de ilk müşteriler ile sonradan müşteri olacak yoğunluk arasındaki farktır. Bunun için pazarlama ve girişimcilik literatürlerinde Yeniliklerin Benimsenmesi Teorisi oldukça faydalı bir bakış sağlamaktadır (Rogers, 2003; Moore, 2014). Bu teoriye göre yenilikler, bir anda yoğunluk tarafından kabul edilmez ve hedef kitle aşamalı bir şekilde bu yeniliğin alıcısı olur. Şekil 3.3'te gösterilen bu grafiğe göre özellikle yeni bir pazarda, yeni bir teknoloji ile faaliyet göstermek isteyen bir şirketin ilk müşterileri yenilikçiler ve erken benimseyenler olacaktır. Öte yandan yoğunluk kitle olarak müşteri olması muhtemel grup, sunduğunuz yenilik belli bir seviyeye gelip ispatlanana kadar ürününüzü kullanmayacaktır. Bu grafiği anlayan ve özümseyen bir girişimci ürününü pazara sunma konusunda oldukça önde olacaktır. Bu bakış sayesinde girişimciler ilk müşterinin, yoğunluk müşteriden farklı olduğunu kavrayacak ve başlangıç aşamasında tüm eforunu yenilikçi müşterilere vererek müşteri olma ihtimali çok düşük olan yoğunluk grubundan uzak duracaktır.

Bu teoriye göre yenilikler bir anda yoğunluk tarafından kabul edilmez ve hedef kitle aşamalı bir şekilde bu yeniliğin alıcısı olur.



Şekil 3.3 Yenilikleri Benimseme Teorisi Kaynak: Moore, Geoffrey (Crossing the Chasm, 2014)

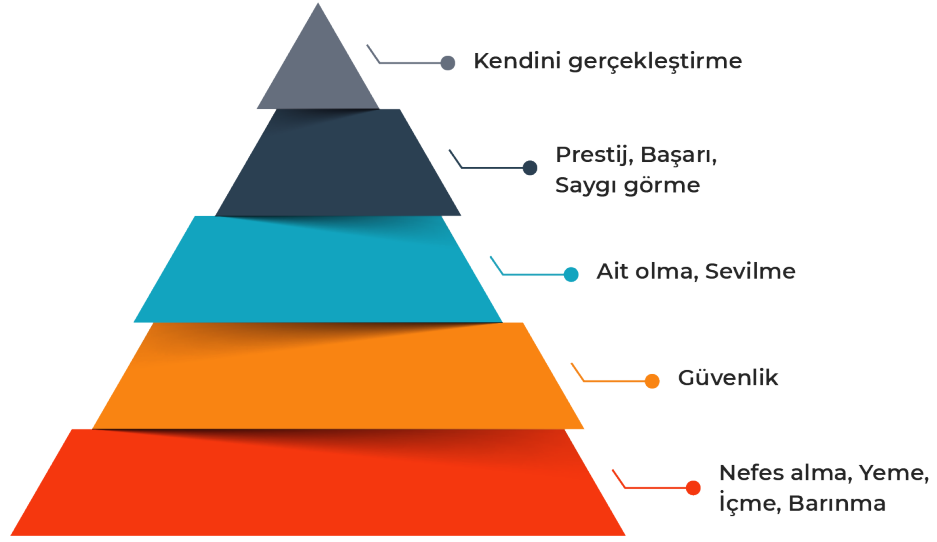
Bu grafikte dikkat edilmesi gereken önemli iki yer vardır. Birincisi yenilikçiler ve erken benimseyenler arasındaki küçük uçurum, diğeri ise erken benimseyenler ile erken çoğunluk arasındaki büyük uçurumdur. Buraların uçurum olarak tarif edilmesinin sebebi bu kitlelerin birbirinden farklı beklentilere, isteklere ve ihtiyaçlara sahip olmasıdır. Bu sebeple işin en başında sunulan ürün ve hizmeti kullanan kesim ile ilerleyen zamanda bu ürünü kullanacak kesim arasında ciddi bir fark olacaktır. İşin büyümesi için çoğunluğa erişmek gerekir ancak çoğunluğa erişmek işi başarıya ulaştıran çözümü daha güvenilir hale getirmek üzere geliştirmek ve ürünleştirmek anlamına gelir. Pragmatistler olarak ifade edilen erken çoğunluk sürü psikolojisi ile hareket eder ve kendisine benzer yapıların veya örnek aldığı kişilerin ürününüzü kullanmış olmasını ve referans görmeyi ister. Yeni ürünleri denemek için risk almaktan kaçınan kurumsal yapılar böyledir. Büyük firmalarla ilk günden ortaklık yapmanın ya da kurumsal firmalara ilk günden ürün satmanın oldukça zor olmasının sebebi budur. Dolayısıyla girişimci ilk günkü hedef kitlesini yenilikçi grup üzerine kurgulamalı ve bu grup sayesinde bir başarı hikayesi elde etmelidir. Sonra da zamanı geldiğinde önce küçük uçurumu atlayıp erken benimseyen kitlenin sürünün önünde gitmesini sağlamalı ve yine burada edindiği başarı hikayesi ile erken çoğunluğun sürüyü takip etmesine yönelik güven vermelidir. Burada anlatılan sürecin anlaşılması, özellikle yeni pazarlara hitap eden teknoloji şirketleri ve mevcut pazarları geliştiren şirketler için oldukça önemlidir.

2.3. İhtiyaç, istek ve talepleri anlamak

Değer üretmenin temelini oluşturan bu kavramlar, iş fikrinizin de ne kadar kabul göreceğine dair yol gösterir. İyi bir iş fikri, insanların temel bir ihtiyacını yenilikçi şekilde karşılayarak rekabette sizi daha güçlü bir konuma getirir veya pazarı yeniden tanımlayarak mevcut pazarda rekabeti anlamsız hale getirir. Mesela Pegasus havayollarının ucuz havayolu taşımacılığı değer önerisi ile pazara girmesi buna örnektir. Pegasus, Türk Hava Yolları ile rekabet etmek yerine otobüs firmaları ile benzer seviyede olan fiyatları ile halihazırda karayolu ile giden birçok yolcuyla havayolu ile seyahat etmeye ikna etmiştir. Bunu yaparken insanların ulaşım ihtiyacına yenilikçi bir şekilde karşılık vermiştir.

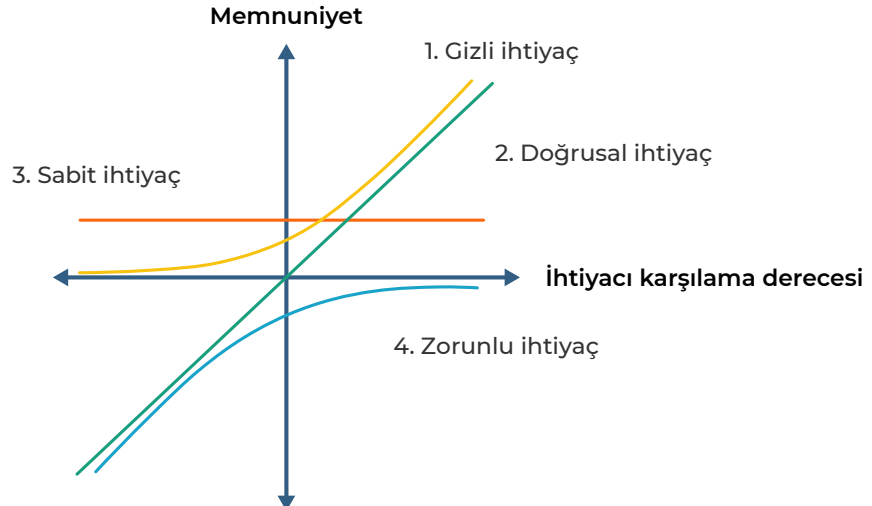
Genel bir kanı olarak pazarlamanın ihtiyaç yarattığına dair bir iddia vardır. Aslında, pazarlama var olan ihtiyaçlara cevap verir veya bazen hiç ihtiyacımız olmayan ürünler ve hizmetler için istek yaratır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bahsettiği güvenlik, barınma, yeme, içme, ulaşım, ait

olma, kendini ifade etme gibi temel ihtiyaçlar sabittir (şekil 3.4). Bunların dışında içinde yaşadığımız toplumların sosyolojik yapıları gereği oluşan veya sahip olduğumuz şeylerin de bize sahip olmasıyla karşılamamız gereken birçok ihtiyaç mevcuttur. Dolayısıyla pazarlamanın eleştirilmesi gereken kısmı, ihtiyaç yaratması değil kişinin hiç ihtiyaı olmadığı halde istek yaratmasıdır. Talep ise mevcut bir pazarda bir ürün veya hizmetin tercih edilmesi ve satın alım gücünün olmasıdır. Kişi bir ürünü istiyor ancak satın alım gücü yetersiz kalıyorsa o zaman bu bir talep değil istek olur. İsteğin talep olması için hedef kitlenin müşteri olmak için yeterli alım gücünün olması gerekir. Pazarı olan işler, talebi olan işlerdir. Hiç talebin ve isteğin olmadığı işler ise ya pazarı olmayan işlerdir ya da kimsenin farkında olmadığı gizli bir ihtiyaı karşılayan yenilikçi bir ürünün pazara girmesini bekleyen işlerdir. Böyle bir durumda yeni ürünün veya hizmetin pazarda isteğe ve talebe dönüşmesi konusunda bir belirsizlik vardır. Yenilikçilik tam da bu belirsizliği hedefleyen ve bu gizli ihtiyaçlara cevap verme iddiasında olan işleri içerir.



şekil 3.4 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Yeni rn geliştirirken ihtiyaç tiplerini anlamak ve czmek istediğiniz problemin ne olduğunu doğru şekilde tarif edebilmek oldukça önemlidir. şekil 3.5'de ihtiyaçlar dört tipte tarif edilmiştir. Yatay eksen, ihtiyaın karşılanma derecesini, dikey eksen ise ihtiyaın karşılanmasından kaynaklanan memnuniyet derecesini göstermektedir.



şekil 3.5 İhtiyaç tipleri

Buna göre sabit ihtiyaçlar için ihtiyaç karşılandığı sürece ihtiyacın nasıl karşılandığının bir önemi yoktur. Kişinin susadığı zaman su içmesi gibi bir ihtiyaç tipinde kişi kıtlık psikolojisindedir. Yalnızca ürünü veya hizmeti elde etmek ister. Henry Ford, araba üretimine başladığında tek yaptığı iş üretimi talebe yetiştirmek olmuştur ve bununla ilgili şu sözü söylemiştir: "Herkes dilediği renkte araba tercih edebilir, arabanın rengi siyah olduğu sürece herkes arabasına kavuşacaktır." O dönemde arabanın renginden ziyade müşteriler bir araba sahibi olmakla ilgileniyorlardı. Günümüzde Tesla'nın üretim kapasitesini artırmaya çalışan Elon Musk da elektrikli arabalar için aynı şeyi yapmaya çalışıyor. Yeni ürettiği "Tesla Model 3"ü diğer elektrikli arabaların yarısından az bir fiyatla sunma iddiasında olan Tesla, bunun için bir milyona yakın kişiden ön sipariş almayı başarmıştır. Dolayısıyla bu ihtiyaç tipinde arz, talepten daha azdır ve öncelikli olan şey üretimdir. Bahsedilen örneklerde özellikle yenilikçi gruptaki insanlar bu tür ihtiyaç için sıraya girmişlerdir.

Sabit ihtiyaçlar için ihtiyaç karşılandığı sürece ihtiyacın nasıl karşılandığının bir önemi yoktur.

İkinci ihtiyaç tipi doğrusal ihtiyaçlardır. Doğrusal ihtiyaçların karşılanması pazardaki rekabete dayalıdır. Kim daha ucuz, daha hızlı ve daha iyi bir ürün üretir veya hizmet sunarsa, onun tercih edilme ihtimali daha fazla olacak ve müşteri memnuniyeti artacaktır. Bu ihtiyaç tipi için yarışmak rekabetçi olmayı ve savaşmayı gerektirir. Mevcut pazardaki ürünlerin birçoğu doğrusal ihtiyaçlar için yarışmaktadır. Aynı bölgedeki iki restoranın müşteri kapma savaşı, alışveriş merkezindeki mağazaların birbirleri ile olan mücadelesi, aynı pazarda faaliyet gösteren firmaların pazar payı kapma yarışı, vb. bu duruma örnektir. Günümüzde bu alanda rekabet oldukça ileri boyutlardadır ve giderek daha da zorlaşmaktadır.

Doğrusal ihtiyaçları karşılamak, pazardaki rekabet faktörlerinde daha iyi, daha ucuz, daha hızlı olmak üzerine bir yarış ifade eder.

Üçüncü tip ihtiyaç karşılanması zorunlu olan faktörleri ifade eder ve aynı zamanda hijyen faktörü olarak da ifade edilir. Zorunlu ihtiyaçlar, endüstri standardı haline gelmiş ve karşılanması ekstra memnuniyet yaratmayan ancak eksikliği büyük memnuniyetsizlik doğuran faktörlerdir. Mesela bir alışveriş merkezinden, bir okuldan veya hastaneden temiz olmasını bir havayolu şirketinden de güvenli olmasını bekleriz. Ancak okul temiz olduğu için ya da havayolu şirketi güvenli olduğu için ekstra bir memnuniyet duymayız. Öte yandan okulu temiz, havayolunu güvenli bulmadığımız durumlarda, aşırı memnuniyetsiz oluruz. Dolayısıyla bu tip ihtiyaçları karşılamak bir zorunluluktur. Ancak karşılanması da firmaya ekstra bir kazanç sağlamaz.

Zorunlu ihtiyaçlar, endüstri standardı haline gelmiş ve karşılanması ekstra memnuniyet yaratmayan ancak eksikliği büyük memnuniyetsizlik doğuran faktörlerdir.

Yenilikçi fikirler geliştirmek isteyen girişimcileri en çok ilgilendiren ihtiyaç tipi ise gizli ihtiyaçlardır. Bu tip ihtiyaçları bulmak, ortaya çıkarmak ve keşfetmek zordur. Ancak ortaya çıkardıktan sonra rekabeti anlamsız hale getirmek mümkündür. Gizli ihtiyaçları karşılayan bir hizmet veya ürün olmadığı sürece kimse bundan memnuniyetsiz değildir. Ancak kimsenin farkında olmadığı, gizli bir ihtiyacı keşfeden ve bunu karşılamaya yönelik iş geliştiren girişimlerin müşteri memnuniyet oranı çok yüksektir. Modern toplumun refah seviyesinin artması bu tip gizli ihtiyaçların açığa çıkması ile beraber bunu karşılayan hizmet verenlerin olması ile olmuştur. Pegasus örneğinde olduğu gibi daha önce karayolu ile giden kesim, havayolu ile daha sık ve daha uzun mesafelere seyahat edebilir hale gelmiştir ya da Yemeksepeti örneğinde olduğu gibi daha önce eve siparişi zahmetli bulan bir kesim, kolaylıkla restoranlar hakkında bilgi sahibi olup evine yemek siparişi vermekte ve zamandan tasarruf sağlamaktadır. Ancak bir şeyin gizliliği kalktığında ve bununla ilgili farkındalık oluştuğunda başkaları da daha önce gizli olan bu ihtiyacı karşılamaya giriştiğinden bir süre sonra rekabetin doğası gereği gizli ihtiyaçlar açığa çıkmıştır. Dolayısıyla bu ihtiyaçlar önce talep edilen doğrusal ihtiyaçlar haline sonra da olması zorunlu veya sabit ihtiyaç haline gelmektedir. Bugün şakaıyla karışık olarak Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinin en altına temel ihtiyaç olarak eklenen Wi-Fi, tam da bu durumu yansıtmaktadır.

Yenilikçi fikirler geliştirmek isteyen girişimcileri en çok ilgilendiren ihtiyaç tipi ise gizli ihtiyaçlardır.

2.4. Trendler

Hedef kitlenin alışkanlıkları, ihtiyaçları, istekleri ve talepleri arasındaki farkları anlayan ve ürününü geliştirirken bunları dikkate alan bir girişimci aynı zamanda trendleri de takip edecek ve iş planını buna göre geliştirecektir. Yemeksepeti kurucularının İnternet kullanımının yaygınlaşacağına olan inançları

Megatrend tabiri tüm dünyayı etkileyen ve toplumsal değişikliklere neden olacak bazı gelişmeleri ifade eder.

ve bunu veriyle desteklemeleri senelerce iş fikirlerinin arkasında durmalarını sağladı. Bunun için diğer ülkelerdeki veya benzer pazarlardaki trendleri incelemek faydalı olacaktır. Girişimcinin, girmek istediği pazarda kıyaslanabilir diğer ülkelerde ne gibi gelişmeler olduğunu ve bunun yansımalarının nasıl olacağını öngörmesi ve buna göre varsayımlarda bulunması gerekir. Ayrıca spesifik ve konunun uzmanı kişilerin araştırma ile bulabileceği alanlar dışında günümüzde bazı megatrendler mevcuttur. Megatrend tabiri tüm dünyayı etkileyen ve toplumsal değişikliklere neden olacak bazı gelişmeleri ifade eder. Mesela tüm dünyada bir süredir doğal yaşamı destekleyen, sağlıklı, organik, sürdürülebilir, çevreci ve toplumsal ürünler gündemdedir. Dolayısıyla bu alanlarda çözüm üreten iş modellerinin önü açık olacaktır. Sağlıksız beslenme ile özdeşleşen hızlı yemek kültürü de bundan etkilenmekte ve kendini dönüştürmek için sağlıklı ürünleri menülerine dahil etmektedir. Paylaşım ekonomisi ve kiralama kültürü de günümüzdeki bir diğer megatrenddir. Önceden sahip olmanın tek yolu satın almak idi. Ancak günümüzde paylaşım ekonomisi yolu ile sahip olmadığınız halde deneyimi yaşamak ve bunu bir süreliğine kiralamak mümkün. Aynı zamanda atıl kapasite kullanımı olarak da ifade edilebilecek bu yaklaşım ile evlerdeki boş odalar, kullanılmayan arabalar, atıl durumdaki eşyalar, kullanılmış kitaplar, vb. bir çok eşya ve deneyim bir başka kişinin oldukça işine yarayabiliyor. Bu aracılığı sağlayan girişimler ise sadece değer yaratmakla kalmıyor, kendileri de bu sayede stok veya varlık riski olmadan büyük değer elde edebiliyorlar.

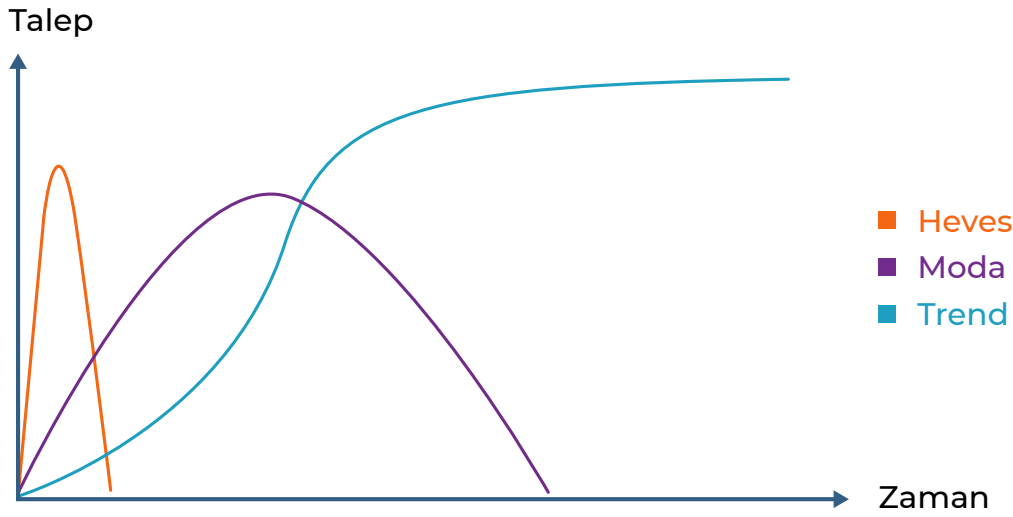
Turkcell

1989 yılında İsviçre'ye giderek cep telefonu teknolojisi ile tanışan iş adamı Murat Vargı, Türkiye'ye dönerek büyük holdinglerin biri ile anlaşmayı ve bir GSM operatörü şirketi kurmayı hedefler. Bunun için önce Koç, Sabancı, Özyeğin gibi şirketlerle görüşür. Sakıp Sabancı'nın ve Hüsnu Özyeğin'in sonradan girmedikleri için çok hayıflandıkları ve en büyük başarısızlıkları olarak anlattıkları bu işteki trendi ve fırsatı, Mehmet Emin Karam Mehmet görmüş ve Turkcell'i kurmuştur. Diğer büyük holdinglerin bu fırsatı kaçırmadaki sebep baz istasyonları için yapılacak yatırımın o zaman için büyük meblağlar olması fakat bunun karşılığında yeterince mobil abone olmamasından endişe etmeleridir. Bugün bakınca çok yersiz gelen bu kararın en büyük sebebi gerçekten de o dönemde bu yatırımın geri dönüşünü kısa vadede almanın mümkün görünmemesi ve ileriye dönük gelir beklentilerinin belirsiz olmasıydı. İlerleyen yıllarda teknoloji hızla gelişti ve cep telefonu sahibi olmak bir lüksten çıkarak bir zorunluluk haline geldi ve her bütçeye uygun telefonlar üretilmeye başlandı.



Şekil 3.6 Ahizeli telefonları kulaklık olarak akıllı telefonlarla kullanmayı sağlayan ürün bir ara oldukça popüler olmuş ancak sonrasında talebi ani şekilde azalmıştır. Bu tip ürünler "heves" (fad) olarak ifade edilmektedir.

Bununla beraber trendleri, moda veya heves ile de karıştırmamak gerekir. Bazı ürünler bir anda çok hızlı bir talebe sahip olup bir anda da bu talebi kaybedebilirler. Bunun için yatırım yapan bir girişimci bu ürünün geçici heves olduğunun farkına varmazsa boşuna bir yatırım yapmış olabilir. Ahizeli telefon kulaklıkları buna bir örnek olarak verilebilir (Şekil 3.6). Bir süre boyunca herkes bu ürüne talep gösterdi ancak kısa bir süre sonra insanlar başka heveslere yöneldiler. Böyle yatırımların boşuna olmasından rahatsız olan girişimciler, sürekli heves ürünlerini bulup kısa süreli pazarlama ve yenilerini getirmek üzere bir iş modeli de kurgulayabilir. Türkiye’de "Buldumbuldum" isimli firma tam olarak bunu yapmaktadır. Moda ürünler ise belirsiz döngülere sahiptir. Belli zamanlarda çok popüler olan ürünler, uzun zaman boyunca kimsenin yüzüne bakmayacağı ürünlere dönüşebilir. Bu tip ürünlerde neyin ne zaman moda olacağını bilmek gerekir. Trendler ise ne hevese benzer ne de modaya. Trendler, moda ve heves ürünlere göre talebin hangi hızla ne tarafa doğru ilerleyeceğini öngörmeyi daha fazla mümkün kılar. Bu sayede girişimci ileriye dönük plan yapabilir. Şekil 3.7 heves, moda ve trend ürünlerin talebinin zamana göre nasıl değiştiğini göstermektedir.



Şekil 3.7 Heves, moda ve trend ürünlerin talebinin zamana göre değişimi

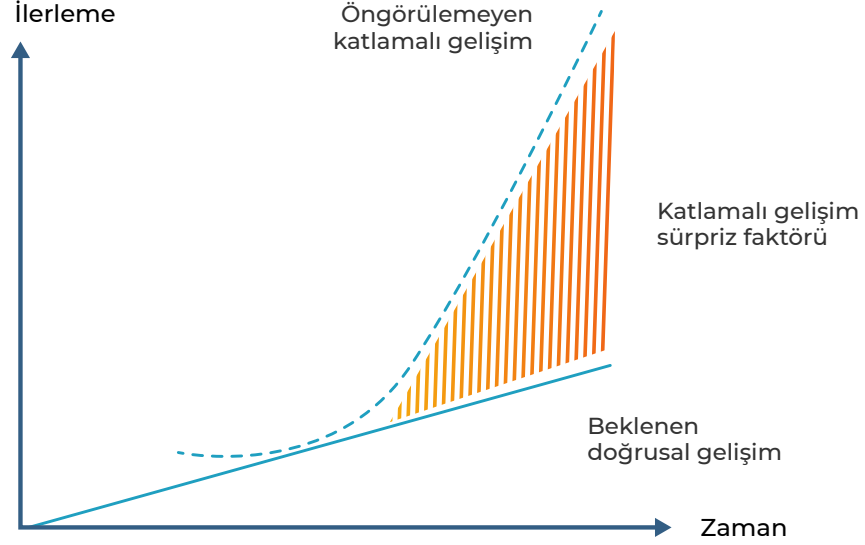
2.5. Teknoloji

Teknoloji özellikle son on yılda müthiş bir hızla ilerliyor. Önceden teknolojik gelişmeler bizi şaşırtırken şimdi her gün o kadar inanılmaz gelişmelere şahit oluyoruz ki teknolojinin geldiği noktayı hayal dahi edemiyoruz. Bu gelişimin arkasında 1964 yılında İntel firmasını kuran Gordon Moore’un ortaya attığı bir teori var. Buna göre mikroçipler her iki yılda bir içindeki transistör sayısını ikiye katlayacaktı. Günümüzde artık mikroçipler nano boyutlarda bir milyardan fazla transistör barındırmakta ve bir sonraki aşama için kuantum seviyesinde çalışan mikroçipler hayatımıza girmek üzeredir. Bunun bize yansıması ise teknolojinin "iki artı iki artı iki ..." şeklinde üst üste ekleyerek doğrusal ilerlemesi değil, "iki üzeri iki üzeri iki..." şeklinde katlamalı olarak gelişmesidir.

Moore Kanunu, gelişimi katlamalı olarak tarif eder. Ancak, insan zihni, doğrusal ilerlemeyi anlamaya daha meyillidir. Bunu anlamak için doğrusal ilerleme ile katlamalı ilerlemeyi kıyaslamakta fayda vardır. Doğrusal ilerleme, bugünün şartları ile ileriye anlamaya çalıştığımızda bugünün varsayımlarıyla ileride kişinin olacağını düşündüğü yerdir. Katlamalı ilerleme ise aynı anda birçok faktörün bir araya gelmesi ve birbirlerini tetiklemeleri sonucu oluşan sinerji ve etkileşim ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla geleceğe dönük beklenti ve analizler bugünün varsayımlarından çok farklı bir noktaya gelebilir. İki beklenti arasındaki bu farka "katlamalı gelişim sürpriz faktörü" adı verilir (Şekil 3.8). Ancak bu gelişimin hangi vadede ve ne şekilde geleceği belirsizdir. Örnek olarak kuantum bilgisayarlar ve Blockchain teknolojisi bu tip bir katlamalı gelişimin beklendiği alanlardan bazılarıdır. Bugünden bakıldığında bu teknolojilerin nasıl bir kullanıma sahip olacağını ve ne zaman, nasıl bir hızla mevcut

Moore kanunu, gelişimi katlamalı olarak tarif eder. Ancak, insan zihni, doğrusal ilerlemeyi anlamaya daha meyillidir.

sistemleri değiştireceğini öngörmek çok zordur. Öte yandan o gün geldiğinde değişim bir anda çok hızlı gerekleşişip şu anda temel kabul ettiğimiz birçok varsayımı kökünden değiştirebilir. Bu durumda ancak yeni düzene hazırlık yapanlar ayakta kalabilir. Tarih, bu tip devrimsel ve yıkıcı yeniliklerin ani dönüştürücü etkisi ile doludur. Bunu söylemişken şunu da hatırlatmak gerekir. İyi bir girişimci bugün ile yakın geleceği birbirine bağlayan sorunları çözer ancak gelecek vizyonunu sürekli geliştirerek muhtemel yenilikleri ve teknolojileri adapte etmeye hazır olur. Yoksa sürekli gelecekte yaşayan bir kişi için gelecek hiçbir zaman gelmeyecek ve fırsatlar hiçbir zaman değerlendirilemeyecektir.



Şekil 3.8 Teknolojinin öngörülemez bir hızla ilerlemesi ve belirsizliklerden doğan yeni gelişmeler ile oluşan katlamalı gelişim ile beklenen doğrusal gelişim arasındaki fark

ÖZET

Bir işin yapılabilirliğine dair en önemli gösterge, bu işi yapmaya niyetlenen girişimcinin veya girişim ekibinin hayata geçirmek istedikleri fikirle olan uyumdur. Bunun için girişimcinin geçmiş tecrübeleri, geleceğe dair vizyonu, ekibin kendi arasındaki iş bölümü ve ortaklık yapısı önemli bileşenlerdir. Yatırımcıların da bir girişime yatırım yapmak için en önemsedikleri kısım ekibin verdiği güven, işe duydukları tutku, heyecan ve bu işi yapabileceklerine dair rekabetçilikleridir. Zorlu bir yolculuğa çıkan bir geminin ancak fırtınalarla baş edebilecek bir kaptanla rotasına sadık kalabileceği gibi girişimci ekibin de zorlu girişimcilik yolculuğunda çevik manevralar yapabilecek beceriye ve ileriye görebilecek bir ferasete ve özgüvene sahip olması gerekir. Bunun için girişimci ekip temelleri sağlam atmalı ve etrafına da bu güveni vermelidir.

Varsayımlara ve öngörülere bağlı olarak hazırlanan nakit akışı tablosu, başabaş noktası hesabı ve yatırımın geri dönüş süresi, finansal yatırım kararlarını etkileyen en önemli değişkenlerin başında gelir. Bu sebeple, girişimci bu hesaplamaları yapabilmeli ve yatırımcılara bu planları sunabilmelidir. Böylece hem girişimci hem de yatırımcı bu işe dair riskleri ve varsayımları görebilir. Bilişsel anlamda ise işe ait patentlerin varlığı ve işin ileriki dönemlerde kopyalanabilirliği göz önüne alınan varlıklardır. Ekip ise insan kaynağı ve fikri yeterlilik açısından önemlidir. Doğru ekiple yola çıkan bir girişim yalnızca sahip olduğu insan kaynağı ile hiçbir maddi yatırım almadan veya borçlanmadan da başarılı bir ürün veya hizmet ortaya koyabilir.

Yatırım çekiciliği iş fikrinin pazar büyüklüğünü ve hedef kitlesini tarif etmeyi gerektirir. Buna göre ilk müşteri olması beklenen kesim ile iş büyüyüp ilerledikçe müşteri olacak kesim arasında fark vardır ve girişimci en başta yenilikçileri hedeflemelidir. Toplam pazar büyüklüğü ise bir ideali ifade eder ve ulaşılamayacağı kesin olsa da pazarın nihayetindeki en büyük kesimin büyüklüğünü anlamaya yardım eder. Bu sayede işin gideceği potansiyel hesaplanabilir ve çok niş olarak hiç büyümeyecek işlerin erkenden tespit edilmesi mümkün olur. Hedef kitle analizi ancak ihtiyaç, istek ve taleplerin belirlenmesi ile mümkün olur. Teknoloji ve yaşam tarzlarındaki değişim ile insanların ihtiyaç, istek ve talepleri de değişmektedir. Bunun için trend analizi önemlidir. Bu sayede heves, moda ve trendler arasında bir ayırım yapılabilir ve hedeflenen işin başarıya ulaşması için tünelin ucundaki ışığın varlığı saptanabilir. Böylece girişimci ne kadar vadede ve nasıl bir sabırla çalışması gerektiğini öngörebilir.

Başarılı ve kalıcı işler bir ihtiyacı karşılayan ve değer yaratan fikirlerden ortaya çıkar. Yenilikçi fikirler için özellikle gizli ihtiyaçları ortaya çıkarmak ve bunları gidermeye yönelik çözümleri hayata geçirmek oldukça önemlidir. Öte yandan bazı fikirler kişinin ihtiyacı olmasa bile kişide satın alma isteği uyandırır. Ancak bu işler gelip geçici hevesler veya modaya uygun ürünler üzerine inşa edildiyse ömrü kısa süreli olacaktır. Bazı işler ise varolan bir pazarda arzın yetersiz olması sebebi ile talebi karşılamaya yöneliktir. Teknolojinin katlamalı ilerlemesi ve ortaya yeni çıkan trendler, sürekli olarak ihtiyaç, istek ve taleplerde değişiklikler olmasını ve iş fikirlerini de hayata geçirmek için hızlı hareket etmeyi mecbur kılmaktadır.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. Aşağıdakilerden hangisi iş fikrinin başarısız olmasının sebeplerinden biri değildir?

- a. Rekabetçi bir iş modeli kurgulamamak
- b. Gereğinden fazla sermayeyi işe yatırmak
- c. Hedef müşteri kitlesini çok geniş tutmak
- d. Doğru ekibi kuramamak
- e. Kaynak eksikliğine rağmen harekete geçmek

2. Hangisi yapılabilirlik analizinin bileşenlerinden değildir?

- a. Pazardaki ihtiyaçları tespit etmek
- b. Pazardaki talebi tespit etmek
- c. Ekip üyelerinin hobilerine zaman ayırması
- d. Kurucu takımın geçmişi
- e. Yatırımın geri dönüşünü hesaplamak

3. Hangisi vizyoner kişilerin en belirgin ortak özelliğidir?

- a. Planlı olmaları
- b. Akla yatan projeler ve fikirler üretmeleri
- c. Deli, çatlak veya çılgın olarak nitelendirilmeleri
- d. İyi bir finansal geliri ne pahasına olsun reddetmemeleri
- e. Vizyona nasıl ulaşacaklarına dair somut bir planlarının olması

4. "Müşteriler, bir ürünü satın almazlar, ancak o ürünün sağladığı faydayı satın alırlar." Değer yaratmanın ve pazarlama bakışının temelini oluşturan bu görüşün eksikliğine ne isim verilir?
- Ürün geliştirme
 - Pazarlama körlüğü
 - Ürün körlüğü
 - Müşteri değeri
 - Üretim körlüğü
5. Hangisi iş fikrinin finansal olarak değerlendirilmesi ile ilgili söylenemez?
- Gelir gider tablosu geleceğe dair varsayımlardan oluşur
 - Başabaş noktası gelirlerin giderlere eşit olması için gereken noktayı ifade eder
 - Yatırım geri dönüş süreci, ilk yatırım tutarının ne zaman yatırılacağını ifade eder
 - İlk yatırım tutarına aynı zamanda başlangıç sermayesi adı verilir.
 - Yatırım geri dönüş süresi, elde edilen net kârın ilk yatırım tutarını ne zaman karşılayacağını ifade eder
6. Girişimcilerin ilk heyecan aşamasından sonra vardıkları yerin adı hangisidir?
- Heyecan vadisi
 - Başarı platosu
 - Umutsuzluk köprüsü
 - Yenilik çeşmesi
 - Ölüm vadisi
7. Henüz hayata geçmemiş bir iş fikri için pazar tiplerinden hangisinin ilk olarak hedeflenmesi gerekir?
- Toplam mevcut pazar
 - Erişilebilir mevcut pazar
 - İlk hedef pazar
 - Yeni pazar
 - Yeniden incelenmiş pazar
8. Çoğunluk müşterileri ilk müşterilerden ayıran en önemli fark hangisidir?
- Sürüyü takip etmeleri
 - Yenilikçi olmaları
 - Sürünün önünde gitmeleri
 - Sadece gerekli olduğunda hareket etmeleri
 - Kuşkucu olmaları
9. İhtiyaç tiplerinden hangisi yenilikçi ürünler geliştirmek için en büyük fırsatı sunar?
- Doğrusal ihtiyaçlar
 - Sabit ihtiyaçlar
 - Zorunlu ihtiyaçlar
 - Gizli ihtiyaçlar
 - Olsa iyi olur ihtiyaçlar

10. Gelecek trendlerinin zamana göre talebi nasıl değişir?

- a. Bir anda talep artar sonra birden düşer
- b. Talep hızlı artar, yavaş düşer
- c. Talep önce hiç yoktur, sonra biraz olur ve orada kalır
- d. Talep yavaş yavaş ve zamana yayılarak artar
- e. Talep yavaş artar, hızlı düşer

Kendimizi Sıneyalım Cevap Anahtarı

1. e Cevabınız yanlış ise "Giriş" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
2. c Cevabınız yanlış ise "Giriş" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
3. c Cevabınız yanlış ise "Vizyon" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
4. b Cevabınız yanlış ise "İş Bölümü" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
5. d Cevabınız yanlış ise "Finansal yatırım miktarı, yatırımın geri dönüşü ve finansal yeterlilik" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
6. e Cevabınız yanlış ise "Yatırım Çekiciliği" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
7. c Cevabınız yanlış ise "Hedef Pazar Büyüklüğü ve Çekiciliği" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
8. a Cevabınız yanlış ise "İlk Müşteriler ve Çoğunluk müşteriler" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
9. d Cevabınız yanlış ise "İhtiyaç, istek ve talepleri anlamak" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
10. d Cevabınız yanlış ise "Trendler" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Blank, Steve, (2010) <https://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company/>, 11.11.2018 tarihinde erişildi.

Covin, Jeffrey G. ve Slevin, Dennis P., (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," Strategic Management Journal, 10(1), 75-87.

Girişimcilik Dünyası Bloomberg TV Programı, (2018) <https://www.oguzhanaygoren.com/tv/>, 11.11.2018 tarihinde erişildi.

Global Startup Ecosystem Report, (2018). <https://startupgenome.com/all-report-thank-you/?file=2018>, 11.11.2018 tarihinde erişildi.

İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, (2017). İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/Eklenti/53615,temmuz-2017pdf.pdf?0>, 11.11.2018 tarihinde erişildi.

Levitt, T., (1960). "Marketing Myopia," Harvard Business Review, 38(4), 45-56.

Lumpkin, G. T. ve Dess, Gregory G., (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," The Academy of Management Review, 21(1), 135-172.

Moore, G. A., (2014). Crossing the chasm: Marketing and selling technology products to mainstream customers (3rd Edition). New York, N.Y.: HarperBusiness.

Rogers, E. M., (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). New York, NY: Free Press.

Yang, X., Sun, S.L. ve Zhao, X. (2018). "Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model," Small Business Economy, 1-13.

Bölüm 4:

İş Modelleri, Müşteriler, Değer Önerileri ve Gelir Kaynakları

Doç.Dr. Adil Oran

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

adiloran@metu.edu.tr

Amaçlar

Bu bölümün genel amacı, girişimcilikte başarının en önemli anahtarlarından olan Ürün/Pazar uyumunu yakalama ihtimalini arttırmaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için ham iş fikrini hızlı bir şekilde önce kağıda dökmeye ve detaylandırmaya, ardından değerlendirmeye ve nihayet iyileştirmeye yönelik iş modelleri yardımcı olur. Bu bölümde iş modellerinin en önemli yapı taşlarından olan müşteriler, değer önerileri ve gelir modelleri anlatılacak ve örnekler verilecektir.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Potansiyel müşterilerinin kimler olabileceğini belirleyebilecek ve bu müşterilerin tanımlarını yapabilecek
- Potansiyel müşterilerin yaşadıkları sorunların ve elde etmek istedikleri kazanımların neler olduklarını belirleyebilecek
- Önerdikleri ürün veya hizmetin müşterilere sağladığı değer önerisinin ne olduğunu belirleyebilecek
- İş fikrinden para kazanabilmek için hangi alternatif gelir modellerinin kullanılabileceğini belirleyebilecek

Anahtar Kavramlar

- İş Modeli
- Müşteri
- Kullanıcı
- Kararı etkileyen
- Karar verici
- Değer Önerisi
- Gelir Modeli

EVREKA

Başarılı olmuş birçok girişimci bile genellikle başarıyı getiren iş fikrini ilk seferden bulamamıştır. Çeşitli fikirleri araştırmış birçok deneme yapmıştır. Önemli olan kaynaklarını ve heveslerini tüketmeden, başarı şansı düşük olan fikirleri eleyip başarı şansı olan fikirleri de daha iyi duruma getirebilecek şekilde mümkün olan hızda ilerleyebilmektir.

Üniversitede girişimcilik dersi alırken tanışan Berkay ve Umutcan'ın ilk iş fikirleri dolaplarındaki kıyafetlerini organize etmeye yardımcı olacak bir akıllı telefon uygulaması ve öğrencilere startupta staj yapma imkânı yaratan bir aracı kurmaktır. Daha sonra birlikte çalışmaya karar verdiler ve girişimcilik ekosistemini bir araya getiren etkinlikler organize etmeye başladılar. Yanlarına Mert ve Mehmet isimli arkadaşlarını da ekleyerek projelere devam ettiler. Tükettikleri sıvı ve kalori miktarlarını takip eden "Drinkit" adında bir akıllı bardak projesi ve "Multify" adındaki mekânlar için sosyal medya bağlantılı sayaç projesi gibi ilginç denemeler yaptılar ama başarıyı getirecek fikri hâlâ arıyorlardı. Sonra akıllı şehirler yaratmaya yardımcı olmak için çöp toplama ve geri dönüşümü daha etkin hale getirmek için "Evreka"yı kurdular. Evreka kısa sürede, 1.000.000 USD'den fazla yatırım, 2.000.000 USD'den fazla ciro ve 20.000 çöp kutusu sensörüyle hikayesini, yurt içi ve dışında hızlı büyümeyle yazmaya devam ediyor. Çöp kutularının içine konan sensörler sayesinde doluluk oranlarına göre toplama sırası ve zamanlaması optimizasyonu yaparak iyileştirmelerde bulunuyor.

GİRİŞ

Girişimciliğin ve KOBİ'lerin günümüzde ekonomilerde çok önemli yerleri vardır. Türkiye'de KOBİ'ler sayı olarak şirketlerin %99,8'ini, istihdamın yaklaşık 3/4'ünü, satışların (cironun) yaklaşık 2/3'ünü ve ihracatın da yarısından fazlasını oluştururlar (TÜİK, 2016). Bu rakamlar çoğu ülke için tam aynı olmasa da ana hatlarıyla benzerdir. Ekonomik büyüme ve yeni istihdam yaratılmasına bakacak olursak, yakın zamanda kurulmuş küçük şirketlerin ve onları kuran girişimcilerin daha da büyük bir rolü ortaya çıkıyor. Net istihdam yaratmakta küçük yeni şirketlerin rolü ülkeler arasında değişmekte, toplamın yarısı ile neredeyse tamamı arasında yer alıyor ve hepsinde önemli yere sahip. Buna karşılık, tüm yeni girişimleri ve girişimcileri aynı şekilde sınıflandırmak ve aynı katkıyı beklemek doğru olmaz. Farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte en çok kullanılanlar Zorunluluk Temelli Girişimcilik ve Fırsat Temelli Girişimcilik sınıflandırmasıdır. Zorunluluk Temelli Girişimcilik yapanlar genellikle başka imkan olmadığı için girişimciliğe yönelenlerden oluşur ve bu şekilde kurulan işler hayatta kalsa bile genellikle fazla büyüme ihtimalleri yoktur. Diğer taraftan Fırsat Temelli Girişimcilik yapanlar pazarda bir boşluk görerek bundan faydalanmak için yola çıkar ve bu tür işlerde başarıyı yakalayarak hem hayatta kalma hem de yüksek büyüme ihtimalini de taşır. Toplam yeni kurulan işletmelerin içinde oldukça ufak bir grup başarıyı yakalayarak yukarıda bahsedilen değer ve istihdam yaratmada öncülük ederler, bu şirketler de çoğunlukla fırsat temelli girişimcilik yapanlar arasından çıkar.

Çoğunluğu oluşturan klasik girişimciler genellikle küçük kalmak (veya en azından fazla büyümek) için kurulmuş işlerdir. Sokağımızın köşesindeki bakkalımız, mahalledeki mantıcımız, berberimiz bu tür girişimcilere örnek olarak verilebilir. Diğer bir tür girişimci ise yüksek büyüme potansiyelli girişimcilerdir. Mesela ciddi sakatlanmalar sonrasında iyileşmeye yardımcı olmak için rehabilitasyon robotları üretmeye çalışan Murat, havalimanına gidiş-gelişi ucuzlatmaya çalışan Şahin, çöp toplama ve geri dönüşümü daha verimli hale getirmeye çalışan Umutcan, yerli otomotiv yedek parça üreticilerinin yurt dışına satış yapmasına çalışan Mustafa ve bilişim şirketlerinin yaşadıkları sorunların takibini yapan Berkay yüksek büyüme potansiyelli girişimcilere örnek verilebilir.

Zorunluluk Temelli Girişimcilik: Başka bir iş olanağı olmadığı için yapılan girişimcilik.

Fırsat Temelli Girişimcilik: Pazarda bir boşluk gördüğü için yapılan girişimcilik

1. İş MODELLERİ

Yalın Yeni Girişim kitabının yazarı Eric Ries'ten (2012) uyarlanan bir tanıma göre yüksek büyüme potansiyelli girişimciler yeni bir ürün veya hizmeti yüksek belirsizlik ortamında geliştirmeye çalışanlardır. Genellikle de bu işi teknolojinin yardımıyla yapmaya çalışırlar. Bu tür girişimciler, başarıyı yakaladıkları takdirde, ekonomilerin büyümesine, yeni istihdamın yaratılmasına ve genel olarak değeri yaratılmasına büyük katkılarda bulunurlar. Buna karşılık zaten riskli bir iş olan girişimcilik hele de yüksek belirsizlik ortamında yapılıncaya iyice riskli bir şekilde bürünmektedir. Peki, yüksek belirsizlik ne demektir? Öyle bir durum düşünün ki ne tür bir ürün üreteceğinizi, ürünün özelliklerini, nerede kaçta satılacağını, nerede kaçta üretileceğini bilmiyorsunuz. Hatta daha da önemlileri, müşterinizin kim olduğunu, kaç kişi olduğunu, neler yaptıklarını, neler yapmak istediklerini, ne tür sorunlar yaşadıklarını, bu sorunların ne kadar önemli olduğu gibi şeyleri de bilmiyorsunuz. Belki bunların bir kısmı hakkında bazı fikirleriniz olabilir ama birçoğunu hiç düşünmemiş olabilirsiniz. İşte, yüksek belirsizlik ortamında başarısızlığın en büyük sebebi, önünde ne tür sorunların olduğunu bilmeden, körlemesine girişilmesidir. Sorunlar önceden görülebilmeyi olsaydı belki bazı önlemler alınabilir, hazırlıklar ve değışiklikler yapılabilir ve birçok baş ağrısı azaltılabilirdi. Hatta eğer çok büyük sorunlar varsa belki o işe hiç girmemek bile daha doğru olabilirdi.

Yapılacak işin nispeten belli olduğu durumlarda yani bilinen bir müşteriye, bilinen bir ürünü, bilinen yöntemlerle üretip satacaksanız kapsamlı bir iş planı hazırlayabilirsiniz. İş planları, işin adım adım nasıl yapılacağını kapsamlı ve detaylı bir şekilde anlatan genellikle 50-100 sayfalık belgelerdir. İçerisinde, "Nelerin, ne zamanda, ne şekilde kimler tarafından yapılacağı, müşterinin kim olduğu, ürünün ne olduğu, hangi fiyattan nerelerde satılacağı" anlatılır. İş planlarının en büyük sorunları durağan olmalarıdır. İşin başında bir kere yapılır ve değışmez. Bu yaklaşım eski, büyük şirketlerde veya yapılacak işin detayları iyi bilinen durumlarda işe yarayabilir. Ancak, fikir veya kurulma aşamasında olan ve yüksek belirsizlik ortamında iş yapmaya çalışan yenilikçi girişimciler için ilk baştan iş planı hazırlamak sorunludur çünkü bu durumlarda ilk baştan hazırlanan detaylı planlar büyük ihtimalla yapılır yapılmaz eski ve anlamsız kalır. Bu sebeple, yüksek belirsizlik ortamında girişimcilik yapmaya çalışan girişimcilerin ilk adım olarak yapmaları gereken, iş planları hazırlamaktansa iş modelleriyle başlamaktır. İş modelleri, iş planları değildir. İş modelleri, yüksek belirsizliğin azaltılabilmesi için, havada uçan iş fikrinizi yakalayıp, hızlı bir şekilde kâğıda dökerek somutlaştırmanıza ve biraz detaylandırmanıza yardımcı olan bir araçtır. Kanvas İş Modelinin geliştiricisi Alex Osterwalder'e göre, iş modelleri nasıl değeri yaratacağınız, bu değeri müşteriye nasıl ulaştıracağınız ve bu yarattığınız değerin bir kısmını girişiminiz için nasıl ele geçireceğinizin birer tarifidirler (Osterwalder ve Pigneur, 2012).

İş fikrinin kâğıda dökölme aşaması çok önemlidir. Daha önceki aşamalarda hayaller kurarken, havada uçan fikirler size çok güzel gelmiş olabilir. Ancak, kâğıda döküp somutlaştırmak ve detaylandırmak gerektiğinde, o fikirlerin açıkları ve gedikleri çok daha kolay görülür ve anlaşılır. İş modeli üzerinde çalışmak sizi daha detaylı düşünmeye ve daha önceden göz ardı ettiğiniz bazı olumsuzlukları görmeye zorlar. Bu sayede zayıf bazı fikirler erken aşamada elenebilir, diğer fikirlerin de başarı için gerekli, önemli unsurları somut bir şekilde ortaya konur. İş fikrinizin varsayımlarını belirledikten sonra onları bir önem sırasına koymaya çalışın. En önemli olanları nasıl belirleyeceksiniz? Haklarında yanlış olduğunuz takdirde iş fikrinizi batıracak olanlar en önemli varsayımlarınızdır. İş fikrinizin başarılı olma ihtimalini anlamak için bu önemli varsayımlardan başlayarak sınamalar yapmanız gerekir. Sınama deyince hemen korkmayın, çok zaman alan ve çok pahalı olan şeyler olmak zorunda değiller. Hatta ucuza, hızlı bir şekilde kullanılabilecekleri tercih edin. Modern girişimcilik eğitiminde bunlara genellikle "Minimum İşleyen Ürün" (MVP-Minimum Viable Product) adı veriliyor. Bir MVP, iş fikrinizin bir varsayımını hızlı ve ucuz bir şekilde sınamak için kullanılabilecek bir araçtır. Çoğu kimse MVP kavramını duyunca bunun illa bir prototip olması gerektiğini düşünüyor ama özellikle fikri sınamanın erken aşamalarında çok daha basit şeyler de MVP olarak kullanılabilir. Mesela bir pazar araştırması veya potansiyel müşterilerle yapılan mülakatlar MVP olabilirler.

İş modeli: yüksek belirsizliğin azaltılabilmesi için, havada uçan iş fikrinizi yakalayıp hızlı bir şekilde kâğıda dökerek somutlaştırmanıza ve biraz detaylandırmanıza yardımcı olan bir araç. Nasıl değeri yaratacağınız, bu değeri müşteriye nasıl ulaştıracağınız ve bu yarattığınız değerin bir kısmını girişiminiz için nasıl ele geçireceğinizin bir tarifi.

• **Müşteri Kesitleri:** Kimler için değer yaratıyorsunuz? Kaç kişiler, ne tür işler yapmaya çalışıyorlar, ne tür sorunlarla karşılaşılıyorlar, nerede yaşıyorlar, ortak özellikleri neler? Satın alma kararı nasıl işliyor ve kimler rol oynuyor?

• **Değer Önerileri:** Müşterilerinize sağladığınız değerler nelerdir? Hangi problemleri çözerek bu değeri yaratıyorsunuz? Bu değeri yaratmak için müşteriye nasıl bir ürün veya hizmet sunuyorsunuz?

• **Kanallar:** Sizinle müşteriniz arasında farklı aşamalarda nerelerden etkileşime geçiyorsunuz? Ürününüz hakkında *farkındalık yaratma, *değerlendirme, *satın alma, *dağıtım yapma ve *satış sonrası hizmet verme aşamalarında müşterilerinizle nerelerde, ne tür temaslar kuruyorsunuz? Müşteri ürününüzden ilk defa nasıl haberdar oluyor, nereden görüyor veya duyuyor? Müşterilerinizi nerelerde buluyorsunuz? Televizyon reklamları mı yoksa bir dergi reklamı mı veya İnternette arama yaparken sonuçlar arasında mı? Müşteri, ürününüz hakkında daha fazla bilgiye nasıl ulaşarak rakipleriyle kıyaslama ve değerlendirme yapıyor? Bir galeriye mi geliyor, yoksa web sayfalarına konan inceleme yazı veya videolarından mı faydalaniyorlar? Müşteriniz ürünü nereden satın alıyor? Sokağın köşesindeki bakkaldan mı, AVM'deki süpermarketten mi, kendi dükkânınızdan mı, telefon üzerinden sipariş vererek mi, kapıdan kapıya satış yapan satıcılarınızdan mı, yoksa web siteniz üzerinden mi? Satın alma sonrası ürününüz müşteriye nasıl ulaşıyor? Dükkândan kolunun altına alarak mı çıkıyor, kargo şirketi ile mi gönderiliyor, yoksa servisiniz tarafından evine mi teslim ediliyor? Müşteriniz bir sorun yaşadığında nasıl destek alıyor? Web sitesi üzerinden mi, telefonla mı, yoksa resmi servis ağındaki her mahallede bulunan temsilcilerinizden mi? Peki, bütün bu alternatiflerin maliyetleri nelerdir?

• **Müşteri İlişkileri:** Müşterilerinizle nasıl bir ilişki kuruyorsunuz? Tüm müşterilerinize aynı standart ürünü sunarak toplu üretimin getirdiği maliyet avantajından mı faydalanacaksınız, yoksa kişilere göre özelleştirme imkanı sunarak daha terzi işi bir yaklaşım mı takip edeceksiniz? Peki bu özelleştirmeyi teknoloji sayesinde otomatikleştirmeyi sağlayabilseniz fark eder mi? Müşteri ilişkilerini incelemenin bir diğer yolu da onları nasıl elde ediyorsunuz, nasıl elde tutuyorsunuz ve nasıl büyütüyorsunuz (daha fazla gelir elde etme)? Müşterileri değerlendirmek için onların CAC (customer acquisition cost-müşteri elde etme maliyeti) ve LTV (life time value-ömür boyu değeri) değerlerini kıyaslamak gerekir. Eğer $CAC < LTV$ ise (müşteri elde etme maliyeti müşterinin ömür boyu değerinden küçükse) o zaman değer yaratabilecek bir iş modeliniz var demektir ama gene de takip edip iyileştirmeler yapmaya devam etmek gerekir. CAC'yi azaltmak için farklı kanalları denenebilir, mesela farklı reklam mecraları, farklı reklamlar, farklı promosyonlar, İnternet üzerinden verilen reklamlarda farklı kelime seçimleri ve müşteri seçimleri gibi. LTV'yi arttırmaya çalışmak da önemlidir. $LTV = (\text{birim başına ücret}) \times (\text{müşterinin sizinle kalma süresi})$ Bunun için müşteriden birim başına daha fazla para kazanmak veya daha uzun bir süre için müşteriniz olmasını sağlamak lazım. Burada süre gerçek zaman (hafta, ay, yıl) olabileceği gibi bazen de sizden kaç defa tekrar ürün (telefon, araba) aldığı da olabilir. Müşteriyi daha uzun süre tutarak LTV'sini arttırmanın en başarılı yolu müşteri memnuniyetini yüksek tutmaktır. Memnun bir müşterinin sizinle kalma ihtimali çok daha yüksektir. LTV'yi arttırmak için satış miktarı da arttırılabilir. Bir ürünü parçalar halinde satarak daha yüksek satış elde etme, ürünün üst modelini veya ek özelliklerle satma, ürünle birlikte bağlantılı satışlar yapma ve referanslar alarak yeni müşteriler bulma gibi yöntemlerle LTV arttırılmaya çalışılabilir.

• **Kilit Etkinlikler:** İş fikrinizin başarılı bir şekilde gerçeğe dönüşebilmesi için yapılması gereken zor veya pahalı hangi etkinlikler var? Projeye göre değişebilir ama araştırma-geliştirme, tasarım, üretim, satış, reklam, hizmet verme, web sitesi kurma ve güncel tutma, akıllı telefon uygulaması geliştirme, tedarikçilerle anlaşma gibi şeyler olabilir. Kişiyi özel evlilik yüzüğü satmayı planlıyorsanız tasarım, kilit etkinliklerinizden biri olacaktır. Tasarlanan yüzüklerin özelliklerine göre üretim de kilit bir etkinlik olabilir ancak üretimi, nispeten basit ve birçok yerde kolaylıkla yapılabiliriyorsa kilit bir etkinlik olmaz. Pazarda bulunabilen diğer ürünlerden kalite veya başka özelliklerle ayrılabilen bir ürün çıkarmayı planlıyorsanız ve ürününüzün hak ettiği değeri bulabilmesi için kolaylıkla tanınabilmesi gerekiyorsa marka oluşturmak ve reklamlarla tanınır hale getirmek kilit etkinlikler olabilir. İnternet üzerinden satış yapacak bir mağaza açacaksanız, satacağınız ürünlerin seçimi ve tedarik edilmesi dışında

web sitesinin hazırlanması ve güncel tutulması gerekli olacaktır. Ayrıca, müşterilerin web sitesine çekilebilmesi için doğru şekilde İnternet üzerinden reklam verilmesi ve siparişlerin hazırlanarak müşterilere ulaştırılması gibi kilit etkinlikler olabilir. Ama bunlar çok olağan işler halindeyse, daha önce de belirtildiği üzere, yapılması zorunlu olsa bile kilit etkinlik değildirler.

• **Kilit Kaynaklar:** Kilit etkinliklerde olduğu gibi, bunlar iş fikrinin başarıyla uygulanabilmesi için elinizde olması gereken bulması zor veya pahalı kaynakları belirtir. Bu kaynaklar fiziksel, finansal, fikri veya beşeri olabilir. Mesela kilit kaynak olarak bir projede bir patent varken, başka projelerde bir e posta listesi, çok iyi bir yazılımcı, çok değerli bir üretim tesisi, zor bulunan bir hammadde veya çok iyi bir yerde bir bina olabilir. İş fikriniz eğer kapıdan kapıya satış yapmayı gerektiriyorsa o zaman sizin kilit kaynaklarınızdan bir tanesi, böyle bir yükü üstlenebilecek bir satış personeli ağı olacaktır. Kilit kaynaklar sadece elinizde olanlar değildir, ihtiyacınız olacakların hepsini kapsamalıdır.

• **Kilit Ortaklar:** Pek az girişimci yukarıda sayılan tüm kilit kaynaklara sahip veya tüm kilit etkinlikleri kendi başına yerine getirebilecek durumdadır. Bu sebeple girişimcilerin eksik kaldıkları yerlerde kilit ortaklara ihtiyaçları vardır. Mesela iş modelinde üretim, bir kilit etkinlik olarak yer alıyor ve bu üretimi yapabilmek için ihtiyaç duyulan çok pahalı bir makina kilit kaynak olabilir. Buna rağmen finansal sebeplerle makinaı alamıyorsanız o zaman bu makinaı sahip olup boş kapasitesi bulunan kişileri nereden bulabilirsiniz? O kişiyi bulup onunla bir anlaşmaya varabilirseniz sizin bir kilit ortağınız haline gelebilir. Daha önce verdiğimiz kapıdan kapıya satış yapacak iş modelini tekrar düşünersek, orada sizin potansiyel müşterilerinize zaten kurulu bir satış kadrosuyla erişimi olan ama farklı alandan ürün satan bir şirket kilit ortaklık için cazip bir hedef olabilir. Ama unutmayın, kilit ortaklık özel bir durumdur, herhangi bir OSB’de onlarcası bulunan bir makinenin sahibiyle anlaşmanız bir kilit ortaklık değildir.

• **Gelir Kaynakları:** Bu yapı taşı iş fikrinizden nasıl para kazanacağınızı tarif eder. En klasik gelir modeli satış yapmaktır. Bu modelde bile belirsizlik olabilir çünkü hangi fiyattan satış olacak, o fiyata kaç kişi satın alır, fiyat nasıl belirlenmeli gibi bilinmeyenler vardır. Gelir kaynaklarına daha sonra tekrar döneceğimiz için burada başka detaya girmiyoruz.

• **Maliyet Yapısı:** Bu yapı taşı sadece ürünün maliyetinin hesaplanması için değildir. Maliyetlere sebep olan ana kalemler nelerdir? Maliyetlerin ne kadarı sabit, ne kadarı değişkendir? Bu özellik önemlidir çünkü projelerin batmasına en azından kısa vadede sebep olacak olanlar sabit maliyetlerdir. Gerçek anlamda değişken maliyetler yani üretim ve satış olduğu takdirde ortaya çıkan maliyetler, projeden gelen nakit akışlarıyla karşılanabilir ama sabit maliyetler üretim ve satış olmasa bile orada duracak ve bunların ödenmesi gerekecektir. Dolayısıyla nakit akışının sorunlu olduğu anlarda sıkıntılar yaşatabilir.

Volt

Aynı Soruna Farklı İş Modelleriyle Saldırmak

Ali Halabi, İstanbul'un trafik sorununa takmış bir girişimci. Yurt dışından gelen Ali, İstanbul'u çok sevmiş ama trafik içinde geçirdiği zaman uzadıkça bu sorunun ne kadar önemli olduğunu daha da iyi anlamış. Uluslararası bir şirkette gelecek vaat eden yönetici pozisyonunu bırakıp Volt isimli girişimcilik fikrinin peşine düşmüş. Volt, teknoloji kullanarak İstanbul'un trafik sorununa trafikteki boş koltukları doldurarak çözüm getirmek istemiş. Talep üzerine şehir içi yolculuk paylaşım uygulaması (on-demand ridesharing app) olan Volt, 2013 yılında kurulup 4 senede 1,2 Milyon USD yatırım almış ve aylık 26 bin sürüşe ulaşmıştı. Volt, aynı yöne giden sürücülerle yolcuları akıllı telefon uygulamasında buluşturan ve sosyal medya bağlantıları ve T.C. kimlik bilgilerini kullanarak belli bir güven oluşturmaya çalışan bir uygulamaydı. Bütün bunlara rağmen bireyler arası planlı yolculuklar için İstanbul'da yolculuk paylaşımı yeterince gelişemedi ve Volt 2017'de kapandı.

Buna rağmen Ali, hâlâ trafik sorununu çözmek için elindeki birikmiş tecrübe ve bilgileri temel alarak (buna "pivot etmek" de denir) yeni bir işe girişti. Yeni projesi Volt Lines ile yeni nesil akıllı kurumsal servis taşımacılığı işine girdi. İstanbul'da 50.000'den fazla servis, 1.000.000'den fazla çalışanı evleri ve işyerleri arasında getirip götürüyor ve sırf İstanbul'da 1 Milyar USD'lik bir pazar oluyor. Volt lines bu sefer bireyleri değil, şirketleri hedef alıyor ve onlara paylaşımlı servisler kullanarak %15 civarında bir maliyet avantajı sunuyor. Yaklaşık 1 senedir açık olan Volt Lines şimdiden 1,65 Milyon USD yatırım almış ve hızla büyüyor. Ali'nin umudu, daha verimli kullanım sayesinde trafikteki araç sayısının da azalmasıdır.

2. MÜŞTERİLER

Balık tutmaya giden birisine ne tür balık tutmaya gittiğini sorduğunuzda eğer eğlenmek için senede iki defa yazlıkta balık tutmaya çalışan biriye, cevabı "hepsi", "ne gelirse" veya "bilmem" olabilir. Ancak bu cevap, iş olarak balıkçılık yapan birisi için kabul edilemez! Farklı balıkları avlamak için farklı derinliklerde farklı iğneler, misinalar ve yemlerle farklı yerlerde avlanmak gerekir (Cooper ve Vlaskovits, 2015). Aksi takdirde, çok kısa bir süre sonra iflas eder. Girişimcilik de buna benzer, müşterinizin kim olacağını iyi tanımanız gerekir. Nerede yaşar, nerelerde dolaşır, nerelerde neler yer ve en önemlisi bunları yaparken ne tür sorunlar yaşar? İş fikrinizi geliştirirken ilk başta ürüne yani çözüme aşırlı odaklanmayın. Daha ziyade kimler için hangi sorunların çözülmesinin iyi olacağına odaklanın. Birçok kişinin de ifade ettiği üzere: Soruna aşık olun, çözüme değil! Yeterince iyi bir sorun nedir? Yeterince çok kişinin yaşadığı, henüz tatmin edici bir şekilde (veya en azından tam olarak) çözülmemiş ve çözüldüğü takdirde müşterilerin değerli bulacağı bir sorun. Böyle bir sorun bulduğunuzda ona sıkıca sarılın, başarılı bir girişimcilik projesinin en önemli parçasını yakalamış olabilirsiniz.

Vermeniz gereken kararlardan biri ne tür bir stratejiyle müşteriye hedefleyeceğiniz. Kitle pazarı hedefliyorsanız müşterileri birbirinden pek ayırt etmiyorsunuz ve birbirine nispeten benzeyen büyük bir gruba standart bir ürünle ulaşmaya çalışıyorsunuzdur. Yüksek sayılarda üretim yapacağınız için ölçek ekonomileri sayesinde düşük maliyetle üretim yapma imkanı bulabilirsiniz. Niş pazar hedefliyorsanız nispeten küçük bir grubu hedefliyorsunuz ve bu grup piyasadaki büyük şirketlerin ilgisini çekebilecek kadar büyük olmadığı için bu tür pazarlarda farklı ihtiyaçlar iyi bir şekilde karşılanmamış olabiliyor. Bu tür pazarlar girişimciler için güzel başlangıç pazarları olabiliyor. Büyük şirketlere yetmese bile, küçük bir şirkete en azından belli bir süre yetebilir. Bu tür pazarlarda rekabet daha az olduğu için genellikle kâr marjları yüksek olabiliyor. Çok yanlış pazar hedefliyorsanız birbiriyle ilintili 2 veya daha çok müşteri grubunuz bulunur. Bu grupların bazıları müşteriden ziyade

Kitle pazarlama:

Büyük ölçekli üretim yaparak büyük bir müşteri grubunun ihtiyaçlarını tek bir ürünle karşılamak. Ölçek ekonomileri sayesinde düşük bir maliyet elde edilebilir.

kullanıcı durumunda (yani para ödemeyen) olabilir ama modelin başarılı olabilmesi için gene onlara da ihtiyaç vardır. Ücretsiz olarak dağıtılan gazeteler veya reklam destekli çalışan web siteleri bunlara örnek olabilir. Hem okuyuculara, hem de onlara reklam göstermek isteyen reklam verenlere ihtiyaç vardır. Burada okuyucular sadece kullanıcı olmuş oluyor ve müşteriler reklam verenler oluyor. Okuyucuların sadece kullanıcı olmaları onların isteklerini önemsizleştirmez, eğer onlar olmazsa reklam verenlerin de orada olmak için bir sebepleri olmazdı. Uzun kuyruk pazarı hedefliyorsanız en çok satan ürünler yerine az satanlara odaklanıyorsunuz. Çoğu işte geçerli olan bir Pareto veya diğer bir adıyla 80-20 kuralı vardır. Satışların (veya kârın) %80'i ürünlerin %20'sinden gelmektedir. Geriye kalan ürünlerin %80'i ise sadece satışların geriye kalan %20'sini getirir. Bu durumda başarılı firmalar kısıtlı kaynaklarını daha verimli kullanmak adına çok satan ürünlere odaklanırlar. Bunun dezavantajı çok satan ürünlerde çok rekabet olduğundan kâr marjlarının genellikle düşük olmasıdır. Günümüzde teknolojinin de gelişmesiyle bazı alanlarda pazarın daha az satan uzun kuyruk kısmına odaklanarak başarılı olabilen modeller de görülebilmektedir. Mesela sadece belli türde az bulunan kitaplar satan kitapçılar, İnternette dükkân açarak hem bütün dünyadan bulunmalarını kolaylaştırmış hem de ucuzlayan taşımacılık sayesinde ürünleri müşterilere makul ücretlerle ulaştırabilir olmuştur. Ayrıca, bu az bulunan kitaplarda rekabet az olduğu için kâr marjları da yüksek olabiliyor. Diğer bir örnek ise günümüzde sadece çok satacak popüler kitapların değil, sadece 10 tane satacak kitapların bile yayıncı bularak çıkarılabilmesidir. Kitaplar zaten yazarları tarafından bilgisayara girildiği, dizginin otomatik olarak yapılabilirdiği, sadece elektronik olarak veya çok düşük adetlerle bile ucuza basılabildiği için artık tüm kitaplar basılabiliyor. Sonuçta yayıncı bu az satan kitapları sadece elektronik olarak veri tabanında neredeyse bedavaya tutuyor ve talep gelmesi durumunda tek olarak basıp satabiliyor. Bu sayede sadece 10 tane satacak o kitaba benzer 1.000.000 tane daha başka kitap da varsa, kârlı bir iş modeli olabilir.

2.1. Müşteri Kesitleri

Müşterileri belli kriterlere göre kesitlere ayırarak (buna bölümlendirme veya segmentasyon da denebilir) diğer kesitlerden farklı ama kendi içinde benzer (homojen) alt gruplar yaratmaya ve bu özelliklere göre onları daha iyi tanıyarak ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ürünler geliştirebiliriz. Bu sayede, ihtiyaçları iyi belirlenmiş müşterilere hem satış yapmak hem de onları daha tatmin ederek uzun süre için tutmak mümkün olur.

Herkese göre bir ürün geliştirip satmaya çalışan girişimciler yeterli kaynakları olmadığı için genellikle hiç kimseyi tam olarak mutlu edemediği için kimseye satış yapamaz. Ayrıca, girişimciler kısıtlı kaynaklarını en iyi ne şekilde kullanmaları gerektiğini belirlemeye çalışır. Aynı anda herkese ulaşmaya ve reklam vermeye yetecek kaynağınız genellikle olmaz, bu sebeple bazı tercihler yapmanız gerekir. Bunlardan bir tanesi başlangıç noktası olarak hangi müşteri kesitini seçeceğiniz. Buradan başlamak sonsuza kadar burada kalacağınız anlamına gelmez ancak başarı ihtimalinizin görece olarak yüksek olduğu ve rakiplerinizin tutunamadığı veya henüz girmemiş olduğu yerlerden başlamak akıllıca olabilir.

Otomotiv pazarını ele alalım. Ne tür araba satmayı veya geliştirmeyi düşündüğünüze göre müşterileriniz aslında birçok farklı kesitten oluşmaktadır. Evlilik, çocuk, gelir seviyesi, yaş, nerede oturduğu gibi özelliklere göre ne tür bir araç isteyeceği çok büyük farklılıklar gösterecektir ve satış yapabilmemiz için iyi bir bölümlendirme yapmak çok önemli olacaktır.

Bir grup müşterinin farklı bir kesit (segment, bölüm) sayılabilmesi için aşağıda sıralanan durumların en az bir kısmı olmalı (Osterwalder ve Pigneur, 2012):

- İhtiyaçları farklı bir ürün/hizmet gerektiriyor.
- Farklı dağıtım kanallarından ulaşılabilir.

Niş pazarlama: ana kitleden farklı küçük bir tüketici grubunun ihtiyaçlarını farklı bir ürünle karşılamak.

Çok yanlı pazarlama: 2 veya daha fazla müşteri grubu olan bir pazar. Her müşteri grubunun farklı ihtiyaçları ve özellikleri vardır. Bazı gruplar sadece kullanıcı olabilir ama diğer grupları çekmek için orada bulunmaları genellikle önemlidir.

Uzun kuyruk pazarlama: Ortalama veya ana akım müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmak yerine aşırı uçlardaki farklı müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmak. Sayı olarak az olmasına rağmen bu kısımlarda rekabet daha az olduğu için kâr marjları daha yüksektir.

- Farklı müşteri ilişkileri gerektiriyor.
- Kârlılıklarında belirgin farklılıklar bulunuyor.
- Ürün/hizmetin farklı özellikleri için ödeme yapmaya hazırlar.

Müşterilerin farklı kesitlere ayrılmasında uygulamada kullanılan en yaygın yöntemler aşağıda görülebilir.

- Coğrafi Bölümleme
 - Ülke
 - Şehir
 - İklim
 - Şehir içi/dışı
- Demografik Bölümleme
 - Yaş
 - Cinsiyet
 - Medeni Durum
 - Çocuk Sayısı
 - Meslek
 - Gelir Durumu
 - Eğitim Düzeyi
- Psikografik Bölümleme
 - Kişilik Özellikleri
 - İlgi Alanları
 - Hobiler
 - Değerler
- Davranışsal Bölümleme
 - Fayda
 - Sadakat
 - Kullanım Sıklığı

Kesitlere ayırma, yukarıda sıralanan yöntemlerin bir veya birkaçı kullanılarak yapılabilir. Hatta burada yer almayan başka yöntemler de kullanabilirsiniz. Unutulmaması gereken segmentasyon, bir sonuç değil bir araçtır. Sonuç olarak ayırt edebildiğimiz kesitteki hedeflediğimiz müşterileri daha iyi tanıyarak onlara daha iyi hizmet götürerek onları mutlu birer müşteri haline getirmeyi amaçlıyoruz. Eğer bu pazar kesiti yeterince büyükse veya yakınında bulunan kesitlere genişleyerek yeterli büyüklüğe ulaşabiliyorsa başarılı bir iş modeliniz olabilir.

Webvan

1996'da ABD perakende pazarını müşterilerin evlerine taşıyabilmek için kurulan Webvan şirketi toplam 800 milyon USD'den fazla yatırım almış, halka açılarak 8,5 Milyar USD değerlemeye ulaşmış bir girişimdi ve hızla büyüyordu. Ama 1999 yılında halka arzından sadece 7 ay sonra battı! Buna ne sebep olmuştu? Yatırımcılardan gelen paranın bolluğu aslında girişimcilerden müşterilerinin kim olduğunu, tam olarak ne istediklerini ve ne kadar kârlı olacaklarını bilmediklerini saklayabilmişti. Ancak gerçekler ortaya çıktıkça bu iş fikrinin kârlı olamayacağı belli oldu ve şirket kapandı.

2.2. Müşterilerin İşleri ve Sorunları

Müşteri kesitinizin ne olacağına karar verdikten sonra onu yakından incelemeniz ve tanımanız lazım. Osterwalder, Değer Önerisi Kanvasında müşterileri tanımlamak için müşterilerin yerine getirilecek hangi işleri (jobs to be done) olduğunu tarif etmenizi istiyor (Osterwalder vd., 2016). Ayrıca bu işleri yerine getirmeye çalışırken ne tür sorunlarla (acılar) karşılaştıklarını da ortaya koymak gerekir.

Müşteri işleri, onların çalışma ve yaşamlarında yapmaya çalıştıkları işlerdir. İşlevsel olanlar: evi toplamak, sağlıklı beslenmeye çalışmak, rapor hazırlamak ve müşterilere yardımcı olmak gibi işler. Sosyal olanlar, müşterilerinizin nasıl gözükmek istediğiyle ilgili: modayı yakından takip eden, işinde başarılı birisi olarak görünmek. Kişisel olanlar: yatırımları veya kariyeri sayesinde geleceğini güvende hissetmek.

Müşteri işlerini anlamaya çalışırken yapıldıkları ortamı da dahil etmek gerekir. Mesela öğlen işyerinde yenen yemek ile evlilik yıldönümünde eş ile yenen akşam yemeği çok farklı işlerdir. Farkında olunması gereken bir diğer nokta da tüm işlerin aynı önemde olmadığıdır. Bazı işler sık yapılması gerektiği için, bazılarıysa yapılmadıkları takdirde yaşanacak sorunlardan dolayı önemli olabilir.

Müşteri acıları, işlerinizi yaparken size rahatsızlık veren, işlerinizi yapmanızı engelleyen veya işler kötü giderse başınıza gelebilecek şeylerdir. Raporun hazırlanmasının çok sıkıcı olması, raporun hazırlanmasının elektrik kesintisi yüzünden engellenmesi veya raporun kötü hazırlanması durumunda patronun gözünde küçük düşme riski gibi şeyler potansiyel acı örnekleridir. Acıları mümkün olduğunca somutlaştırmak ve seviyelerini ölçmek gerekir.

Müşteri kazanımları, işlerinizi yaparken sağladığınız faydalardır. Bu faydaların bir kısmı zorunlu, beklenen veya istenen olabilirken bir kısmı beklenmeyen (sürpriz) bile olabilir. Mesela cep telefonlarımızla arama yapabilmek bir zorunluluk, güzel gözükmesi bir beklenti, bilgisayarımızla uyumlu çalışması istenen kazanımlardır. Bu telefonun ucuz da olması beklenmeyen bir kazanım olurdu.

Müşteri kesitinizi belirleyince işiniz bitmiyor. O müşterilerin etrafında satın alma sürecini etkileyen başkaları da vardır. Müşteriniz bir kurum olduğunda sayıları genellikle daha da yüksek oluyor. Bu kişilere genel olarak paydaşlar diyebiliriz ama Steve Blank'ın kullandığı rollere göz atmakta fayda var (Blank ve Dorf, 2014).

- Etkileyenler (influencers) satın alma kararını doğrudan vermezler ama görüşleri son kararda ağırlık taşıyan kişilerdir. Ailelerde eşler veya çocuklar olabilir, kurumlarda benzer konularda görüşleri değerli bulunan kişilerdir.
- Tavsiyede bulunanlar (recommenders) son kararı vermeyecek olmalarına rağmen konu hakkında bilgi toplamak ve tavsiyede bulunmakla görevlendirilmiş kişilerdir, ailelerde benzer ürünler almış komşular olabilir.
- Faturayı ödeyenler (economic buyers) kurum bütçesini kontrol eden ve ödemeleri yapanlardır. Bazen karar vericilerin kararlarını veto edebilir veya değiştirebilir. Ödemenin ne zaman ne şekilde yapılacağını kendi kurallarına göre belirlemesi gerekir.
- Karar vericiler (decision makers) belli konularda karar verme hak ve sorumluluğu verilmiş olanlardır.
- Son kullanıcılar (end user) kurum içi veya dışında olan ve satın alınan ürünü doğrudan kullanacak olan kişilerdir.

Bazen alınacakları kullanacak olan kişiler ve konuyu inceleyenler, karar verenler bambaşka kişiler olabilir. Böyle durumlarda sorunlu kararlar verilmesi ihtimali, özellikle kullanıcılarla karar vericilerin öncelikleri farklıysa artar. Satın alma sürecinde son bir rol ise sabotajcılardır. Bu kişiler satın alma sürecini herhangi bir aşamada geçerli veya geçersiz sebeplerle bozabilir. Bütün bu satın alma sürecini

sağlıklı bir şekilde yönetebilmek ve iş modelinin üzerindeki etkisini tahmin edebilmek için anlaşılmalı ve her roldeki durumlar da değerlendirilmelidir.

Satın alma sürecinin sadece bir kısmında olanlarla görüşmeler yapıp çıkarımlar yapıldığında yanlış sonuçlar çıkarılabiliyor. Mesela sadece son kullanıcılarla görüşmeler yapıp onlar için var olan önemli bir sorun belirlenip ardından çözüm üretilir, ama çok sonradan ürün çıkıp satılmaya çalışıldığında karar vericiler açısından bu sorunun önemli görülmediği ve çözümüne para harcamayı uygun görmediklerini öğrenebilirsiniz.

2.3. Pazar Büyüklüğü

Yatırımcıların genellikle bir iş modelinde müşterilerle ilgili bilmek istedikleri, kimler için hangi sorunlarını çözdüğünüzdür. Bu sayede ne büyüklükte bir pazarınız olacağını ve bundan ne kadar para kazanabileceğinizi kestirmeye çalışırlar. Bu pazar büyüklüğünü anlatırken kullanılan bazı standart terimler vardır. Bir önceki bölümde anlatıldığı için bu kısımda bunları özetliyoruz. TMP yani Toplam Mevcut Pazar (TAM, Total Available Market), EMP yani Erişilebilir Mevcut Pazar (SAM, Serviceable Available Market) ve İHP yani İlk Hedef Pazar (SOM, Share of Market). TMP - EMP – İHP üçlemesine tepeden-aşağı bir pazar tahmini yaparken rastlarsınız.

Her ne kadar 3. Bölümde sayfa 57’de değinilmiş olsa da konunun önemli olması nedeniyle bir örnek ile bir kez daha konuyu pekiştirmeye çalışalım. Örneğin, iş fikriniz Türkiye’de emeklilere yeni bir ürün satmak üzerine kurulu ve emekliler şu anda benzer bir ürüne ayda ortalama 10 TL harcamaktalar. İşinizi Ankara’da kurmayı ancak 5 sene sonra başka şehirlere de girebilmeyi planlıyorsunuz. Araştırmalarınız sonucunda Türkiye’de 8 milyondan biraz fazla emekli olduğunu ve bunların yaklaşık 650.000’inin Ankara’da oturduğunu belirlediniz. Bu durumda 3 sene sonrası için aşağıdaki gibi bir tahmin yapılabilir:

$$\text{TMP} = 8.000.000 \cdot 10 \cdot 12 = 960.000.000 \text{ TL}$$

$$\text{EMP} = 650.000 \cdot 10 \cdot 12 = 78.000.000 \text{ TL}$$

$$\text{İHP} = 78.000.000 \cdot \%20 = 15.600.000 \text{ TL}$$

Tabii bu çok kaba bir tahmin. Emekli sayıları, ekonomik koşullar veya TL fiyatlarında değişiklikler analize dahil edilmedi. 3 senede %20’lik bir pazar payı elde edilebileceği varsayıldı. Bu oran pazardaki rekabet durumuna, ürünlerin farklarına, satış ve pazarlama durumları gibi birçok değişkene bağlı olarak değişecektir. Yatırımcılar da pazar tahminlerinin zorluklarının farkındalar ama sizin konuya ne kadar hakim olduğunuzu, ne kadar araştırma yaptığınızı ve varsayımlarınızın ne kadar gerçeķçi olduğunu görmek isterler.

3. DEĞER ÖNERİLERİ

Müşterileriniz için hangi değeri yaratıyorsunuz? Onların hangi problemlerini çözüyor veya ihtiyaçlarını karşılıyorsunuz? Müşteriler için değeri yaratan hizmet ve ürün demetiniz değeri önerinizin bir parçasıdır, ancak en az onlar kadar önemli olan sunduğunuz başka şeylerin onlar için neler yaptığı, hangi acılarını dindirdiği ve hangi kazanımları sağladığıdır.

Ürün ile değeri önerisi farkını daha iyi anlatabilmek için yeni bir matkap geliştirip satmayı planlayan bir girişimciyi hayal edelim. Matkabı kimin satın alacağını, matkabın nasıl özellikleri olması gerektiğini düşünürken değeri önerisi aklına geliyor. Matkabın değeri önerisinin aslında matkabın kendisi değil, duvarda açacağı delik ve o sayede duvara eşya sabitleyebilmesi olduğunu fark edebilir. Bunun ne önemi var? Akıllı bir girişimci, yapılmak istenenin aslında duvara bir şeyler asmak olduğunu fark ederse bunu sadece yeni bir matkapla değil; yapıştırma gücü yüksek bir bant ve buna benzer ürünlerle de çözülebileceğini düşünebilir ve bu yönde inovasyon (yenilik) yapabilir.

Farklı değerler sunmaya örnek olarak hepimizin bildiği bir yerden devam edelim. Yemek! Hepimiz zaman zaman dışarıda yemek yeriz, peki restoranların sunduğu değer önerileri acaba nedir? Aslında birçok farklı değer önerisi sunan farklı restoranlar vardır. Mesela bir restoran yeniliğe odaklanarak sürekli değişen dünyadan bir menüyle hep aynı yemekleri yemekten sıkılanların bu acısını dindirmeye çalışabilir. Başka bir restoran kişiselleştirmeye odaklanarak teknolojinin yardımıyla sizin zevklerinizi tam olarak algılayıp (DNA, kan testi) sizin damağınıza en uygun yemeği hazırlayarak sizi özel hissettirebilir. Tasarıma odaklanan bir restoran yemeğin tadının dışında güzel veya farklı görünmesini isteyen müşterilere bu kazanımı sağlayabilir. Cebinde çok az parası olan müşterilere hitap etmek için ucuzcu restoranları bulmak zaten mümkün ama belki siz yiyecekten zehirlenmekten korkan müşteriler için bir laboratuvar temizliğinde restoran zinciri kurmayı planlıyorsunuz.

Yukarıda verilen örneklerden görebileceğiniz üzere değer önerileri birçok özellik içerebilir. Bunlara bazı örnekler: Yenilik, Performans, Kişiselleştirme, İşin yapılmasını sağlamak, Tasarım, Marka, Statü, Fiyat, Maliyet kontrolü, Risk azaltımı, Erişim, Kolay kullanım, vs. eklenebilir.

Eğer müşteri kesitlerinizde birden fazla grup varsa her bir grup için değer önerilerini belirlemeye çalışmak gerekir. Yemeksepeti gibi pazar yeri projelerinde aç insanlarla restoranları bir araya getirirsiniz. Restoranlara değer öneriniz daha fazla müşteriye satış yapabilmek. Aç insanlara değer öneriniz ise telefon numarası ve menü aramadan hızla yemek sipariş edebilmek. Facebook ve benzeri, çok taraflı sosyal medya platformlarında gene birkaç farklı müşteri kesitleri bulunmaktadır. Bizim gibi kullanıcılar için değer önerisi, ailelerimiz ve arkadaşlarımızla kolayca paylaşımlarda bulunmak ve iletişimde kalabilmek, hem de para ödmeden. Esas müşteri olan reklam verenlere değer önerisi ise olağanüstü odaklı ve etkili tam istenilen kişilere reklam gösterebilmek. Unutmayın, eğer para vermeden bir ürün veya hizmet kullanabiliyorsanız dikkatli olun, muhtemelen ürün sizsiniz!

4. GELİR KAYNAKLARI

Bir iş fikrinin uzun vadede ayakta kalabilmesi için sağlıklı bir gelir modeli olması gerekir. Kurucuların kaynakları ve yatırımlarla bir yere kadar idare edilebilir ama uzun vadede nakit akışı yoksa şirket kapanmaya mahkûmdur. Gelir modeli o kadar önemlidir ki bazen iş modelinin tamamı olarak görülür. Sonuç olarak en önemli yapı taşı olmasa bile üstlerde yer alır.

Gelir modeli: Bir iş fikrinden nasıl para kazanılacağı'nın tanımı.

Sağladığımız değerlerin hangileri karşılığında müşterilerimiz para ödemeye hazır dırlar? Şu anda kimlere, neler için, ne kadar ödemekteler? Bu gibi soruların cevaplarını öğrenmek önemli bir adımdır ve şirketin geleceğini belirleyebilir. Aşağıda tarif edeceğimiz gelir modellerinin bir kısmı birbirine benzer veya bir arada kullanılabilir. Amacımız sizin hem terimlerle tanışmanız hem de farklı şekillerde düşünebilmeye alışmanızdır.

4.1. Satış

Ürün veya Hizmet satışı Gelir kaynakları arasında en eski olandır. Ticaretin değiş-tokuş döneminden para karşılığı yapılmaya başlamasından beri var olan ve anlaşılması kolay olan gelir kaynağıdır. Buna karşılık, satışta çok önemli yeri olan fiyatın neye göre belirlenmesi gerektiği sorunludur. En yaygın rastlanan görüşe göre fiyatlar maliyete bağlı olmalıdır. Maliyet seviyesine kadar inilmese bile maliyet üstü belli bir oranın uygun bir fiyatlandırma modeli olacağı görüşüne sıklıkla rastlamak mümkündür. Bu görüşün geçerliliği rekabetin yüksek olduğu ve ekonomi biliminde tam rekabet koşulları olarak tarif edilen ortamlar için geçerli olabilir, ancak onun dışındaki koşullarda zayıf kalmaktadır.

Üretim maliyeti bir ürün için uzun vadede altına inilmemesi gereken bir taban oluşturmaktadır. Müşterilerimizin ürünümüzü veya hizmetimizi kullanmaktan elde ettiği faydanın parasal değeri ise üstüne çıkılmaması gereken bir tavan teşkil eder. Bu faydanın değerini belirlemek, elektrik harcamasını azaltan bir üründe olduğu gibi bazen kolaydır ama genellikle daha karmaşık ve zordur.

Her durumda taban fiyat ile tavan fiyat arasında nasıl bir noktada dengeye ulaşılacağını tarafların görelı pazarlık güçleri belirleyecektir. Eğer çok sayıda satıcı var ve alıcıların pazarlık gücü yüksekse denge fiyatı tabana yakın olacaktır. Eğer az sayıda satıcı var ve satıcıların pazarlık gücü yüksekse denge fiyatı bu sefer tavana daha yakın olur.

4.2. Kiralama

Satın almaya alternatif olarak bir ürünü sadece bir süre için kullanma hakkı elde edersiniz. Siz, kiralaayan taraf olarak bütün bedeli verip riski üstlenmek yerine daha küçük bir bedel ödeyerek ürünü bir süreliğine kullanma hakkını elde ediyorsunuz. Dilediğiniz takdirde kiralama süresini arttırabilirsiniz veya kısa kesebilirsiniz. Kiraya veren taraf ise varlığın ömrü süresince bir veya birkaç kişiye kiraya vererek satıştan elde edeceğinden daha fazla para kazanıyor ve istediğı takdirde daha sonra satış yaparak da çıkabiliyor. Kiralama modeli bina, araba ve makinelerde sıkça rastlanan bir model ve kira kontrat süreleri de çok farklı olabiliyor.

4.3. Kullandıkça Öde

Kullandıkça Öde (Pay As You Go) genellikle hizmetlerin pazarlamasında kullanılıyor ve ücreti kullanım miktarına bağlayarak bir değışken maliyet haline getiriyor. Az kullanan az, çok kullanan daha çok ödediğı için daha adil bir model olarak da değerlendiriliyor. Kargo, otelcilik, Telekom gibi alanlarda sırasıyla, taşınan paket başına, kalınan gece başına ve kullanılan süre/kapasite başına ücretlendirmeler yaygın olarak kullanılıyor. Günümüzde gittikçe yaygınlaşan paylaşım ekonomisi projelerinde (Über, Zipcar Airbnb, aracla.com, Secure Drive, vs.) varlık satın almaya bir alternatif olarak karşımıza çıkıyor. Bazen teknolojik inovasyonlar bile ancak gelir modelinde de inovasyon olduğunda başarıya ulaşabiliyor. Örneğın Xerox 1958'te ilk fotokopi makinesini geliştirip satmaya çalıştığında başarısız oldu çünkü makine çok pahalıydı ve insanlar henüz böyle bir makineye ihtiyaçları olup olmadığından emin değillerdi. Riske girmek istemeyen şirket yöneticilerini ikna etmeyi başarmalarını sağlayan şey, makineyi doğrudan satmak yerine kullandıkça öde modeliyle pazarlamaları oldu.

4.4. Abonelik

Abonelik bir hizmet veya ürüne belli bir süre için kullanım veya erişim hakkı sağlıyor. Genellikle tek tek veya ayrı olarak satılabilen bazı ürün veya hizmetleri abonelik paket olarak satıyor. Abonelikler sınırlı veya sınırsız olabilir. KabloTV, Netflix, spor salonları, web tabanlı oynanan oyunlar gibi birçok örnekleri vardır. Abonelik sistemini ilk kullanmaya başlayanlar gazete ve dergiler olmuştı, günümüzde ise bazıları bu modeli İnternet sitelerinde de kullanmaya çalışıyor.

4.5. Bedelsiz ve Primli

Bedelsiz ve Primli (Freemium) gelir modeli özellikle dijital ürünlerde çok popüler hale geldi. Bu modelde müşterilere temel bir ürün, bedava olarak verilirken daha üstün veya özellikli bir ürün ise bir ücret karşılığında verilebiliyor. Chris Anderson'ın düşüncesine göre dijital ürünlerin marjinal maliyeti sıfıra yakın olduğu için ürününüzün çoğunu bedavaya verseniz bile belli bir kısmını (5-10%) ücretli olarak satabilirseniz kârlı bir iş modeliniz olabilir (Anderson, 2010). Skype bilgisayarlar arasında görüşmeleri bedavaya yaptırıyor ama bilgisayardan cep veya ev telefonunu aramak isterseniz, düşük de olsa bir ücret alıyor. Dropbox bedavaya her isteyene bulutta sorunsuz yedekleme hizmeti sunuyor ama daha çok alan isterseniz ücretli versiyona (senede 100USD'ye 1TB) geçebiliyorsunuz.

4.6. Hizmet Olarak Yazılım (SaaS)

Hizmet Olarak Yazılım (SaaS-Software as a Service) modeli yazılımı alıp bilgisayarınıza kurup kullanmak yerine, yazılımın sağladığı hizmeti bulut tabanlı olarak "kullandıkça öde," "abonman" veya benzeri bir ücretlendirmeye kullanmanızdır. Bu gelir akışları genellikle hizmet kullanılmaya devam edildikçe düzenli aralıklarla devam ettiği için sevilmektedir. Günümüzde ofis programlarını (kelime

işleme, spreadsheet) SaaS olarak kullanmak mümkün, yeter ki sağlam bir İnternet bağlantınız olsun! Microsoft Office 365 veya Google Apps size çok ucuz bilgisayarlarla bile işlerinizi herhangi bir yerden yapabilmeyi sağlıyor. Paraşüt ön muhasebe ise mikro işletmelerin çok düşük bir bedelle Gelir-Gider, Fatura, Alacak takiplerini kolayca SaaS olarak yapmalarını sağlıyor.

4.7. Doğrudan Satış

Doğrudan Satış modeli "kapıdan kapıya satış" olarak da bilinir. Bu tür işlerde ciddi bir satış elemanı istihdamı ve onları destekleyecek altyapıya ihtiyaç vardır. Yüz yüze olunca yetenekli satıcılar için satış yapabilme ihtimali daha yüksektir ama yolda harcanan zaman ve enerjiden dolayı pahalı bir yöntemdir. Doğrudan satış yapan şirketlere örnek olarak Avon kozmetik, Amway ev ürünleri, Tupperware saklama kapları, Rainbow elektrik süpürgeleri veya çeşitli tencere-tava satıcıları verilebilir.

4.8. Reklam Destekli

Gelirinin bir kısmını veya tamamını reklamlardan elde eden birçok şirket bulunmaktadır. Bunların başında gazeteler, dergiler ve televizyon kanalları gelir. Bunların bazıları abonman veya satıştan para kazansalar bile gelirlerinin çoğunu reklam verenlerden elde ederler. Ancak reklam verenlerin ne sıklıkta ve hangi fiyatlardan reklam vereceklerini okuyucu/izleyicilerin sayıları ve özellikleri belirler. Bunların dışında birçok web sitesi ve akıllı telefon uygulamaları da reklamlardan faydalaniyor. Google arama motoru, Gmail ve Facebook gibi projeler veya şirketler de ürünlerini bedavaya vererek, reklam destekli olarak çok yüksek değerlere yükselebildiler. Bütün bunları kullanıcılarına (yani aslında ürünlerine) reklam verenlerin (gerçek müşterileri) erişimini sağlayarak elde ettiler.

4.9. Pazar yeri

Pazar yerleri, satıcılarla alıcıları bir araya getirerek ve genellikle aradan komisyon alarak gelir elde ederler. Mesela Yemeksepeti aç insanlarla restoranları bir araya getirip siparişler üzerinden komisyon alır. Dügün.com evlilik dikeyinde bir pazar yeri olarak üyelik bedeli alırken Armut.com her türlü hizmet için bir pazar yeri olmayı ve komisyon almayı tercih ediyor. Yemeksepeti, Dügün.com ve Armut.com genel olarak B2C yani şirketten-tüketicieye (Business to Consumer) iş yaparlarken sahibinden.com ve letgo gibi başka pazaryerleri ağırlıklı olarak C2C yani tüketiciden-tüketicieye (Consumer to Consumer) çalışabiliyor. Bunların haricinde B2B yani şirketten-şirkete (Business to Business) çalışanlara örnek olarak dünyanın en büyüklerinden olan Alibaba'yı gösterebiliriz. Genellikle pazaryerleri komisyon veya üyelik ücretleri dışında reklam veya ek özellikler de satarak gelir elde ederler.

4.10. Yem ve Olta

Yem ve Olta gelir modeli, müşteriye ucuza satılan bir ürünle (yem) kendisine çekerek oltaya yakalanmasını sağlayarak ve artık kaçamayacağına inandırıp bundan sonra sizden pahalı başka bir tamamlayıcı ürünü satın almak zorunda bırakmaktır. Bu modeli en iyi uygulayan firma olarak genellikle Gillette firması ve onun traş bıçakları örnek verilir, hatta bazen traş bıçağı modeli diye de geçer. Önce reklamlarla, sizi Gillette traş bıçaklarının ne kadar iyi olduğuna ve onları kullandığınız takdirde ne kadar yakışıklı olacağınıza inandırmaları lazım. Denemeye karar verdiğinizde, traş makinesinin kaliteli sapını ve iki adet traş bıçağını makul bir fiyata satıyorlar. Bıçaklar körelip yenisini almaya döndüğünüzde şok bir fiyatla karşılaşıyorsunuz ama saptaki patentli bağlantı mekanizması yüzünden daha ucuz bıçak da kullanamıyorsunuz. Oltaya yakalanmış durumdasınız ve düzenli aralıklarla gelip traş bıçağına yüksek para ödemeye devam edeceksiniz. Bu yem ve olta modelini inkjet yazıcılar ve bazı kahve makinelerinde görebilirsiniz. Nestle'nin Nespresso ve daha sonra onu takip eden Tchibo'nun Cafissimo kahve makineleri nispeten ucuz fiyatlara satılıyor ve neredeyse hiç bakım ve temizleme gerektirmeden kartuşlar ile iyi kahve yapabiliyorlar. Makineleri kullanmak için gereken kahve kartuşları sadece o makinelere uyuyor ve yüksek bir fiyata satılıyor. Ayrıca bu kartuşlar sadece kendi dükkanlarında veya İnternet sitelerinde satıldığı için araçlar yok ve satış fiyatından şirkete daha çok kar kalıyor.

ÖZET

Büyüme ve istihdam yaratmak için yenilikçi girişimcilere ve onların yüksek büyüme potansiyelli girişimlerine ihtiyacımız var. Girişimcilik zaten doğası gereği zor bir iştir ama yenilikçi girişimciler bir de bu işi yüksek belirsizlik ortamında yapmaya çalışırlar. Bu koşullar altında başarı ihtimali iyice düşmesin diye desteğe ihtiyaçları olur. İş modelleri, havada uçuşan iş fikirlerini yakalayıp detaylandırarak hızlı bir şekilde kağıda dökülmelerine yardımcı olan araçlardır. Kanvas İş Modeli 9 yapıtaşından oluşur: Müşteri Kesitleri, Değer Önerileri, Kanallar, Müşteri İlişkileri, Kilit Etkinlikler, Kilit Kaynaklar, Kilit Ortaklar, Gelir Kaynakları ve Maliyet Yapısı. Bu yapıtaşlarının hepsini kısaca tanıttık ama aralarında öncelikli olarak incelenip Ürün/Pazar uyumu değerlendirmesi için kullanılacak Müşteri Kesitleri ve Değer Önerilerine daha derinlemesine değindik. Müşterilerinizi ve onların sorunlarını doğru anlamak ve çözebilmek bir iş fikrinin başarısını etkileyecek en önemli unsurlardır. Son olarak da bu yarattığınız değerden sizin de faydalanabilmenizi sağlamak ve uzun vadeli başarı için ne tür gelir modelleri olduğuna değindik.

Dileğimiz, bu bölümde tanıtmış olduğumuz Kanvas İş Modelini aklınızdaki iş fikirlerini değerlendirmekte kullanmanızdır. Bu sayede zayıf iş fikirlerini daha kolay ve hızlı fark ederek eleleyebileceksiniz ve başarı şansı olan fikirleri ise daha da iyi hale getirebileceksiniz!

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **Aşağıdakilerden hangisi Kanvas İş Modelinin yapıtaşlarından değildir?**
 - a. Müşteri Kesitleri
 - b. Müşteri Kârlılığı
 - c. Müşteri İlişkileri
 - d. Değer Önerileri
 - e. Kanallar
2. **Aşağıdakilerden hangisi Kanvas İş Modelinin yapıtaşlarından değildir?**
 - a. Kilit Etkinlikler
 - b. Kilit Kaynaklar
 - c. Pazarlama Yapısı
 - d. Gelir Kaynakları
 - e. Maliyet Yapısı
3. **Aşağıdakilerden hangisi Müşteri Kesitleri tanımlamak için yaygın olarak kullanılan kriterlerden değildir?**
 - a. Coğrafi
 - b. Demografik
 - c. Psikografik
 - d. Bilişsel
 - e. Davranışsal

4. **Kişilik, İlgi alanları, Hobiler, Değerler gibi özelliklere göre yapılan müşteri kesitlerine ayırma aşağıdakilerden hangisine göre yapılmıştır?**
- Coğrafi
 - Demografik
 - Psikografik
 - Bilişsel
 - Davranışsal
5. **Satın alma süreci, özellikle kurumsal müşterilerde oldukça karmaşıktır. Aşağıdakilerden hangisi bu süreçte rastlanan rollerden değildir?**
- Güç simsarları
 - Son kullanıcılar
 - Karar vericiler
 - Etkileyenler
 - Faturayı ödeyenler
6. **Aşağıdakilerden hangisi iş modelleri kullanmanın faydalarından değildir?**
- Havada uçuşan iş fikirlerinin kağıda dökülmesini sağlamak.
 - İş fikirlerinin önemli noktalar atlanmadan detaylandırılması.
 - Uzun vadeli, kapsamlı ve detaylı bir plan hazırlanması.
 - İş fikrinin başarılı olabilmesi için gerekli olan varsayımların belirlenmesi.
 - İş fikrinin ne tür alternatifleri olabileceğini görebilmek.
7. **"Alıcı ve satıcıları bir araya getirerek gerçekleşen işlemlerden komisyon almak."**
Aşağıdakilerden hangisi yukarıda anlatılan fikrin gelir modelidir?
- Bedelsiz ve Primli
 - Hizmet Olarak Yazılım (SaaS)
 - Pazar yeri
 - Yem ve Olta
 - Doğrudan satış
8. **Kullanıcılardan ücret almak yerine onlara ürünlerini tanıtmak isteyen başkalarından gelir elde etmek.**
Aşağıdakilerden hangisi yukarıda anlatılan fikrin gelir modelidir?
- Bedelsiz ve Primli
 - Hizmet Olarak Yazılım (SaaS)
 - Reklam Destekli
 - Pazar yeri
 - Yem ve Olta
9. **Bir ürünü ucuza satarak başka bir ürünün düzenli olarak kullanılmasını ve oradan gelir elde edilmesini sağlamak.**
Aşağıdakilerden hangisi yukarıda anlatılan fikrin gelir modelidir?
- Bedelsiz ve Primli
 - Hizmet Olarak Yazılım (SaaS)
 - Reklam Destekli
 - Pazar yeri
 - Yem ve Olta

10. Kullanıcılara temel bir ürünü karşılıksız olarak vererek daha özellikli bir ürüne bazı müşterileri yönlendirmek ve oradan para kazanmak.

Aşağıdakilerden hangisi yukarıda anlatılan fikrin gelir modelidir?

- a. Bedelsiz ve Primli
- b. Hizmet Olarak Yazılım (SaaS)
- c. Reklam Destekli
- d. Pazar yeri
- e. Yem ve Olta

Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı

- 1. b Cevabınız yanlış ise, "İş Modelleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 2. c Cevabınız yanlış ise, "İş Modelleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 3. d Cevabınız yanlış ise, "Müşteriler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 4. c Cevabınız yanlış ise, "Müşteriler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 5. a Cevabınız yanlış ise, "Müşteriler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 6. c Cevabınız yanlış ise, "İş Modelleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 7. c Cevabınız yanlış ise, "Gelir Kaynakları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 8. c Cevabınız yanlış ise, "Gelir Kaynakları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 9. e Cevabınız yanlış ise, "Gelir Kaynakları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 10. a Cevabınız yanlış ise, "Gelir Kaynakları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Anderson, C. (2010) Bedava. Türkiye: Optimist.

Blank, S. & Dorf, B. (2014) Girişimcinin El Kitabı Adım Adım Şirket Kurmak. Türkiye: Boyut Yayın Grubu.

Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2015). Yalın Girişimci. Türkiye: Nobel Yayın Dağıtım.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). İş Modeli Üretimi. Türkiye: Optimist.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2016). Müşteriniz Ne İster? Değer Önerisi Tasarımı ile Müşteri Odaklı Yönetim. Türkiye: TİMAŞ Yayınları.

Ries, E. (2012). Yalın Yeni Girişim. Türkiye: Özyeğin Üniversitesi Yayınları.

TÜİK (2016). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016.

Bölüm 5:

Ekonomi, Endüstri, Rekabet ve Müşteri Analizi



Prof. Dr. Cengiz Yılmaz



Ortadoğu Teknik Üniversitesi

ycengiz@metu.edu.tr

Amaçlar

Girişimcilerin iş fikirlerini hayata geçirmeden önce ve hayata geçirdikten sonraki aşamalarda gerek genel ekonomik koşulları gerekse faaliyet gösterecekleri endüstrinin özel koşulları, rakiplerin ve rekabetin olası etkileri ve farklı müşteri gruplarının satın alma davranışlarını etkileyecek özellikleri konusunda bilgi elde etmelerini sağlamak ve bu bilgileri karar ve stratejilerinde kullanabilme yetilerini geliştirmek.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Genel ekonomik koşulları analiz edip bunların iş süreçleri ve endüstrileri açısından olası etkilerini tahmin ederek gerekli önlemleri alabilecek,
- Rakipleri ve içinde bulundukları endüstrinin dinamikleri hakkında önemli bilgileri kaynaklarından elde edip stratejik kararlarında kullanabilecek,
- Pazardaki potansiyel ve mevcut müşterileri, bunların sayılarını ve yaratabilecekleri toplam talebi tahmin edebilecek; farklı müşteri gruplarını tespit edip bunların özelliklerini karar ve uygulamalarında değerlendirebilecek.

Anahtar Kavramlar

- Rekabet
- Endüstri Analizi
- Ekonomik Göstergeler
- Talep
- Müşteri Analizi

TESLA

Günümüzde girişim dünyası tarihte çok az görüldüğü bir şekilde çok hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içindedir. "Endüstri 4.0" ya da "Dijital Devrim" olarak adlandırılan teknolojik gelişmeler çerçevesinde ortaya çıkması beklenen yeni iş modelleri, yeni ürünler ve gitgide etkinleşen iş süreçleri bugün hayal dahi edilmesi zor bir şekilde girişimcileri çevreleyen iş ortamını yeniden şekillendiriyor. Bu değişimleri önceden öngörerek oluşacak yeni şartlara ve beklentilere uygun iş modelleri ve ürünler ortaya çıkarmaya çalışan öncü firmalar doğal olarak bu belirsizlik ortamında büyük riskler alıyorlar. Ancak, risk kavramının doğası gereği, bu firmalar başarılı oldukları takdirde büyük kâr oranlarına ve pazar liderliğine de ulaşabileceklerini görüyor olmalılar.

Geleceğin teknolojilerini kendi ürünleri kapsamında kullanarak hem ürünün tanımının değişmesine hem de teknolojinin ilerlemesine ve şekillenmesine katkıda bulunan firmalardan biri de Tesla. Bugün elektrikli otomobiller pazarında dünya çapında çok güçlü bir marka haline gelmeyi başarabilmiş bir girişim örneği Tesla. Ayrıca halen farklı alanlardaki yeni teknolojilere yaptığı vizyoner ve agresif nitelikli yatırımlar göz önüne alındığında, belli ki bu firmanın yöneticileri yolun henüz çok başında görüyor kendilerini. Yakın zamanda iş dünyasını çevreleyen bütün koşulların hızla ve dramatik bir şekilde değişeceğinin farkında olarak geleceğin ulaşım aracını tasarlamaya çalışan bir firma izlenimi veriyorlar.

Geleceğin otomobil/ulaşım pazarı nasıl olacak? Bu pazarı çevreleyen yakın ve uzak çevre koşulları pazardaki beklentileri ve ürünleri nasıl etkileyecek? Hangi firmalar hangi özellikleriyle gelecekte de bu pazarda rekabet edebilir konumda olacak? Pazarda rekabetçi başarıyı ortaya koyacak kritik faktörler neler olacak? Bu soruların çok önemli olduğunu ve ancak bunları doğru yanıtlayabilen rekabetçilerin gelecekte de bu pazarda yer alabileceğini belirtmekte büyük fayda var.

Tesla'nın bu sorulara verdiği yanıtları tahmin etmek çok zor değil. Görünen o ki geleceği elektrikli araçlarda görüyor firma. Fosil yakıtların kirletici özelliği ve kısıtlı rezervleri nedeniyle er ya da geç elektrikli araçların bu pazarda hâkim olacağını düşünüyorlar. Tüm dünyada artan çevre duyarlılığının da bu sürece katkısı olmasını bekliyor olmalılar. Firma ayrıca kendi elektriğini üretebilen ve sürücüsüz seyahat imkânı sağlayan ve çok daha hızlı bir ulaşım aracına doğru da ilerlemeye çalışıyor. Bunu anlamak için örneğin elektrik üreten güneş panelleri geliştirmek amacıyla yaptıkları yatırımları incelemek yeterli olabilir. Bugün herhangi bir Tesla bayisinde aynı zamanda firmanın yeni geliştirdiği ve henüz konutlar için pazarlanan son teknoloji güneş panellerini görmek mümkün. Halen elektrikli araçlarda kullanılan pillerin oldukça verimsiz olduğu ve kirlilik konusunda sorunlu oldukları göz önüne alındığında, güneş enerjisi pekâlâ mantıklı bir çözüm olabilir. Hayal edilen aracı geliştirebilmek için nesnelerin İnterneti, büyük veri, sensör ve en önemlisi vakumlu ortamda minimum sürtünmeyle hareket eden araç teknolojilerinde de büyük ilerleme kaydetmeleri gerekiyor ve Tesla'nın bu alanlarda da öncü teknolojileri geliştiren şirket olma arzusu içinde olduğunu tahmin etmek zor değil.

Tesla, arzu ettiği yönde ilerlemek için büyük yatırımlar yapıyor ve riskler alıyor. İş süreçlerini etkileyen çevre koşullarının hızla değiştiği zamanlarda ancak bu değişimleri doğru analiz eden ve gerekli uyumu zamanında sağlayan firmalar ayakta kalabiliyor ve rekabetçi başarı elde edebiliyor. Tesla'nın bu konudaki atılımlarının olumlu ya da olumsuz sonuçlarını hep beraber gözlemleyeceğiz.

GİRİŞ

Bütün iş girişimlerinin kısa, orta ve uzun vadede başarısını belirleyecek en önemli unsurların başında girişimin karşı karşıya kalacağı yakın ve uzak çevre koşulları gelir. Özellikle girişimin geniş çevresini oluşturan ekonomik, sosyal ve politik çevre koşulları ile ilgili beklentiler ve bunlarda meydana gelebilecek önemli değişimler girişimin talep, maliyetler ve kârlılıkla ilgili süreçlerde olumlu ya da

olumsuz çok önemli etkilere de bulunabilir. Aynı şekilde, girişimin içinde bulunduğu endüstri ya da sektör de iş fikrinin başarılı ya da başarısız olması konusunda kritik derecede önemli olacaktır. Kimi sektörlerin büyüme hızı diğerlerinden çok daha yüksektir. Kimi sektörlerde hedef alınan pazarların koşulları çok daha ılımlı ve girişimin başarısına destek olacak nitelikte olabilir. Hedef alınan pazarların yapılarına bağlı olarak, kimi sektörlerde rekabetin yapısı ve şiddeti diğerlerinden çok daha yıkıcı olabilir ya da pazardaki müşterilerin ürüne ve firmaya karşı geliştirecekleri tepkiler daha ılımlı ve yapıcı olabilir. Üstelik bu tür farklılıklar öngörülmesi zor süreçlere bağlı olarak zaman içinde oldukça hızlı değişimlere de uğrayabilir. Girişimciler, gerek iş fikrini geliştirip uygulamaya sokarken gerekse girişimin takip eden aşamalarında söz konusu yakın ve uzak çevre koşullarını yakından izlemek, bunlarda ortaya çıkabilecek değişimleri zamanında ve doğru bir şekilde tespit edip olası etkilerini hesaplayarak, gerekli rekabetçi tepkileri oluşturmak durumundadır. Bu bölümde yakın ve uzak çevre koşulları özellikle yeni girişimciler için kritik derecede önemli olabilecek ekonomi, endüstri, rekabet ve müşteri analizlerine odaklanılarak incelenecektir.

1. EKONOMİK KOŞULLAR VE GİRİŞİM SÜREÇLERİ

Girişimin gerçekleştiği ekonomik ortam en başta pazara sunulacak ürün ve hizmetlere olan talebi etkileyecektir. Talep, herhangi bir girişimin satış yaparak gelir elde edebilmesi ve ayakta kalabilmesi için en önemli unsurdur. Bir ülkenin ekonomisinde oluşan koşullar aynı zamanda o ülkedeki girişimlerin ve firmaların kaynak maliyetleri üzerinde de çok önemli etkilere de bulunur. Ekonomideki gelişmelere bağlı olarak mamül, yarı mamül, hammadde, makine, enerji, iş gücü ve finansman maliyetleri başta olmak üzere girişimin bütün süreçleri ile yürütülebilmesi için gerekli olan kaynakların maliyetleri önemli değişimler göstererek, kimi zaman iflasa kadar giden sonuçlar ortaya çıkarabilir. Son olarak, ekonomik koşullardaki değişimler, girişimler için aynı zamanda kaynakların erişilebilirliği ve rahat kullanımı açısından da belirleyici olabilir. Maliyetlerine katlanmak mümkün olsa dahi mevcut ekonomik sistem içinde arzı yeterli olmadığı için ulaşılamaz ve kullanılamaz hale gelen kimi kritik kaynaklar girişimin başarısını ciddi boyutta etkileyebilir. Zaman zaman enerji arzında sıkıntılar ortaya çıktığı için kısıntılara gidilmektedir; aynı şekilde, pek çok sektörde eğitimli, nitelikli ve kalifiye iş gücü bulma konusunda var olan sıkıntılar sıklıkla dile getirilmektedir.

Girişimciler, ekonomik koşulları yakından takip ederek bunlarda kısa, orta ve uzun vadede ortaya çıkabilecek değişiklikleri doğru analiz etmek, sonrasında kendi iş süreçleri ile ilgili olarak talep, maliyetler ve kaynaklara erişim açısından olası etkileri belirleyip önlemlerini almak durumundadır. Ekonomik koşulların analiz edilebilmesi, anlaşılması ve farklı ekonomilerin karşılaştırılabilmesi için geliştirilmiş çok sayıda ekonomik göstergeler bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri büyüme hızı, faiz oranları, döviz kurları, işsizlik oranları, enflasyon oranları gibi göstergelerdir. Bu temel göstergeler ötesinde mevcut ekonomik koşulları daha iyi anlamak ve analiz etmek için kullanılabilecek pek çok teknik gösterge de bulunmaktadır. Farklı sektörler için değerlendirilebilecek kapasite kullanım oranları, il bazında temel iş gücü göstergeleri, istihdam hesaplamaları, farklı toplumsal gruplar için ücret ve kazanç hesapları, dış ticaret endeksleri, devlet bütçesi kalemleri ve bütçe dengesi bilgileri, gelir dağılımı hesapları ve tüketici güven endeksi gibi pek çok farklı gösterge kullanılarak genel ekonomik durum ve bunun belirli bir sektörde ya da bölgede yansımalarını analiz etmek mümkün olacaktır. Bu bölümde yalnızca çok temel nitelikte ekonomik göstergelere odaklanılarak girişimlere olası etkileri tartışılacaktır. Söz konusu temel göstergeler ve diğerleri ile ilgili verilere Türkiye İstatistik Kurumu'nun İnternet sitesinden (www.tuik.gov.tr) ulaşmak mümkündür.

1.1. Büyüme Hızı

Ekonomik büyüme, reel milli gelirin, daha net ifadeyle ekonomideki toplam üretimin uzun dönemli artışı anlamına gelmektedir (Gayrisafi Yurt İçi Hâsıla Büyüme Hızı). Ekonomik büyüme, üretim faktörlerinin miktarlarında meydana gelen bir artışla, verimliliklerinde meydana gelen bir iyileşmeyle ya da bu iki sürecin birlikte işlemesiyle gerçekleşebilir. Büyüyen ve büyüme beklentileri olumlu olan ekonomilerde doğal olarak yatırım ve girişim ortamı da elverişli olacaktır.

Ekonomik koşullar, girişimlerin başarısını (a) girişimin pazara sunacağı mal ve hizmetlere karşı oluşacak talep, (b) girdi ve kaynak maliyetleri ve (c) çeşitli kaynaklara olan erişimin kısıtlanmasında şekillenmesi üç ana süreç ile etkiler.

Büyüyen bir ekonomi tüketim imkânlarının artması, yatırım olanaklarının genişlemesi ve iyimser bakış açısının yerleşmesi anlamına gelir. Nüfus artış hızından daha yüksek oranda büyüyen bir ekonomi de kişi başına düşen gelirin artması, yani zenginleşme demektir. Girişimciler bu nedenlerle gerçekleşen ve beklenen ekonomik büyüme rakamlarını yakından takip etmeli ve mümkün olduğunca büyüme dönemlerinde ve en hızlı büyüyen sektörlerle yatırım yapmaya gayret etmelidir.

Ancak, unutulmaması gereken bir diğer nokta da, sayı olarak az da olsa bazı sektörlerde ve pazarlarda talep artışı ve iş hacmi genişlemesinin ekonominin büyüme performansı ile ters yönde olabileceğidir. Bu tür girişim ortamlarına en bilinen örnek Yüksek Öğretim pazarıdır. Özellikle yüksek lisans programlarına olan talep, genellikle ekonomik büyüme performansının çok düşük olduğu dönemlerde, hatta kriz dönemlerinde anlamlı bir şekilde artmakta, ekonomi yeniden büyümeye başladığında ise ciddi derecede azalabilmektedir. Kriz dönemlerinde iş gücü pazarı da ciddi derecede küçüldüğü için pek çok kişi iş aramak yerine eğitimini geliştirerek kriz sonrasında daha iyi imkânlarla iş bulmayı hedeflemektedir. Girişimciler için önemli nokta, ekonomideki büyüme performansının ve beklentilerin kendi sektörlerinde ve girişimlerinde yaratacağı etkiyi doğru değerlendirerek yatırımlarını bu doğrultuda gerçekleştirmek olacaktır.

1.2. Faiz Oranları

Faiz oranları bir ekonomide yatırım için elzem olan özsermaye dışında kalan fonların maliyetini belirlediği için girişimciler açısından son derece büyük öneme sahip bir ekonomik göstergedir. Çoğu girişimci gerek iş kurma aşamasında gerekse işin büyütülmesi ve sürdürülmesi için gerekli parasal kaynaklara ulaşmakta zorluk çeker. KOSGEB, TÜBİTAK ve çeşitli bakanlıkların sağladığı desteklerden faydalanmak da her zaman için mümkün olmayabilir. Bu gibi durumlarda girişimciler ya yeni ortaklar bularak ya da kredi kullanarak ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmak isteyecektir. Kredi kullanılması durumunda, faiz oranları kredi maliyetlerini oluşturacağı için işletmenin sürdürülebilir bir şekilde idamesinde en önemli belirleyicilerden biri olacaktır.

Faiz oranlarının çok yüksek olduğu bir ekonomide yatırımların maliyeti de ciddi oranda artacak ve yatırımlar kısıtlanacaktır. Aynı şekilde, faiz oranlarının çok yüksek olduğu bir ekonomide tüketiciler de ihtiyaç duydukları tüketici kredilerine makul maliyetlerle ulaşmakta zorluk çekeceklerdir. Sonuçta yalnız yatırımlar değil ekonomideki tüketici talebi de olumsuz etkilenecektir. Örneğin, faiz oranları çok arttığında konut sektöründeki tüketici talebi ciddi derecede azalmakta, bu durum da gerek inşaat sektörüne girdi sağlayan diğer sektörleri gerekse konut alanların yaptığı ek harcamalarla beslenen ikincil sektörleri önemli oranda etkileyebilmektedir.

1.3. Döviz Kurları

Döviz kurları Türk Lirasının (TL) diğer ülke paraları nezdinde değişim değerlerini ifade eder. Kurun yüksek olması TL'nin değişim değerinin düşük olduğu, kurun düşük olması ya da azalması ise TL'nin söz konusu yabancı para birimi nezdinde değişim değerinin yüksek olduğu veya artması anlamına gelmektedir. Girişimci işletmeler döviz kurlarını yakından takip etmez ve gelecek değerlerini güvenilir bir şekilde tahmin edemezse kurdaki radikal değişimlerle çok güç durumda kalabilirler.

Döviz kurları girişimci işletmeleri en az üç farklı süreçle etkileyebilmektedir. İlk olarak enerji, mamül, yarı mamül, hammadde, makine, hizmet ve iş gücü girdileri açısından yabancı para cinsinden oluşan maliyetler önemli bir faktör olarak göz önüne alınmak durumundadır. Yabancı para cinsinden girdi maliyetleri oransal olarak yüksek olan iş girişimleri döviz kurlarının artmasıyla ciddi şekilde olumsuz etkilenebilir. Bu nitelikte olan ve döviz kurları beklenmedik şekilde yükseldiği için iflas ilan etmek zorunda kalan girişimci şirketlerin sayısı maalesef çok fazladır. Benzer bir durum, borçlanmasını döviz üzerinden gerçekleştiren işletmeler için söz konusu olmaktadır. Öte yandan, döviz kurlarının düşük seyrettiği dönemlerde bu nitelikteki girişimlerin daha avantajlı bir konumda olacaklarını da belirtmek gerekir.

Döviz kurlarının girişimci şletmeler açısından ikinci önemli etkisi talep tarafında ortaya çıkmaktadır. Satışlarını yabancı para cinsinden gerçekleştiren, yurt dışı pazarlarda faaliyet gösteren ya da turizm sektöründe olduğu gibi gelirleri yabancı para cinsinden oluşan müşterilere hitap eden şletmeler, doğal olarak döviz kurları artınca daha kârlı ve daha rekabetçi konuma geleceklerdir. Bu nitelikteki şletmeler kurların yüksek seyretmesini düşük seyretme durumundan daha fazla tercih edeceklerdir.

Döviz kurlarının girişimci şletmeler nezdinde üçüncü önemli etki süreci ise kurlar çok hızlı, dengesiz ve tahmin edilemeyecek şekilde dalgalandığı zaman ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda yukarıda tanımlanan her iki türdeki şletme de gerek maliyetlerini gerekse ürünlerine olan talebi ve fiyatlarını belirlemede zorluk çekecektir. Kurlar çok hızlı dalgalandığı için önünü göremeyen, elindeki ürünleri hangi fiyattan satması gerektiğini kestiremeyen, garantici olmak adına çok yüksek fiyatlar isteyen ya da bir süre için iş yapmaya ara veren firmaların gözlemlendiği durumlar sıklıkla ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak, döviz kurlarında oluşan değişimler, direkt ve dolaylı etkileriyle girişim süreçlerini beklenmedik zorluklar, darboğazlar ve belirsizliklerle karşı karşıya bırakabilecek önemli bir ekonomik faktör olarak mutlaka göz önüne alınmalıdır.

1.4. İş gücü Arzı ve İşsizlik Oranları

Girişim süreçlerinin büyük çoğunluğu iş gücü istihdamına gerek duyar. Pek çok girişimci ne yazık ki bu konuda çok iyimser beklentilerle girişimi başlatmakta ve sonrasında önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. İşsizlik oranları olduğuca yüksek görünsede dahi arzu edilen nitelikte elemanların bulunmasında ciddi zorluklar yaşanabilmektedir. Eğitilmiş, tecrübeli, kalifiye iş gücü arzı açısından özellikle bölgesel bazda önemli farklılıklar bulunmakta ve kimi bölgelerde bu nitelikteki elemanları istihdam etmek mümkün olamamaktadır. Girişimcilerin bu konuda ön çalışmalarını dikkatle gerçekleştirmeleri ve girişim süreci ile ilgili geri döndürülemez yatırımlarını gerçekleştirmeden önce ihtiyaç duyacakları iş gücü konusunda sıkıntı yaşamayacakları konusunda emin olmaları doğru bir yaklaşım olacaktır. Aksi takdirde, ihtiyaç duyulan kalifiye iş gücü yerine vasıfsız iş gücü kullanılarak girişim süreci yürütölmeye çalışılmakta ve çok ciddi kalite sorunları ortaya çıkmaktadır. Kimi zaman da maliyet kaygıları ön plana çıkmakta ve girişimciler kalifiye iş gücüne yüksek ücretler ödemek yerine vasıfsız elemanlara yönelmeyi tercih edebilmektedir. Bölge bazında sektör kırılımları da göz önüne alınarak temel iş gücü göstergelerinin incelenmesi, daha sonra da girişimin gerçekleşeceği alanda ve pazarda detaylı iş gücü araştırma ve istihdamı çalışmalarının yapılması bu anlamda çok önemlidir. Kalifiye iş gücü eksikliği nedeniyle iş süreçlerini arzu edilen kalite seviyesinde yürütemeyen ve rekabet ortamında başarısızlığa uğrayan yeni iş girişimlerinin sayısı ne yazık ki çok fazladır.

Konut Sektörü

Ekonomik faktörlerin en belirgin şekilde belirleyici olduğu sektörlerden birisi de konut sektörü. Konut alan kişilerin önemli bir çoğunluğu kredi kullanarak ödemelerini zamana yaymayı tercih ettiği için başta faiz oranları olmak üzere ekonomik göstergelerde meydana gelen değişimler konut sektörüne olan talebi çok güçlü bir şekilde etkiliyor. Ülkemizde inşaat sektörü uzun yıllarca ekonominin lokomotifi olarak göröldü. Pek çok diğer sektörün ürün ve hizmetlerini girdi olarak kullandığı için inşaat sektörü ekonomideki gidişatın temel belirleyicisi oldu. Uzun yıllar boyunca faizlerin düşük seyretmesi ve büyük şehirlerde oluşan nüfus yoğunluğunun yaşadığı sosyo-ekonomik dönüşüm süreçleri de bu sektörde ve özellikle konut alanında çok sayıda büyük proje hayata geçirilerek hem sektörün olduğuca hızlı bir şekilde büyümesine hem de çok sayıda başarılı şirketin ortaya çıkması sağlanmış oldu. Konut sektörüne katkıda bulunan bir diğer faktör de ülke dışından yabancıların güvenilir ve gelecek vaat eden bir ülke olarak gördükleri Türkiye’de konut sahibi olma arzusuyla yarattıkları ek talep oldu. Sonuçta dikkat çekici bir başarı hikâyesi olarak bütün bir sektörün hızla büyümesine hep birlikte tanık olduk.

>>>

2018 yılı içinde döviz kurlarında oluşan yüksek oranlı değer artışları ve bunun yansıması olarak faiz oranlarının ciddi derecede yükselmesi konut sektöründe son on yılda gözlemlediğimiz büyük gelişmeyi etkileyecek mi? Konuta olan iç talebin azalacağını tahmin etmek zor değil. Döviz cinsinden ucuzlayan fiyatların yaratacağı dış talep, sektöre ne derecede olumlu etki yapar sorusu ise yanıtlanması biraz daha zor bir soru. Ancak yıllardır büyük bir başarı hikâyesi ile büyümesini sürdüren, çeşitli rekabet üstünlükleri ve yetenekler geliştirerek varlığını sürdüren konut ve inşaat sektörümüzün değişen ekonomik koşullarda da gerekli adaptasyonu sağlayarak yoluna devam edeceğini düşünmek, doğal olarak en doğru yaklaşım olacaktır. Gelişmeleri hep birlikte izleyeceğiz.

2. ENDÜSTRİ (SEKTÖR) KOŞULLARI, REKABET ANALİZİ VE GİRİŞİME ETKİLERİ

Girişimciler, girişim süreçlerini başlatmadan önce ve esasen, girişim sürecinin bütün aşamalarında içinde bulundukları endüstriyi, rekabeti, hedef aldıkları pazarları ve en önemlisi pazardaki mevcut ve potansiyel müşterileri yakından takip etmek, analiz etmek ve bulgular çerçevesinde rekabetçi konumlarını sürekli olarak adapte etmek durumundadır. Rekabet özünde bir öğrenme sürecidir. İşletmeler de gerek yakın ve uzak çevre koşullarını gerek içinde bulundukları rekabet ortamının özelliklerini, rakiplerini ve rakiplerine kıyasla avantajlı ve dezavantajlı oldukları hususları gerekse pazarı ve müşterileri yakından takip ederek bu unsurlarda ortaya çıkan ve beklenen değişimleri zamanında kestirmek ve gerekli değişimi ortaya koymak zorundadır. Bu değişimi en etkili şekilde ortaya koyabilen, başka bir deyişle rakiplerinden daha doğru ve daha hızlı bir şekilde öğrenebilen girişimciler, rekabet ortamında çok daha başarılı olacaklardır. Bu bölümde yakın çevre unsurlarından endüstri (sektör) ve rekabet analizlerine odaklanacağız. Bir sonraki bölümde de müşteri analizleri ve talep tahmini konularına değineceğiz. Bu noktada endüstri ve pazar kavramları arasındaki farkın altını çizmekte fayda var. Endüstri kavramı, benzer üretim süreçleri ve ürünlerle faaliyet gösteren işletmelerin toplamını ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Pazar kavramı ise tanımlı bir bölgede benzer ihtiyaç ve tercihlerle talep oluşturan müşterilerin toplamına verilen isimdir. Belirli bir endüstri ya da sektör içinde farklı şekillerde tanımlanmış pek çok farklı pazar bulunabilir. Ayrıca endüstri içinde rekabet eden firmalar da kendi özgün analizleri ve ihtiyaçları doğrultusunda farklı pazar tanımları ortaya koyabilirler. Bu bölümde tartışacağımız rekabetin ve müşterilerin anlaşılması ile ilgili analizler endüstri seviyesinde yapılabileceği gibi tanımlı her pazar için ayrı ayrı da yapılabilir. Her pazar, kendi özgün koşullarına sahip olacağı için bu tür analizlerin girişimcilerin rekabet etmeyi planladığı tanımlı her pazar için ayrı yapılmasının daha doğru olacağını özellikle belirtmek gerekir.

Rekabet, özünde bir öğrenme sürecidir. Koşullara en etkili şekilde adapte olan, başka bir deyişle rakiplerinden daha doğru ve daha hızlı bir şekilde öğrenebilen girişimciler, rekabet ortamında çok daha başarılı olacaklardır.

Sonuçta ister endüstri seviyesinde gerçekleştirilsin isterse daha spesifik tanımlanmış bir pazar çerçevesinde gerçekleştirilsin temel amaç, girişimcinin içinde bulunduğu rekabet ortamını karakterize eden ve direkt olarak etkileyen faktörleri yakından tanıması ve girişim sürecini bu doğrultuda yönetmesidir. Rekabet ortamını analiz ederken endüstri ve pazar koşulları ile ilgili dikkate alınması gereken çok sayıda parametre vardır. Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Michael Porter bu faktörleri beş ana grup altında sınıflandırmıştır. Biz de tartışmamıza bu beş ana faktörü göz önüne alarak başlayacağız ve aşamalı olarak derinleştirerek devam edeceğiz.

2.1. Endüstrinin Beş Faktör Analizi

Belirli bir endüstrideki ya da pazardaki rekabet ve iş yapma koşulları analiz edilirken dikkat edilmesi gereken önemli konulardan biri, hiçbir girişimcinin iş süreçlerini tek başına yürütemeyeceği ve mutlaka endüstri içindeki farklı aktörlerle birlikte çalışması gereğidir. Benzer şekilde, endüstri içinde yer alan birtakım başka aktörler de karar ve aktiviteleriyle girişimcilerin iş süreçlerini ve bunların sonuçlarını ciddi derecede etkileyebilecek durumdadır. Endüstrinin Beş Faktör Analizi bu bakış açısıyla yola çıkar ve işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken, teknik ifadesiyle değer üretim süreçlerinde,

söz konusu farklı endüstri aktörleriyle ilişkilerinin niteliklerine odaklanarak endüstrideki iş yapma ve rekabet koşullarını ortaya koymaya çalışır. Bu anlamda odaklanılan beş kritik endüstri aktörü (1) Müşteriler, (2) Rakipler, (3) Tedarikçiler, (4) İkame ürünlerin üreticileri ve (5) Pazara girebilecek yeni firmalar olarak ortaya çıkmaktadır. Takip eden bölümlerde bu aktörlerin ve bu aktörlerle var olan ilişkilerin niteliğinin odak girişimci firmanın iş süreçlerine ve performansına olası etkilerine odaklanılarak endüstri analizi ile ilgili uygulanabilir bir çerçeve ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

2.1.1. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Her girişim kendi değer üretim süreçlerini yürütürken çeşitli tedarikçilerle çalışmak zorundadır. Hammadde, mamül ve yarı mamül, enerji, makine-teçhizat, işletmenin ürününe direkt ya da dolaylı etkisi olabilecek çeşitli hizmetler ve benzeri pek çok girdi tedarikçilerden sağlanarak faaliyetler yürütülmek durumundadır. Girişimin sorunsuz ve başarılı bir süreçte ilerlemesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi için tedarikçilerin performansı ve tedarikçilerle olan ilişkiler büyük önem taşır. Tedarikçilerden tedarik süreçlerinde işletmenin beklentilerini karşılamaları, teslimatlarını zamanında ve hatasız bir şekilde gerçekleştirmeleri, bütün bunları yaparken aynı zamanda da makul fiyat talepleri ortaya koymaları arzu edilir. Ancak, girişimlerin tedarikçilerle ilişkilerini yürütürken belirtildiği şekilde arzu edilen tedarikçi davranışlarının tam tersiyle karşılaşmaları sık görülen bir durumdur. Beklenenin aksine fırsat buldukça normalden yüksek fiyatlar talep eden ya da tedarik süreçlerinde arzu edilen performans kalitesini ortaya koymaktan imtina eden tedarikçilerle iş yapmak zorunda kalan pek çok girişimci bulunmaktadır. Bu tür tedarik ilişkileri içinde olan işletmeler maalesef büyük sıkıntılarla karşılaşmaktadır.

Tedarik süreçleri ile ilgili yıllara varan piyasa gözlemleri ve araştırmaların ortaya koyduğu önemli bulgulardan biri, tedarikçi firmaların pazarlık gücü ile tedarik süreçlerinde arzu edilmeyen davranışları tercih etme eğilimleri arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu gerçeğidir. Tedarikçi firmalar girişimci firma ile olan karşılıklı ilişkilerinde ne derece güçlü hissedilerse o derece birlikte işbirliği içinde kazanmaktan ziyade kendi çıkarlarını gözetir hale gelmektedir. Burada söz konusu pazarlık gücü büyük oranda herhangi bir sebeple ikame edilemeyen, yerine başkası konulamayan türde bir tedarikçi olmaktan gelmektedir. Alternatifi olmayan, tekel konumunda olan ve piyasaya tamamen hâkim olan başka hiçbir firmada olmayan bir uzmanlığı olan ya da kimsede olmayan makine-teçhizat sahibi olan, ya da benzer nedenlerle yerine başkası konamayacak nitelikte olan tedarikçilerle çalışmak zorunda kaldığında, bu firmalara olan bağımlılık çok yüksek seviyede olacak ve iş süreçlerinde girişimciyi zor durumda bırakacak eğilimler gösterme olasılıkları da aynı derecede yüksek olacaktır. Benzer bağımlılık durumları halen çalışılmakta olan tedarikçiler değiştirilmek istendiğinde katlanılması gereken maliyetler çok yüksek olduğunda da ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, kurduğunuz üretim süreci sadece bir tedarikçinin ürünleriyle uyumlu çalışıyorsa onu değiştirmenin maliyeti çok yüksek olduğundan tedarikçiye bağımlılığınız da artacaktır.

Bütün bu sebeplerden dolayı girişimcilerden beklenen, iş süreçlerini oluşturmada önce endüstri analizi yaparken olası tedarikçilerle gerçekleşecek ilişkileri de mutlaka göz önüne almaları, eğer aşırı bağımlı konumda bir takım tedarik ilişkileri kurmak durumunda iseler girişim fikrini yeniden değerlendirmeleri gereklidir. Alternatifi üretilemeyecek nitelikte tedarik ilişkilerine girmek zorunda kalıp sonrasında çok zor durumda kalan girişimcilerin sayısı maalesef tahmin edilenin çok üzerindedir. Girişimin kurgulanma ve hayata geçirilme aşamasında bu tür sorunlar, fark edilse bile iş kuruyor olmanın heyecanı ile kimi zaman küçümsenebilmektedir. Konunun ciddiyetinin altını kalın hatlarla çizmenin bu nedenle de önemi bulunmaktadır.

Tedarikçilerden tedarik süreçlerinde işletmenin beklentilerini karşılamaları, teslimatlarını zamanında ve hatasız bir şekilde gerçekleştirmeleri, bütün bunları yaparken aynı zamanda da makul fiyat talepleri ortaya koymaları arzu edilir.

2.1.2. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Her girişim, mutlaka müşterilerini tanımak, onların ihtiyaç ve tercihlerini doğru anlamak ve müşterileriyle sağlıklı ve uzun dönemli iş ilişkileri geliştirmek için çaba göstermek zorundadır. Herhangi bir iş girişiminin uzun dönemde rekabetçi başarısının en temel dayanağı hiç şüphesiz çok sayıda sadık müşteriye sahip olması olacaktır. Bununla birlikte, aynı tedarikçilerle olan ilişkilerde söz konusu olduğu gibi, müşterilerle olan ilişkilerde de aşırı bağımlı durumda olmanın önemli sakıncaları mevcuttur.

Bir işletmenin müşterileri çeşitli nihai tüketiciler, başka şirketler, kamu kurumları, dernek ve siyasi partiler gibi çok farklı birey ve organizasyon türlerinde olabilir. Ayrıca, şirketin ürünlerini nihai müşterilerine ulaştırmak için birlikte çalışmak durumunda olduğu toptancı ya da perakendeci benzeri dağıtım kanalı elemanlarını da mevcut tartışma kapsamında müşteri kavramı içinde görmekte fayda vardır. Değer zinciri sürecinde işletmenin ürün ya da hizmetlerini sunmak durumunda olduğu bütün kişi ya da kurumlar (müşteriler ya da ürünü müşterilere ulaştırmakla yükümlü dağıtım kanalı unsurları) sonuçta müşteri gibi hareket edecekler, ürün ya da hizmetlerin yüksek kalite ve düşük fiyatlarla teslimini talep edeceklerdir. İşte bu noktada, müşterilerin pazarlık gücü önemli bir faktör olarak devreye girecektir. Çünkü pazarlık gücü yüksek olan müşteriler kendi arzu ettikleri koşullarda ve arzu ettikleri fiyatlarla ürün ve hizmetleri satın almak isteyecek, girişimci işletmeyi ideal olmayan koşullarda iş yapmaya zorlayabileceklerdir.

Girişimciler iş süreçlerini kurgularken bu konuya da hak ettiği ağırlığı vermek durumundadır. Müşterilerle ilişkilerde fazlasıyla bağımlı konumda olmak arzu edilen bir durum değildir. Girişim süreçlerinde başka alternatifi olmadığı için ya vazgeçilemeyecek derecede önemli bir müşteri olduğu için ya da değiştirme maliyetleri çok yüksek olacağı için bağımlı konumda iş yapmak durumunda olduğunuz müşterilerin sayısı çoksa kısa sürede o müşterilerin insafına kalmış bir şekilde işinizi yürütmek durumunda kalabilirsiniz. Girişimi daha da ilerletmeden önce pazarda mevcut ve potansiyel müşteriler yakından inceleyerek mümkün olduğunca bağımlılığınızı azaltacak ve pazarlık gücünüzü yüksek tutacak ilişkiler geliştirmek, yeni pazarlar belirlerken bu tür pazarlara yönelmek orta ve uzun vadede işletmeyi önemli sorunlardan uzak tutacak bir yaklaşım olacaktır.

Müşteriler nezdinde pazarlık gücü oluşturma en etkili yolları arasında kimsede olmayan, farklılaştırılmış ve yüksek kalite içeren ürünler sunmak, müşterilerin tedarikçi değiştirme maliyetlerini yükseltecek (onların müşterileri tarafından güçlü bir şekilde talep edilen bir marka olmak gibi) girişimlerde bulunmak ya da müşterilerin değer üretim süreçlerinde ve ürünlerinin kalitesinin ortaya çıkarılmasında çok önemli rol oynayan ürünler sunmak gibi yaklaşımlar bulunmaktadır.

Ürünlerini dağıtım sistemine sokabilmek için büyük zincir perakendecilerle çalışmak durumunda olan pek çok girişimci, bağımlılıktan kaynaklanan benzer sorunları yaşamıştır. Aylarca ödeme yapmayan ve büyük iskontolar talep eden müşteriler pek çok girişimcinin rüyalarının kısa sürede sona ermesine sebep olabilmektedir. Benzer sorunlar sadece geleneksel dağıtım kanallarında değil en yeni sistemlerde de aynı prensipler çerçevesinde gözlemlenebilmektedir. Akıllı telefonlarda kullandığımız uygulamaları geliştiren şirketler için dünya pazarındaki müşterilere ulaşmanın tek yolu birkaç büyük bilişim şirketinin elinde tuttuğu dağıtım sitelerinde yer almaktır. Söz konusu siteler para transferleri ve tahsilat süreçleri ile ilgili çeşitli hizmetler de sunarak değer önerilerini yüksek seviyeye çıkarmaya özen gösteriyor olsa da sonuçta uygulama geliştiren bütün şirketlerin bağımlı olduğu işletmeler olarak faaliyet göstermektedir ve bu sayede satış ciroları üzerinden ortalama yüzde otuz gibi çok yüksek ücretlerle müşteri kabul etmektedir. Benzer şekilde, sektör lideri çok büyük firmalara tedarikçilik yapan ve toplam satış cirolarının büyük kısmını tek ya da az sayıda bu tür dev şirketler üzerinden gerçekleştiren firmalar da esasen aşırı bağımlılık durumundadır ve gerektiğinde kullanabilecekleri pazarlık gücünden yoksundur.

2.1.3. Rakiplerin Gücü ve Rekabetin Şiddeti

Her girişim, er veya geç rekabetle mücadele etmek durumunda kalacaktır. Rekabet aslında firmaların öğrenme ve uyum sağlama kabiliyetlerini artıran ve genel olarak kaliteyi artırma yönünde etkiye bulunan bir süreçtir. Ancak, rekabetin bu tür olumlu etkilerinin ortaya çıkması için sağlıklı ve adil süreçlerle gerçekleşiyor olması gerekir. Haksız rekabetin var olduğu sektörlerde söz konusu olumlu etkilerin tam tersine rekabetin yıkıcı etkileri daha güçlü olabilmektedir. Sağlıklı rekabet durumunda dahi girişimciler mevcut rekabet koşullarında başarılı olacak kaynaklara ve örgütsel yeteneklere sahip olmadıklarını, başka bir deyişle herhangi bir rekabet avantajına sahip olamayacaklarını düşünüyorlarsa, girişimden vazgeçmeleri ya da girişimlerini avantajlı olabilecekleri bir yönde dönüştürmeleri faydalı olacaktır. Bu nedenlerle, girişimcilerin endüstri analizinin belki de en önemli unsuru olarak rekabetin niteliğini, süreçlerini ve şiddetini doğru tespit ederek girişim süreçlerini bu tespitler doğrultusunda ilerletmeleri gerekmektedir.

Rekabet süreçlerinde önemli olan ilke, rakiplere kıyasla belirgin bir şekilde rekabet avantajı konumunda olabilmektir. Rekabet avantajı konumunun iki önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi hedef alınan müşterilerin gözünde rakiplerden daha yüksek bir değeri, ürün ve hizmetlerle müşterilere sunuyor olma gereğidir. Müşterileriniz sizin sunduğunuz ürün ve/veya hizmetleri rakiplerin ürün ve/veya hizmetlerine oranla daha kaliteli, daha faydalı veya daha az maliyetli olarak değerlendiriyorsa sizin önerinizin değerini daha yüksek olarak algılayacak ve tercihleri de sizin ürün ve hizmetleriniz lehine gerçekleşecektir. Bu durum doğal, olarak bir rekabet avantajı konumunu ortaya çıkaracaktır. Rekabet avantajı konumunun ikinci unsuru ise girişimin iç süreçleri ile ürün ve/veya hizmetlerinizi üretirken operasyonel süreçlerinizin etkinliği ile ilgilidir. Aynı değeri rakiplerinizden çok daha ucuz maliyetlerle, çok daha hızlı ve esnek süreçlerle üretebilir durumdaysanız, doğal olarak bir rekabet avantajı konumunda olursunuz. Rekabet avantajı konumunun her iki unsurunda da rakiplerden üstün olmak çok arzu edilen ancak çok da ender görülen bir durumdur. Girişimciler mümkünse her iki unsorda da üstünlüğü aramalı ancak en az birinde mutlaka rakiplerden daha iyi olmaları gerektiğini de unutmamalıdır.

Dolayısıyla, endüstri analizi yapılırken rekabetle ilgili yanıtlanması gereken soruların başında girişimin rekabet avantajı elde edip edemeyeceği ve hangi unsur cinsinden rekabet avantajı araması gerektiği sorusu gelir. Bunun yanında "Söz konusu rekabet avantajının işletmenin rakiplerde var olmayan ne tür kaynak ve yeteneklerine bağlı olarak ortaya çıkacağı, bu durumun sürdürülebilir olup olmadığı, rakiplerin girişimin rekabet avantajı konumunu ortadan kaldırmak için neler yapabileceği ve onların ne tür kaynak ve yeteneklere sahip oldukları" gibi son derece önemli soruların bir bütün halinde yanıtlanması gerekir. Bu sorulara verilecek yanıtlar çerçevesinde girişimciler rekabet süreçlerini yönetebilir ve gerekli stratejik değerlendirmeleri ortaya koyabilirler. Girişimciler bu değerlendirmeleri yaparken farklı sektörler için kritik başarı faktörlerinin de farklılaşacağını mutlaka göz önüne almalıdır. Bir sektörde avantaj oluşturan bir kaynak ya da yeteneğin başka bir sektörde fazla bir anlamı olmayabilir. Pek çok sektör için rekabet süreçlerinde kazananları ve kaybedenleri belirleyecek her şeyden daha önemli kritik başarı faktörleri bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse, meşrubat sektöründe kritik başarı faktörlerinin dağıtımında baskın olmak ve güçlü bir markaya sahip olmak olduğunu belirtebiliriz. Bu sektörde rekabetçi başarı, özünde bu iki temel faktör üzerinden gerçekleşmektedir. Girişimciler, sektör analizi yaparken ilgili sektördeki kritik başarı faktörleri ile kendi kaynak ve yetenekleri arasındaki uyumu da mutlaka göz önüne almak durumundadır. Rekabet analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken diğer önemli unsurlar rekabetin şiddeti ve rasyonel (akılcı) prensiplerle işleyip işlemediğidir. Zannedildiğinin aksine iş dünyasındaki rekabet süreçleri de kimi zaman akılcılıktan uzak süreçlerle işleyebilir. Rasyonel ya da akılcı olmayan rekabet anlayışı kimseye faydası olmayan ve sadece rakiplere zarar vermek amaçlı hamlelerin ortaya konduğu rekabet anlayışıdır. Ben zarar görsem bile sorun değil, bu hamleyi yaparsam rakiplerim daha çok zarar görecektir anlayışıyla kararlar alınıyorsa, o sektördeki rekabet doğal olarak akılcılıktan çıkacak ve bütün rekabetçilerin zarar gördüğü bir sarmala dönüşecektir. Bu tür rekabet ortamlarından kaçınılması

önemlidir. Kaçınılmasında fayda olan bir diğer rekabet ortamı da çok güçlü bir firmanın liderlik ettiği ve sektördeki diğer aktörleri kendi çıkarları doğrultusunda istediği gibi yönlendirebildiği rekabet ortamlarıdır. Bu durumda da lider firmaya aşırı bağımlılık konumunda olunacağı için girişimlerin arzu edilen başarı seviyesine ulaşmaları ve başarılarını sürdürülebilir kılmaları oldukça zor olacaktır.

Rekabetin şiddeti ise, mutlaka değerlendirilmesi ve takip edilmesi gereken önemli bir başarı faktörüdür. Kimse çok şiddetli rekabet ortamlarında iş yapmak istemez. Şiddetli rekabet ortamları genellikle kalite ve fayda tasarımı odaklı olmaktan uzaklaşıp fiyat indirimleri odaklı süreçlere dönüşme eğilimi gösterir. Ne yazık ki, kimi zaman çeşitli faktörlere bağlı olarak rekabetin şiddetinin artması kaçınılmaz olmaktadır. Rekabetin şiddeti, belirli bir pazarda rekabet eden firmaların sayısına ve bunların pazara sundukları ürün ve hizmetlerin birbirlerinden farklılaşma derecesine göre önemli değişimler gösterebilir. Benzer ürünler sunan çok sayıda firmanın bulunduğu sektörlerde rekabet, doğal olarak şiddetli olacaktır. Aynı şekilde pazar büyümüyor ve daha kötüsü sürekli küçülüyorsa aynı zamanda söz konusu pazardan çıkış, mevcut firmalar için zor ve maliyetli süreçler gerektiriyorsa (çıkış bariyerleri yüksekse) rekabetin şiddetinin giderek artması ve kalite odaklı olmaktan ziyade fiyat düşürme odaklı hale gelmesi çok daha olası olacaktır.

Şiddetli rekabet ortamları genellikle kalite ve fayda tasarımı odaklı olmaktan uzaklaşıp fiyat indirimleri odaklı süreçlere dönüşme eğilimi gösterir.

Rekabetin şiddeti ile ilgili analizler yapılırken dikkat edilmesi gereken diğer faktörler, müşterilerin rakip firma ürünleri arasında seçim yaparken karşı karşıya oldukları değiştirme maliyetleri ve sektördeki işletmelerin maliyet yapısı ile kâr marjları gibi göstergelerdir. Eğer müşteriler bir firmanın ürününden diğerine geçerken bunu rahatlıkla gerçekleştirebiliyor ve herhangi bir maliyete (kurulum, öğrenme, taşıma, efor ortaya koyma gibi) katlanmak zorunda kalmıyorsa rekabetin daha şiddetli olma olasılığı yüksektir. Keza, sektördeki firmaların birim sabit maliyetleri birim değişken maliyetlerine oranla çok yüksekse rekabetin şiddetlenmesi ve fiyat odaklı hale gelmesi gene neredeyse kaçınılmaz olmaktadır. Yüksek sabit maliyetlerin karşılanması için her zaman için daha fazla müşteriye ve daha çok satışa ihtiyaç olacaktır bu tür sektörlerde. Örneğin, otel işletmelerinde sabit maliyetler yüksektir. Bir odanın boş kalması yerine konuklarla doldurulması arasındaki farkı ifade eden değişken maliyetler ise nispeten çok düşüktür. Bu durumda boş kalan her oda önemli bir maliyet unsuru olacaktır ve işletmeler bu odaları doldurmak için ciddi fiyat indirimlerine razı olabilecektir (gerekirse fiyatlar bir odanın birim değişken maliyetine kadar indirilebilir; birim değişken maliyetin üzerindeki her fiyat toplam kâra pozitif etkide bulunacaktır). Benzer etkileri olan ama işletmeler için daha da büyük zorluk içeren bir diğer durum kâr paylarının çok düşük olduğu sektörlerde söz konusu olacaktır. Bu tür sektörlerde de kimse müşterisini kaybetmek istemeyeceği için, rekabetin çok şiddetli ve yıkıcı olması olasılığı her zaman için yüksektir.

Girişimciler, rekabet analizi yaparken rekabetin mevcut durumdaki niteliğini, şiddetini ve gelecekte ortaya çıkabilecek rekabet durumlarını en doğru şekilde tespit etmek durumundadır. Bu analizlerin yapılmadığı ya da eksik/yanlış yürütüldüğü durumlarda girişimlerin büyük sorunlarla karşılaşma olasılığı çok artmaktadır. Rekabetin gelecekte alabileceği hal ile ilgili göz önüne alınması gereken önemli bir faktör de, bir sonraki başlık altında tartışacağımız, pazara girebilecek yeni rekabetçilerden gelebilecek tehditlerdir.

2.1.4. Pazara Girebilecek Yeni Rekabetçilerin Oluşturabileceği Tehditler

Endüstri analizleri sürecinde pek çok girişimcinin yaptığı en büyük hatalardan biri, mevcut durumu değerlendirmek fakat gelecekte ortaya çıkabilecek yeni tehditleri göz ardı etmektir. Özellikle pazara sonradan girebilecek yeni rakipler beklenmedik bir anda çok ciddi tehditler oluşturabilir. Bu anlamda, girişimin gerçekleşeceği sektörde pazara giriş engellerinin bulunup bulunmadığı, sektörün hangi yeni firmalara çekici gelebileceği ve yeni girişler olduğu takdirde bu rakiplerin konumlandırma ve stratejilerinin neler olabileceği gibi konular, önem arz eden analiz soruları olarak ortaya çıkmaktadır.

Büyüyen ve yüksek kârlılığı olan sektörler, doğal olarak yeni ve güçlü rekabetçiler için çekici pazarlar oluştururlar. Bu tür pazarlara yatırım yapan girişimcilerin koşulların uzun süre aynı kalmayacağını, er ya da geç yeni ve çok güçlü rakiplerin pazara girebileceğini mutlaka göz önüne almaları gerekir. Yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştıracak ya da kolaylaştıracak pek çok unsur bu anlamda değerlendirilerek pazara olası yeni girişler hakkında fikirler geliştirilebilir. Örneğin, kimi pazarlarda rekabetçi olabilmek için ölçek ekonomilerine ihtiyaç vardır. Bu tür pazarlarda ancak çok yüksek miktarla üretimi ve satışı olan, büyük firmalar rekabet edebilir. Genellikle sabit maliyetler çok yüksek olduğu için belirli miktarların altında üretim ve satış yapan firmalar söz konusu sabit maliyetleri yeterince ürün birimine dağıtamayacaklar ve rekabet edemez durumda olacaklardır. Bu tür pazarlara sadece büyük firmalardan yeni giriş tehdidi olabilir. Benzer bir durum, pazara giriş için çok büyük sermaye yatırımlarının gerektiği sektörler için de söz konusudur.

Büyüyen ve yüksek kârlılığı olan sektörler, doğal olarak yeni ve güçlü rekabetçiler için çekici pazarlar oluştururlar. Bu tür pazarlara yatırım yapan girişimcilerin koşulların uzun süre aynı kalmayacağını, er ya da geç yeni ve çok güçlü rakiplerin pazara girebileceğini mutlaka göz önüne almaları gerekir.

Büyük ya da küçük olsun yeni rakiplerin pazara girişini engelleyebilecek başka durumlar da söz konusudur. Sektördeki mevcut rekabetçilerin başarılı uygulamalar ile müşterilerle çok güçlü ilişkiler kurduğu ve yüksek müşteri sadakati oluşturduğu durumlarda yeni rakiplerin girişi doğal olarak zor olacaktır. Aynı şekilde, müşterilerin tedarikçi değiştirme maliyetlerinin yüksek olduğu veya pazardaki mevcut firmaların alternatifi olmayan kritik birtakım kaynakları (hammadde kaynakları, lokasyon ve benzeri unsurlar) hali hazırda ele geçirdiği durumlarda yeni rakiplerin girişi mümkün olamayacaktır. Çoğu zaman pazara yeni girmek isteyen firmalar dağıtım kanallarında da kendilerine yer bulmakta zorluk çekebilirler. Ender görülen bazı durumlarda ise devletin ya da diğer kamu erklerinin getirdiği kısıtlamalar nedeniyle bazı sektörlerde yeni girişler mümkün olamamaktadır. Girişimciler, bu ve benzeri unsurları doğru ve dikkatli bir şekilde analiz ettikleri takdirde pazara sonradan girme durumu olan rakiplerden gelecek tehditleri de sağlıklı değerlendirebilecektir.

2.1.5. İkame Ürün Üreticilerinin Oluşturabileceği Tehditler

Otobüs ile yolcu taşımacılığı yapan şirketler açısından en tehlikeli rekabet havayolu ile yolcu taşıma sektöründen gelmektedir. Bu tehdit özellikle havayolu sektörünün fayda/fiyat oranının, başka bir deyişle değer önerisinin görece olarak çok daha yüksek hale geldiği 400 km'den uzun mesafeli yolculuklarda belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. Aynı müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve benzer fayda sunan ikame ürün sektörlerinden gelebilecek rekabet, kimi durumlarda ciddi tehdit oluşturabilir. Havayolu örneğinde olduğu gibi kimi durumlarda ikame ürün sektörlerinin değer önerisi çok daha avantajlı duruma gelmekte ve ciddi bir tehdit oluşturabilmektedir.

Günümüzde girişimcilerin mutlaka göz önüne alması gereken bir diğer risk de hızla gelişen yeni teknolojiler sonucunda oluşacak iş modellerinden ve yeni sektörlerden gelebilecek rekabet tehditleridir. Çoğu girişimci teknolojilerin ve müşteri tercihlerinin sabit kalacağı varsayımıyla girişimi başlatma hatasına düşmektedir. Hâlbuki günümüzde teknoloji çok hızlı değişmekte ve sık sık yeni teknolojiler ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde, müşterilerin tercihlerinde de beklenmedik büyük değişiklikler olabilmektedir. Gelişen yeni teknolojilerle pazara çıkabilecek yeni iş modelleri ve ürünler, bugün başarılı bir şekilde pazarda yer alan herhangi bir ürünü gereksiz ve anlamsız kılabilir. Endüstri analizi yapılırken geleceğe yönelik değerlendirmelerde bu türden beklenmedik değişimlerin de mümkün olduğunca göz önüne alınmasında büyük fayda bulunmaktadır.

Gelişen yeni teknolojilerle pazara çıkabilecek yeni iş modelleri ve ürünler bugün başarılı bir şekilde pazarda yer alan herhangi bir ürünü gereksiz ve anlamsız kılabilir.

2.2. Endüstri Analizleri ve Rekabet Avantajı Elde Edilmesine İlişkin Diğer Kritik Konular ve Veri Kaynakları

Girişimciler, endüstri analizleri yaparken önceki bölümlerde belirtilen hususlara ek olarak pek çok farklı unsuru da göz önüne almak durumundadır. Örneğin kimi sektörlerde teknolojik gelişme hızı çok yüksektir kimilerinde de uzun yıllardır aynı teknolojiler kullanılmakta ve yakın gelecekte herhangi bir değişiklik beklenmiyor olabilir. Kimi sektörlerde her şey çok dinamik ve hızla değişen bir nitelikte iken başka sektörlerde uzun yıllar devam eden bir durağanlık ve değişmezlik söz konusu olabilir. Kimi sektörlerde süreçler oldukça öngörülebilir şekilde ilerlerken kimilerinde ciddi belirsizlikler bulunabilir. Bu anlamda farklılaşan sektörlerin hangilerinin kendileri için daha uygun olduğuna girişimciler kendi yeteneklerini ve hünerlerini değerlendirerek karar vermelidir. Benzer şekilde, kimi sektörler ürün yaşam seyrinin erken aşamalarında (giriş ve büyüme gibi) kimileri de daha geç aşamalarında (olgunluk ve küçülme gibi) faaliyet gösteriyor olabilir. Bütün bu farklı aşamalarda sektördeki rekabet dinamikleri de (fiyatlama yaklaşımlarından ürün ve ürün gamı tasarımlarına ve konumlandırma tercihlerine kadar) belirgin şekilde değişeceğinden, girişimciler bu farklılıkları göz önüne almak durumundadır. Girişimcilerin daha iş fikrini geliştirirken mutlaka öğrenmeleri gereken bir diğer önemli konu da, ilgi duydukları endüstri ile ilgili mevcut mevzuat ve varsa devletin o sektörü düzenleme ve regule etme tasarruflarıdır. Pek çok sektörde girişimcilerin nasıl ve ne şekilde faaliyet gösterebilecekleri kamu yararına kimi zaman ciddi kısıtlamalar çerçevesinde devlet tarafından düzenlenmektedir. Bu tür kısıtlamalar hakkında eksiksiz bilgi sahibi olunması gereklidir.

Sektörler arasında oluşabilecek önemli farklılıkların bir diğer nedeni de talep tarafında meydana gelen gelişmeler olabilir. Bu cephede göz önüne alınması gereken en önemli unsur müşterilerin fiyat değişimlerine gösterebilecekleri tepki olacaktır. Kimi pazarlarda talebin fiyat esnekliği çok yüksektir; en ufak fiyat değişiklikleri bile ciddi talep azalmalarına ya da artmalarına sebep olabilir. Kimilerinde ise ürünlerin fiyatları müşterilerin çok da duyarlı olduğu konulardan biri değildir. Aynı şekilde, kimi pazarlarda müşteri tercihleri de çok değişken ve müşteri bölümleri arasında ciddi farklılıklar gösterirken diğerlerinde oldukça homojen ve değişmeyen nitelikte müşteri tercihleri oluşmuş olabilir.

Bu noktaya kadar ortaya koyduğumuz tartışmalardan anlaşılacağı gibi endüstri ve rekabet analizleri aslında çok çeşitli unsurlar açısından oldukça detaylı ve özenli çalışmalar gerektiren karmaşık bir süreçtir. Pek çok girişimci bu bölümde sözü edilen sektör özellikleri hakkında sağlıklı bilgiler ve veriler elde etmekte zorlanmaktadır. Esasen söz konusu edilen bütün unsur ve parametreler ile ilgili tek elden ulaşılabilecek bir veri kaynağı da bulunmamaktadır. Girişimciler ihtiyaç duydukları bilgi ve verilerin bir kısmını farklı kaynaklardan derleyerek geliştirmek, bir kısmını ise bizzat kendileri toplamak durumunda olacaklardır.

Ülkemizde değişik sektörlerin genel durumu ve tarihsel gelişimleri ile ilgili veri ve raporlar pek çok ticari banka, yatırım bankası, kamu kurumu gibi kuruluşlarca hazırlanmakta ve gerek çevrimiçi gerekse çevrimdışı kaynaklarda girişimcilerin erişimine sunulmaktadır. Benzer raporlar yabancı misyonların ticaret ataşelerinin bağlı olduğu birimlerce de hazırlanmakta ve farklı dillerde erişime sunulmaktadır. Bunlara ek olarak, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) de genel ekonomi ve çeşitli sektörlerle ilgili önemli göstergeleri içeren verileri toplamakta ve yayımlamaktadır. Ancak, bütün bu kaynaklar, yapıları gereği çok genel nitelikte bilgi ve veriler sunmaktadır. Girişimcilerin kendi özgün pazarları ve iş süreçlerine ilişkin ihtiyaç duyacakları veriler çoğu zaman hazır olarak belirli bir kaynaktan bulunmaz. Çoğu girişimci, esasen kendi imkânlarıyla topladığı veri ve bilgilerle karar ve stratejilerini belirlemek durumunda kalmaktadır.

Girişimcilerin kendi özgün pazarları ve iş süreçlerine ilişkin ihtiyaç duyacakları veriler çoğu zaman hazır olarak belirli bir kaynaktan bulunmaz. Çoğu girişimci, esasen kendi imkanlarıyla topladığı veri ve bilgilerle karar ve stratejilerini belirlemek durumunda kalmaktadır.

Girişimcilerin mutlaka yapması gereken bir çalışma, kendi mikro pazarlarında müşteriler, rakipler, tedarikçiler, dağıtım kanalı elemanları ve sektör çalışanları başta olmak üzere çeşitli sektör aktörleriyle uzun ve derinlemesine mülakatlar yaparak ilgili pazarın kritik dinamikleri konusunda bilgilenmeye çalışmalarıdır. Aşına olmadığı bir sektörde başarılı olmuş az sayıda birtakım girişimci varsa eğer, bunlara şans faktörünün önemli ölçüde yardım ettiğini rahatlıkla iddia edebiliriz. Yeterince bilgi sahibi olunmayan bir ortamda rekabet etmek gözleri bağlı futbol oynamak gibi bir deneyim olacaktır. Bu nedenle girişimciler sektör, rekabet ve müşteriler hakkında güvenilir bilgiler edinmek için ellerinden gelen her türlü çabayı ortaya koymalıdır. Bu bölümde söz konusu pek çok sektör, karakteristiği oldukça spesifik pazar araştırmaları sonucunda elde edilebilecek veri ve bilgileri gerektirmektedir. Bu nedenle girişimciler gerekli olduğu durumlarda ve finansal kaynakları el verdiğince pazar araştırmaları ile veri ve bilgi geliştirme alternatifini de yetkin bir şekilde kullanacak birikime sahip olmalıdır.

3. TALEBİ VE MÜşTERİLERİ ANLAMAK

İş dünyasında yaşanan rekabet süreçlerinde kimin kazanacağını ve kimin kaybedeceğini belirleyecek olan nihai karar verici, müşteridir. Müşteri hangi firmanın daha yüksek değer önerisi ile pazarda yer aldığını değerlendirip tercihlerini ortaya koyar. Bu nedenle girişimciler açısından müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak ve müşteriyi anlamaktan daha önemli bir konu yoktur. Farklı müşteri profillerinin belirlenmesi, pazardaki müşterilerin tutumsal ve davranışsal tepkilerini temsil ettiği düşünölen çeşitli kriterler açısından farklı bölümlere ayrılması ve hedef pazarların seçimi gibi konular ilerleyen bölümlerde tartışılacaktır. Bu bölümde ise müşterileri daha iyi anlamak ve pazarda oluşacak talebi makul ölçülerde tahmin edebilmek için yanıtlanması gereken sorular ortaya konulmaya çalışılacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, herhangi bir girişimin müşterileri birey tüketiciler olabileceği gibi çeşitli kurum ve organizasyonlar da olabilir. Birey tüketicilerin satın alma karar süreçleri ve tercihlerinin oluşması mekanizmalarıyla organizasyonlar arasında tabii ki farklılıklar vardır. Organizasyonlar da kâr odaklı olmaları ya da kamu yararına çalışmaları gibi temel farklılıklar başta olma üzere pek çok açıdan birbirlerinden önemli farklılıklar gösterebilirler. Bu bölümde bu farklılıkların detayına girmek mümkün olamayacaktır ancak girişimcilerin pazardaki müşteriyi daha iyi anlayabilmeleri ve bu doğrultudaki stratejileri daha sağlıklı geliştirebilmeleri için bilgi sahibi olmaları gereken temel konular tartışılacaktır.

İş dünyasında yaşanan rekabet süreçlerinde kimin kazanacağını ve kimin kaybedeceğini belirleyecek olan nihai karar verici müşteridir.

3.1. Müşteriyi Anlama Yönünde Beş Temel Soru

Müşterilerin, "hangi güdülerle satın alma kararı verdikleri, karar sürecinin detayları, tercihlerini nasıl oluşturdukları, memnuniyet yargılarını hangi süreçlerle ve ne zaman geliştirdiklerini, nasıl sadık müşteri haline geldikleri" gibi sorular pazarlama yazınında daha ziyade tüketici psikolojisi anabaşlığı altında uzun uzun tartışılan ve mutlaka son derece önem içeren konulardır. Girişimciler iş kurma ve geliştirme sürecinde bu tür soruların yanıtını er veya geç mutlaka ortaya koymaya çalışacaklardır. Bu bölümde, girişim sürecinin henüz başında, hatta iş fikri geliştirme aşamasının dahi başında yanıt aranması gereken çok kritik beş temel soru ortaya konulacaktır.

3.1.1. Ürünleri/Hizmetleri Kimler Satın Alıyor ve Kimler Kullanıyor?

"Bir ürün ya da hizmet ile ilgili satın alma kararını kimler veriyor, satın alma işlemini kimler gerçekleştiriyor ve ürünü kimler kullanıyor?" soruları son derece önemlidir. Satın alma kararını verenler, hem sürecin yürütölmesini hem de hangi firmaların ya da markaların tercih edileceğini belirleyen kritik kişilerdir. Satın alma işlemini gerçekleştirenler önemlidir çünkü satın alma anında ve satın alma noktasında onların kararları belirleyicidir. Ürünü kullananlar ise ürünün performansı ile ilgili memnuniyet yargıları geliştirip bir sonraki satın almada hangi markaların tercih edileceğini belirlerler. Bütün bu farklı rolleri aynı kişi üstlenebileceği gibi her biri farklı bireyler tarafından da gerçekleştiriliyor olabilir. Endüstriyel pazarlardaki şirket ya da farklı türdeki organizasyonlardan oluşan müşterilerde satın alma süreci çok sayıda kişinin ya da departmanın yerine getirmesi gereken

farklı rollerden oluştuğu için, bu sorulara ek olarak satın alma karar sürecini kimlerin başlattığı ve süreçte kimlerin karar vericiler üzerinde etkili olduğu ya da süreç içindeki bilgi akışını kontrol ederek ortaya çıkacak kararlar üzerinde kimlerin belirleyici olduğu gibi sorular da önemlidir. Bu tür pazarlarda girişimciler, kritik müşteri gruplarını oluşturan organizasyonları belki de tek tek çalışarak bu soruların yanıtlarını ortaya koymaya çalışmalıdır.

Benzer durumlar aile ve benzeri gruplar için alınan ürün ve hizmetler için de söz konusudur. Aile içinde de ailenin ortak kullanımı için alınan örneğin mobilya, otomobil, şampuan, tatil, vb. türü ürün ve hizmetlerde karar üzerinde gerçekten belirleyici olan aile bireylerinden hangileridir (Anne? Baba? Çocuklar?) sorusu, bu farklı müşteri gruplarının hangisi için nasıl bir pazarlama yaklaşımı geliştirilmesi gerektiğini belirleyecektir.

3.1.2. Satın Alanların Seçim Kriterleri Neler?

Çoğu satın alma karar sürecinde müşteriler için birden fazla alternatif ürün ya da marka vardır ve müşteriler, bunlar içinden bir tanesini belirli birtakım seçim kuralları ve kriterleri çerçevesinde tercih ederek satın alma işlemini gerçekleştireceklerdir. Müşteriler tercihlerini belirlerken ister istemez çeşitli kriterler çerçevesinde söz konusu alternatifleri kıyaslayacaklardır. Kullanılan kriterler kimi zaman fiyat ya da marka gibi genel değerlendirme kriterleri olabileceği gibi kimi zaman da ürünün performansı, şekil özellikleri ya da satın alma sürecindeki kolaylıklar ile ilgili çok teknik, spesifik ve detaylı özellikleri de içerebilir. Örneğin, akıllı mobil cihazınızı hangi esaslara göre seçtiğiniz sorulduğunda; fiyat, marka, incelik, büyüklük, şarj süresi, ekran kalitesi, fotoğraf kalitesi, işlemcisi, menşe ülkesi, veri işleme kapasitesi, hafızası, satın alma sonrası hizmetlerin kalitesi vb. şeklinde çok sayıda kriter akla gelebilir. Çoğu müşteri bu kriterlerin hepsini olmasa da indirgenmiş bir alt kümesini kullanarak nihai tercihini oluşturacaktır. Pazardaki müşterilerin alternatif ürünler arasında seçim yaparken "Bu kriterlerin hangilerini kullanıyorlar ve kullandıkları farklı kriterlerin her birine ne kadar ağırlık vererek nihai tercihlerini oluşturuyorlar?" sorusu, bütün girişimcilerin mutlaka yanıtlaması gereken çok önemli stratejik bir parametredir. Bütün müşteriler aynı kriterler ile karar vermezler, ancak benzer kriter setleri ile karar veren müşteri gruplarının (segmentlerinin) tespit edilerek bunlara uygun pazarlama yaklaşımlarının geliştirilmesi önemlidir.

Pek çok girişimci müşterilerinin karar kriterleri ile ilgili bir soruyla karşılaştığında kolaycılığa kaçmakta ve sadece fiyat faktörünün önemli olduğunu söyleyebilmektedir. Bu girişimcilerin anlaması gereken, müşterilerin fiyat kriterine ek olarak hangi diğer özellikleri göz önüne aldıkları tespit edilebilirse girişimlerinin başarısı açısından çok belirgin birtakım farklı yaklaşımların geliştirebileceği gerçeğidir.

3.1.3. Müşteriler Ürünleri/Hizmetleri Ne Zaman Alıyor ve Ne Zaman Kullanıyor?

Müşterilerin ürünleri ya da hizmetleri ne zaman satın aldıkları sorusu ağırlıklı olarak yılın hangi ayı, ayın kaçınıcı haftası, haftanın hangi günü, günün hangi saati şeklinde yanıtlanabileceği gibi, kullanım zamanına ya da ihtiyacın ortaya çıkma zamanına bağlı olarak da yanıtlanabilir. Örneğin deterjan üreten bir firma bu soruyu genellikle hafta sonları veya mevcut deterjanları bitmeden ortalama iki yıkama önce şeklinde yanıtlayabilir. Siber güvenlik hizmetleri sunan bir girişimci aynı soruyu en az üç defa siber saldırıya uğradıktan sonra şeklinde yanıtlarken, endüstriyel pazarlarda makine bakımı için sarf malzemeleri satan bir firma düzenli olarak her hafta başında şeklinde ve bir havayolu şirketi genellikle yolculuğu gerçekleştirmeden bir hafta önce şeklinde yanıt verebilir. Bu soruya verilecek doğru ve yerinde yanıtlar, doğal olarak girişimin müşterilere ne zaman ve nasıl yaklaşmasını gerektiğini belirleyecektir. Aynı şekilde, ürünün veya hizmetin satın alma sonrası ne zaman kullanıldığı da önemlidir. Ürünün kullanılmadan önce ne kadar beklediği performansını ya da kalite özelliklerini ciddi derecede etkileyebilir. Girişimciler, bu konuda bilgi sahibi olduklarında ürünlerini bekleme süresini göz önüne alarak tasarlayacak ve üreteceklerdir.

3.1.4. Müşteriler Ürünleri/Hizmetleri Nereden ve Nasıl Satın Alıyor?

Günümüzde müşterilerin aynı ürün ve hizmete ulaşabilecekleri bir kısmı çevrimiçi bir kısmı çevrimdışı nitelikte çok sayıda dağıtım kanalı ve satın alma noktası alternatifi bulunmaktadır. Aynı ürün firmanın İnternet sitesinden, telefon siparişiyle herhangi bir ürün sağlayıcıdan, geleneksel perakendecilerden, kurumsal perakende zincirlerinden, sosyal medya platformlarından ya da İnternet üzerinden ticaret yapan firmalardan tedarik edilebilir. Müşteriler kimi ürün türlerinde ürüne ulaşmak için ciddi derecede bir efor ortaya koymaya razı olabilmektedir ancak pek çok diğer ürün türünde de hızlı ve kolay erişim, çok kritik bir seçim kriteri haline gelebilmektedir. Pazardaki mevcut ve potansiyel müşterilerin girişimin ürün ve hizmetlerine hangi kanallar aracılığıyla ulaştıkları ve ulaşmayı arzu ettikleri sorusu bu anlamda önem arz etmektedir. Ayrıca, pek çok müşterinin nihai kararını satın alma noktasında (örneğin bir süpermarkette veya bayide) verdiği ya da satın alma noktasında kararını değiştirebildiği göz önüne alındığında, satın alma işleminin nerede gerçekleştirildiğini bilmek o anda müşterilere ulaşabilmek ve etkilemek için de önemli olacaktır.

3.1.5. Müşteriler Ürünleri/Hizmetleri Neden Satın Alıyor ve Nasıl Kullanıyor?

Aynı ürünün çok farklı şekillerde kullanımı mümkündür. Eski tip merdaneli çamaşır makinelerinin kırsal kesimde çok yoğun talebi olduğunu fark eden bir firma biraz araştırıcınca makinelerinin tereyağı yapımı için kullanıldığını şaşırarak fark etmişti bir zamanlar. "Müşteriler bir ürünü gerçekten hangi saiklerle satın almaktadır ve nasıl kullanmaktadır?" sorusu, mutlaka yanıtlanması gereken bir sorudur. Aksi takdirde çok ciddi pazarlama hataları yapılabilir. Ürünün nasıl kullanıldığı hiçbir şeyi etkilemese bile onun kullanılabilirlik ömrünü, yani dayanıklılığını belirleyecektir.

Müşterilerin bir ürünü hangi amaçla kullandıkları aynı zamanda o ürünün onlar için önemini de kestirmek açısından kritik bir meseledir. Örneğin, bir ürün endüstriyel pazarlarda kimi müşterilerin nihai ürününün kalitesini ve performansını etkileyen kritik bir girdi iken başka müşterilerde o derece kritik anlamı olmayan sıradan bir sarf malzemesi olarak kullanılıyor olabilir. Bu iki farklı müşteri grubu doğal olarak ürüne çok değişik şekilde yaklaşacaktır. Aynı şekilde, gıda sektöründeki bir ürünün anlamı, ürünü bebeklerini beslemek için kullanan bir anne ile okulda aburcubur şeklinde karnını doyuran bir öğrenci için son derece farklı olacaktır. Esasen, pazarlama süreçleri açısından gerek satın alma gerekse tüketim/kullanım riskleri çok yüksek olan ürünler ile fazla risk içermeyen ürünler arasında çok derin farklılıklar bulunmaktadır. Müşteriler, bu iki farklı ürün grubu arasında karar verme aşamasında ve kullanım sırasında çok farklı güdüler ve davranış eğilimleriyle hareket etmektedir. Girişimciler, bu nedenlerle ürünlerinin hedef pazarlardaki müşteriler tarafından neden ve nasıl kullanıldığını bilmek ve anlamak durumundadır.

Başarısız Restoranlar

Ülkemizde her yıl binlerce restoran ve lokanta benzeri işletme açılıyor. Bunların büyük bir kısmı ne yazık ki açıldıktan kısa bir süre sonra, çoğu ilk yılını dahi dolduramadan, başarısız oluyor ve kapatılıyor. Bu işletmelerin kuruluş maliyetleri dahi karşılanmadan faaliyetlerine son vermek durumunda olmaları iş sahibi girişimciler açısından da büyük bir hüsrana oluyor ve girişimcilerin girişim enerjileri de ortadan kalkıyor. Öte yandan, aynı sektörde çok başarılı olan ve kısa sürede ulusal boyutta restoran zincirlerine dönüşen girişimler de var. Bu büyük fark nasıl ve neden ortaya çıkıyor?

Başarısız olan işletmelerin genel yapıları incelendiğinde girişim felsefesi olarak fazlasıyla maliyet odaklı bakış açısıyla faaliyetlerini yürüttüklerini ve girişimin en önemli unsuru olan müşteriye ve müşteri tercihlerini yeterince göz önüne almadan iş modellerini kurguladıklarını söylemek oldukça mümkün. Sonuç olarak hepsi birbirine benzeyen, anlamlı farklılıklar içermeyen ve müşteriye değer yaratmaktansa mümkün olduğunca maliyetleri kısarak ayakta kalmaya çalışan bir girişim yapısı ortaya çıkıyor. Böyle olunca da başarısızlık kaçınılmaz oluyor.

>>>

Bu sektörde, hangi segmente ait olursa olsun aslında bütün müşteri gruplarının başlıca satın alma kriteri olarak kullandığı en temel unsurlar; (1) rahat ve huzurlu bir yemek yeme deneyimi, (2) lezzetli ve kaliteli yemekler yeme deneyimi olarak sıralanabilir. Bu olumlu deneyimler bir de uygun fiyatlarla sunuluyorsa tekrar eden müşteri talebi çoğu zaman kendiliğinden ortaya çıkıyor. Tabii ki hedef alınan müşteri kitlesine göre "rahat ve huzurlu" yemek yeme deneyiminin tanımı ya da ne tür fiyatların "uygun" olacağı değişebiliyor. İşte bu konularda müşterilerini iyi analiz eden ve iş süreçlerini de müşteri tercihleri doğrultusunda kurgulayabilen işletmeler kısa sürede büyük başarılar elde edebiliyor. Müşteriyi odağa koymaktan kaçınan binlerce işletme ise ya zar zor ayakta durabiliyor ya da kısa sürede ortadan kalkıyor.

3.2. Talep Tahmini

Girişimciler için ürün ve hizmetlerine olacak talebi önceden kestirmek, pek çok belirsizliği ortadan kaldıracığı ve etkili planlamayı mümkün kılacağı için çok önemlidir. Ancak çoğu zaman özellikle küçük girişimciler için bu konuda sağlıklı verilere ulaşmak ve doğru istatistiksel modellemelerle gelecekte oluşacak talebi makul bir hata payı ile kestirmek mümkün olamamaktadır. Büyük şirketler, çeşitli araştırma firmalarının bu konudaki hizmetlerini satın alarak gerek pazar payları gerekse ürünlerine karşı oluşacak talep hakkında bilgi sahibi olabilirken pek çok küçük girişimci bu imkânlar olmadan iş kararlarını vermek ve yürütmek durumunda kalabilmektedir.

Talep tahmininde esas olan önce girişimin ulaşabileceği maksimum coğrafi pazar alanını belirlemek ve sonrasında bu alandaki toplam müşteri sayısını ve bunların ortalama tüketimini ortaya koymaktır. Bu şekilde söz konusu ürün grubu ile ilgili potansiyel pazar belirlenmiş olacaktır. Örneğin, diş hekimlerine tedavi sırasında kullanacakları cihaz ve malzemeler satıyorsanız, Türkiye'deki toplam diş hekimi ve diş kliniği sayısını, bunların ortalama tüketimini ve bölge/şehir bazında kırılımlarını bilmek istersiniz. Toplam müşteri sayısı, müşterilerden o ürün grubu için belirli bir zamanda beklenen ortalama harcama miktarı ile çarpılarak potansiyel pazar parasal anlamda da ifade edilebilir. Girişimci, daha sonra söz konusu potansiyel pazarın ne kadarını hedefleyeceğini belirler ve gerek mevcut gerekse olası rakiplerini ve ekonomideki beklentileri de göz önüne alarak bu hedef pazardan alabileceği payı ve dolayısıyla kendi ürünlerine olan toplam talebi belirlemeye çalışır.

Talep tahmininde esas olan önce girişimin ulaşabileceği maksimum coğrafi pazar alanını belirlemek ve sonrasında bu alandaki toplam müşteri sayısını ve bunların ortalama tüketimini ortaya koymaktır.

Kimi ürün türlerinde geçmiş talep verilerine ulaşmak mümkündür. Örneğin otomobil ya da mobil cep telefonları gibi kayıt zorunluluğu olan ürünlerde her firmanın geçmiş satış verileri, detaylı olarak açık veri şeklinde ulaşılabilir durumdadır. Geçmiş talep verilerinin ulaşılabilir olduğu bu tür sektörlerde geleceğe yönelik talep tahminleri çeşitli zaman serisi/trend analizleri ya da gelişmiş istatistiksel yöntemler kullanılarak yapılabilir. Bu tür analizlerin genel sorunu büyük çoğunluğunun geçmiş talebi oluşturan koşulların ve faktörlerin değişmeyeceği varsayımına dayanarak kestirimlerini gerçekleştiriyor olmasıdır. Bu anlamda, bu tür analizler talep tahmini açısından çoğu zaman oldukça güvenilir sonuçlar ortaya çıkarsa da bu verileri kullanırken eğer ortaya çıkan yeni koşullar varsa bunların olası etkisini de göz önüne almak gerektiği unutulmamalıdır.

Kendi ürün grubunuzda talep verisi bulunmasa da ilintili ürün gruplarında oluşan talep verisi erişilebilir ise bu veriyi kullanarak ürününüze talebi, benzer yöntemlerle tahmin edebilirsiniz. Örneğin, cep telefonu kılıfı ya da koruyucusu üretmeyi planlıyorsanız, bu ürünlerin satış miktarları konusunda hiçbir veri bulunmasa da Türkiye'deki toplam cep telefonu sayısı ve her yıl satılan yeni telefon sayısı rahatlıkla ulaşılabilir bir veri olacaktır.

Peki talep konusunda hiçbir veri yoksa ne yapılabilir? Daha önce de belirtildiği gibi herhangi bir ürüne karşı oluşabilecek talebi tahmin edebilecek yöntemler kullanan pek çok pazar araştırması şirketi bulunmaktadır. Ancak, çoğu yeni girişimcinin bu şirketlerin hizmetlerinden faydalanacak kaynakları

bulunmamaktadır. Girişimciler, bu tür durumlarda kendi verilerini oluşturma yoluna gidebilirler. Talebin ne yönde olacağına dair en yetkin bilgi sahibi insanlar, sonuçta müşterilerin kendisidir. Girişimciler potansiyel müşterilerle görüşerek söz konusu ürünle ilgili satın alma niyetlerini ölçmeyi deneyebilirler. Bu şekilde, potansiyel pazarda oluşabilecek toplam talep ve girişimcinin buradan alabileceği payı kestirebilmek mümkün olabilir. Müşterilerle görüşmek mümkün olmazsa sektör uzmanları, o sektördeki satış elemanları ve/veya dağıtım kanalı elemanlarının görüşüne başvurarak da benzer verileri üretmek mümkün olabilir. Söz konusu görüş edinme süreçleri, karşılıklı mülakatlar veya odak grubu tartışmaları şeklinde olabilir. Bu konuda en güvenilir yöntemlerden biri de geniş bir kitleye talep tahminlerinin sorulmasını, elde edilen genel sonuçların aynı kitleye bildirilerek yeniden görüşlerinin sorulmasını ve bu aşamaların genel bir görüş birliği ortaya çıkana kadar tekrar tekrar sürdürülmesini içeren Delphi Yöntemi olacaktır.

Talep tahmini konusunda en güvenilir yöntemlerden biri de geniş bir kitleye talep tahminlerinin sorulmasını, elde edilen genel sonuçların aynı kitleye bildirilerek yeniden görüşlerinin sorulmasını ve bu aşamaların genel bir görüş birliği ortaya çıkana kadar tekrar tekrar sürdürülmesini içeren Delphi Yöntemi olacaktır.

Girişimciler imkânları el verdiği ölçüde pazar testleri gerçekteştirerek de ürünlerine karşı oluşacak talep ve daha pek çok parametre ile ilgili bilgi ve veri üretebilirler. Pazar testleri, ürünün geniş pazarı temsil eden küçük bir alanda (örneğin bir süpermarkette ya da küçük bir coğrafi bölgedeki bütün marketlerde) deneme amaçlı olarak pazara sunulması ve müşteriler başta olmak üzere bütün pazar aktörlerinin tepkilerinin gözlenmesi esasına dayanan, deneysel araştırma çalışmalarıdır. Pek çok farklı pazar testi süreci, türü ve yöntemi bulunmaktadır ve her biri girişimciler açısından talep tahmini konusunda faydalı bilgiler üretebilir. Talep tahmini konusunda en sorunlu ürünler yeni ürünlerdir. Daha önce pazarda bulunmayan bir ürün ile ilgili talep tahmininde bulunmak, doğal olarak çok zordur. Benzer teknolojileri kullanan, benzer müşteri gruplarına hitap eden ya da benzer ihtiyaçları karşılayan geçmişte pazara sunulmuş yeni ürünlere karşı gözlemlenmiş olan talep bu noktada yardımcı olabilir. Bu tür benzer ürünlerin geçmiş satışları, farklı müşteri grupları arasında yeniliğin yayılım ve kabul hızı gibi geçmiş gözlemler, eldeki yeni ürün için de ışık tutucu olabilir. Bu konuda basit kestirimlerden gelişmiş matematiksel modellemelere kadar kullanılabilecek çeşitli kestirim yöntemleri bulunmaktadır. Sorun yöntemden çok, ilgili verilere ulaşmakta ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, talep tahmini girişimciler için son derece önemli bir konu olmakla birlikte, eldeki yöntemler ve kullanılabilecek veriler çoğu zaman kısıtlı olabilmektedir. Bu tür durumlarda birden fazla yöntemle talebi tahmin etmeye çalışmak ve bunlar arasındaki tutarlılığı takip ederek nispeten daha güvenilir talep kestirimlerine ulaşmaya çalışmak, en akıllı yaklaşım olacaktır.

ÖZET

Bütün iş girişimlerinin kısa, orta ve uzun vadede başarısını belirleyecek en önemli unsurların başında girişimin karşı karşıya kalacağı yakın ve uzak çevre koşulları gelir. Özellikle girişimin geniş çevresini oluşturan ekonomik, sosyal ve politik çevre koşulları ile ilgili beklentiler ve bunlarda meydana gelebilecek önemli değişimler girişimin talep, maliyetler ve karlılıkla ilgili süreçlerde olumlu ya da olumsuz çok önemli etkilerde bulunabilir. Girişimin gerçekteştiği ekonomik ortam en başta pazara sunulacak ürün ve hizmetlere olan talebi etkileyecektir. Talep, herhangi bir girişimin satış yaparak gelir elde edebilmesi ve ayakta kalabilmesi için en önemli unsurdur. Bir ülkenin ekonomisinde oluşan koşullar aynı zamanda o ülkedeki girişimlerin ve firmaların kaynak maliyetleri üzerinde de çok önemli etkilerde bulunur. Ekonomideki gelişmelere bağlı olarak mamül, yarı mamül, hammadde, makine, enerji, iş gücü ve finansman maliyetleri başta olmak üzere girişimin bütün süreçleri ile yürütülebilmesi

için gerekli olan kaynakların maliyetleri önemli değişimler göstererek, kimi zaman iflasa kadar giden sonuçlar ortaya çıkarabilir. Son olarak, ekonomik koşullardaki değişimler, girişimler için aynı zamanda kaynakların erişilebilirliği ve rahat kullanımı açısından da belirleyici olabilir.

Girişimciler, girişim süreçlerini başlatmadan önce ve esasen, girişim sürecinin bütün aşamalarında içinde bulundukları endüstriyi, rekabeti, hedef aldıkları pazarları ve en önemlisi pazardaki mevcut ve potansiyel müşterileri yakından takip etmek, analiz etmek ve bulgular çerçevesinde rekabetçi konumlarını sürekli olarak adapte etmek durumundadır. Endüstrinin Beş Faktör Analizi bu bakış açısıyla yola çıkar ve işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken, teknik ifadesiyle değer üretim süreçlerinde, söz konusu farklı endüstri aktörleriyle ilişkilerinin niteliklerine odaklanarak endüstrideki iş yapma ve rekabet koşullarını ortaya koymaya çalışır. Bu anlamda odaklanılan beş kritik endüstri aktörü (1) Müşteriler, (2) Rakipler, (3) Tedarikçiler, (4) İkame ürünlerin üreticileri ve (5) Pazara girebilecek yeni firmalar olarak ortaya çıkmaktadır.

İş dünyasında yaşanan rekabet süreçlerinde kimin kazanacağını ve kimin kaybedeceğini belirleyecek olan nihai karar verici, müşteridir. Müşteri hangi firmanın daha yüksek değer önerisi ile pazarda yer aldığını değerlendirip tercihlerini ortaya koyar. Bu nedenle girişimciler açısından müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak ve müşteriye anlamaktan daha önemli bir konu yoktur. Müşterilerin, "hangi güdülerle satın alma kararı verdikleri, karar sürecinin detayları, tercihlerini nasıl oluşturdukları, memnuniyet yargılarını hangi süreçlerle ve ne zaman geliştirdiklerini, nasıl sadık müşteri haline geldikleri" gibi sorular cevap verilmesi gerekli sorular olarak dikkat çekmektedir. Girişimciler için ürün ve hizmetlerine olacak talebi önceden kestirmek, pek çok belirsizliği ortadan kaldıracağı ve etkili planlamayı mümkün kılacağı için çok önemlidir. Talep tahmininde esas olan önce girişimin ulaşabileceği maksimum coğrafi pazar alanını belirlemek ve sonrasında bu alandaki toplam müşteri sayısını ve bunların ortalama tüketimini ortaya koymaktır

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **Ekonomik koşulların iş girişimlerinin başarısı üzerindeki etkisi aşağıdaki hangi süreçlerle ilgilidir?**
 - a. Hammadde maliyetleri
 - b. Talep miktarı
 - c. Müşterilerde fiyat duyarlılığı
 - d. Kredi ve benzer kaynaklara ulaşımında kısıtlar
 - e. Hepsi
2. **Yüksek döviz kurları ile ilgili olarak hangi ifade yanlıştır?**
 - a. Döviz üzerinden satış yapan sektörler ilk aşamada olumlu etkilenir.
 - b. Döviz borcu olan işletmeler sıkıntı yaşar.
 - c. Girdileri döviz üzerinden olan sektörler olumsuz etkilenir.
 - d. İthalat artış eğilimi gösterir.
 - e. İhracat artış eğilimi gösterir.

3. **Rekabetle ilgili hangi ifade yanlıştır?**
- a. Özünde bir öğrenme sürecidir.
 - b. Daha yüksek müşteri değeri sunan firmalar avantajlıdır.
 - c. Daha etkin operasyonel süreçleri olan firmalar avantajlıdır.
 - d. En önemlisi sürdürülebilir avantajlara sahip olmaktır.
 - e. Fırsatçı ve uyanık davranan girişimciler her zaman kazanırlar.
4. **Endüstri analizinde hangisi beş önemli analiz unsurundan biri değildir?**
- a. Çalışanlar
 - b. Rakipler
 - c. Tedarikçiler
 - d. Müşteriler
 - e. Dağıtım kanalı elemanları
5. **Hangisi müşteriler nezdinde pazarlık gücünü artırabilir?**
- a. Emsali olmayan ürünler sunmak
 - b. Yüksek kaliteli ürünler sunmak.
 - c. Müşterilerin tedarikçi değıştirme maliyetlerini artırmak.
 - d. Müşterilerin rekabet gücünü artıracak ürün ve hizmetler sunmak.
 - e. Hepsi.
6. **Sektörler arası farklar incelenirken hangileri daha önemlidir?**
- a. Beklenen teknolojik ilerlemeler.
 - b. Sektörün ortalama stok miktarı
 - c. Müşterilerin fiyat duyarlılıkları.
 - d. Sektörün faaliyet dışı kârları
 - e. a ve c.
7. **Girişimciler için en az güvenilir veri kaynağı hangisi olacaktır?**
- a. Özgün pazar araştırmaları.
 - b. Bankaların sektör raporları.
 - c. Sektör aktörleriyle yapılan görüşmeler.
 - d. Diğeri firmaların yaptırdıkları pazar araştırmaları.
 - e. Müşterilerle yapılan görüşmeler.
8. **Hangisi güvenilir talep tahmini için yanlış bir yaklaşımdır?**
- a. Toplam müşteri sayısı tespit edilmelidir.
 - b. Geçmiş talep verileri hiçbir şekilde dikkate alınmamalıdır.
 - c. Benzer ürünlerin talepleri dikkate alınabilir.
 - d. İstatistiksel tahmin yöntemlerine başvurulabilir.
 - e. Sektör uzmanlarının görüşlerine başvurulabilir.

9. **Hangisi müşteriye anlama yönünde en önemli beş temel sorudan biri değildir?**

- a. Kim satın alıyor, kim kullanıyor?
- b. Başka neler alıyorlar?
- c. Seçim kriterleri neler?
- d. Ne zaman satın alıyorlar, ne zaman kullanıyorlar?
- e. Nereden ve nasıl satın alıyorlar?

10. **Hangi sektör döviz kurlarındaki artıştan nispeten olumlu etkilenebilir?**

- a. Otomotiv
- b. Havacılık
- c. Turizm
- d. Gıda
- e. İnşaat

Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı

1. e Cevabınız yanlış ise, "Ekonomik Koşullar ve Girişim Süreçleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Cevabınız yanlış ise, "Ekonomik Koşullar ve Girişim Süreçleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e Cevabınız yanlış ise, "Endüstri (Sektör) Koşullar, Rekabet Analizi ve Girişime Etkileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. a Cevabınız yanlış ise, "Endüstri (Sektör) Koşullar, Rekabet Analizi ve Girişime Etkileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Cevabınız yanlış ise, "Endüstri (Sektör) Koşullar, Rekabet Analizi ve Girişime Etkileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Cevabınız yanlış ise, "Endüstri (Sektör) Koşullar, Rekabet Analizi ve Girişime Etkileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. d Cevabınız yanlış ise, "Talebi ve Müşterileri Anlamak" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Cevabınız yanlış ise, "Talebi ve Müşterileri Anlamak" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Cevabınız yanlış ise, "Talebi ve Müşterileri Anlamak" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Cevabınız yanlış ise, "Talebi ve Müşterileri Anlamak" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Becker, G. S. (1983), "A Theory of Competition among Pressure Groups for Political Influence," The Quarterly Journal of Economics, Volume 98, Issue 3, Pages 371–400.

Helpman, E. ve Krugman, P. R.(1985), "Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy," MIT Press.

Hunt, S. D. (1995). The Resource-Advantage Theory of Competition: Toward Explaining Productivity and Economic Growth. Journal of Management Inquiry , Vol 4, Issue 4, pp. 317 – 332.

Moore, J. F. (1996), "The Death Of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. Chichester:New York (NY).

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.

Yılmaz, C. (2012). Tavşan ile Kaplumbağa: Bir Rekabet Analizi. Doğan Kitap, İstanbul.

Bölüm 6:

Hukuki Altyapı

 Doç. Dr. Mahmut Yavaşı

 Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

 yavasi@yahoo.com

Amaçlar

İş fikirlerinin hayata geçirilmesinden önce hangi yasal yapının tercih edilmesi gerektiği, tercihi etkileyecek faktörlerin neler olduğu, girişimcileri ile kuracakları teşebbüsün kişiliklerinin birbirlerinden farklı olduğu konularında ve teşebbüsler yerine girişimciler sorumlu tutulabileceğinden şirket türünün seçilmesi konusunda yol gösterici olmak.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- İşletme (ticari işletme ve esnaf işletmesi), esnaf, tacir ve şirket kavramlarının kapsamı,
 - İşletmelerin kurulması, işletilmesi ve sona ermesi süreçlerinin yönetimi,
 - Girişimcilerin, ortakların, pay sahiplerinin ve şirketlerin hakları ve sorumlulukları,
 - Çek ve senet kavramlarının kapsamı, düzenlenmeleri ve doğurduğu haklar ve sorumluluklar,
 - Sözleşme serbestisi ve bu serbestinin kullanılması, taraflarının hakları ve borçları,
 - Malları ve hizmetleri birbirinden ayıran markaların vermiş olduğu haklar,
 - İş sağlığı ve güvenliği
- konularında ön bilgi sahibi olacak.

Anahtar Kavramlar

• Esnaf, tacir, şirket türleri	• Haklar ve sorumluluklar
• İşe başlama	• Çek ve bono
• Sermaye	• Sözleşme
• Yönetim ve temsil	• Rekabet-haksız rekabet

1. İŞE BAŞLARKEN

İşletme bilimi açısından girişimci olarak adlandırılan kişi, hukukta; esnaf, sanatkâr, tacir, tüccar, müteşebbis gibi farklı farklı adlarla anılır. Bu kişiler; Anayasamızın 48. maddesinde "herkes" olarak geçen, teşebbüs kurma hakkına sahip olan kişilerdir. Bu kişiler, işletmeyi kısmen dahi kendi adlarına işletirlerse tacir ve esnaf gibi statülere sahip olurlar. İşletmeyi kuracakları ortaklık veya şirket aracılığı ile işletirlerse ortak veya paydaş/hissedar statüsüne sahip olurlar.

Söz konusu her bir statü birbirinden farklı hakların doğmasına ve sorumlulukların üstlenilmesine neden olur. Kurulacak işletmenin öngörülen yıllık iş hacmi ve faaliyet konusu gibi etmenler, girişimcinin hukuki statüsünü (sahip olacağı sıfatı) ve bu statünün sahip olduğu hakları ve sorumlulukları önemli ölçüde etkiler. Kimi zaman girişimcinin mal varlığı, kuracağı şirketin mal varlığından ayrıdır. Girişimci ve kuracakları şirket, ayrı ayrı haklara ve sorumluluklara sahip olabilir.

Hak ile sorumluluk ikiz kardeş gibidir. Girişimci; kendisinin ve kuracağı teşebbüsün sahip olabileceği hakları ve üstleneceği sorumlulukları dikkate alarak, teşebbüsün hukuki statüsünü belirlemelidir. Bir teşebbüs (ticari işletme veya esnaf işletmesi) gerçek kişiler veya tüzel kişiler tarafından işletilebilir. Gerçek kişiler tarafından işletilecekse girişimci; esnaf, sanatkâr veya tacir unvanını kullanma hakkına sahip olur, sorumluluklarına katlanır. Şayet tacir ise ticaret, sanayi veya deniz ticaret siciline; esnaf ise esnaf ve sanatkârlar siciline tescil olunur. Tescilin ardından ilgili odaya kaydedilir. Tüzel kişiler ya ortaklık olarak ya da şirket olarak ticari işletme işletebilirler. İlgili ticaret, sanayi veya deniz ticaret odasına kaydolurlar.

Faaliyet konusu, yıllık iş hacmi ile esnafın, tacirin veya şirket pay sahibinin hakları, sorumlulukları ile şirketin hakları ve sorumlulukları gibi unsurlar, kurulacak teşebbüsün hukuki statüsünün belirlenmesinde etkilidir. Bankacılık, sigortacılık gibi belirli faaliyetler esnaflar, sanatkârlar, gerçek kişi tacirler tarafından yapılamayacağı gibi, her ortaklık veya şirket tarafından da yapılamaz. Sadece ruhsat almış anonim şirket veya kooperatifler tarafından yapılabilir. Ekonomik faaliyetini sermayesi ile birlikte bedenî çalışmasına dayandıran ve kazancı tacir veya sanayici niteliğini kazandıracak miktarda olanlar, esnaf işletmesi işletemez, ticari işletme işletebilirler. Şirket ortağı/pay sahibi olmak, ortağın bütün mal varlığıyla sorumlu olunmasını veya sadece kurulacak olan şirkete koymayı taahhüt ettiği sermaye miktarı ile sınırlı sorumlu olması sonucunu doğurabilir.

Ekonomik faaliyetini sermayesi ile birlikte bedenî çalışmasına dayandıran ve kazancı tacir veya sanayici niteliğini kazandıracak miktarda olanlar, esnaf işletmesi işletemez, ticari işletme işletebilirler.

1.1. Esnaf-Tacir Ayrımı

Esnaf ve bunların işlettiği esnaf işletmesi ile tacir ve bunların işlettiği ticari işletme kavramlarının hukuki kapsamı, günlük dilde kullanılandan farklıdır. Bununla birlikte; kavramların hukuki tanımlarında ortak yönler de bulunmaktadır. Örneğin 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 11(1). maddesinde ticari işletme "esnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedef tutan faaliyetlerin devamlı ve bağımsız şekilde yürütüldüğü işletmedir." şeklinde tanımlanırken, aynı Kanun'un 15(1). maddesi ile 5362 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Meslek Kuruluşları Kanunu'nun 3(a). maddesinde esnaf; "..., ekonomik faaliyetini sermayesi ile birlikte bedenî çalışmasına dayandıran ve kazancı tacir veya sanayici niteliğini kazandırmayacak miktarda olan, ..." şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bir kişinin esnaf mı, yoksa tacir mi olduğunun belirlenmesinde elde etmesi öngörülen gelir miktarı belirleyicidir. Ticari işletme ile esnaf işletmesi arasındaki sınır, Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlenir. Eснаflar gelir vergisinden muaf olabilir, ticari defter tutmak zorunda olmayabilir, tacirler vergiden muaf olamaz, defter tutmak zorundadırlar (193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu m. 9, 213 sayılı Vergi Usul Kanunu m. 173). Defter tutma zorunluluğu beraberinde muhasebeciye ücret ödeme külfetini getirir. Defter tutma, beyanname düzenleme, kuruluş işlemleri, vergi ve SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu) işlemleri takibi, uyumsuzluk ve uzlaşma işlemleri vb. ücretler, iş gruplarına ve işçi sayısına göre belirlenmektedir. Bu külfet kurulacak teşebbüsün türünü, yerini ve çalıştıracağı işçi sayısını belirlemede dikkate alınabilir.

Bir kimsenin Vergi Usul Kanunu'na göre esnaf sayılması, TTK yönünden de esnaf kabul edilmesini gerektirmez. Ticaret siciline ya da Oda'ya kayıtlı olmamak da tacir olmamanın kesin bir kanıtı olmadığı gibi, vergi mükellefi olup olmamak da tacir ve esnaf ayrımında kesin bir ölçüt olarak kabul edilemez. (Y. 11. HD., 06.12.2017, 2016/4614 E., 2017/6953 K.)

İnternet: Her yıl belirlenen Serbest Muhasebeci Asgari Ücret Tarifesine <http://www.gib.gov.tr> adresinden erişilebilir.



Bir ticari işletmeyi, kısmen de olsa, kendi adına işleten kişiye tacir denir. Bir ticari işletmeyi kurup açtığını sirküler, gazete, radyo, televizyon ve diğer ilan araçlarıyla halka bildirmiş veya işletmesini ticaret siciline tescil ettirerek durumu ilan etmiş olan kimse, fiilen işletmeye başlamamış olsa bile tacir sayılır. Bir ticari işletme açmış gibi, ister kendi adına ister adi bir şirket veya her ne suretle olursa olsun hukukten var sayılmayan diğer bir şirket adına ortak sıfatıyla işlemlerde bulunan kimse, iyi niyetli üçüncü kişilere karşı tacir gibi sorumlu olur (TTK m. 12). Kişisel durumları ya da yaptığı işlerin niteliği nedeniyle yahut meslek ve görevleri dolayısıyla, kanundan veya bir yargı kararından doğan bir yasağa aykırı bir şekilde ya da başka bir kişinin veya resmî bir makamın iznine gerek olmasına rağmen izin veya onay almadan bir ticari işletmeyi işleten kişi de tacir sayılır (TTK m. 14(1)). Ticaret şirketleriyle, amacına varmak için ticari bir işletme işleten vakıflar, dernekler ve kendi kuruluş kanunları gereğince özel hukuk hükümlerine göre yönetilmek veya ticari şekilde işletilmek üzere devlet, il özel idaresi, belediye ve köy ile diğer kamu tüzel kişileri tarafından kurulan kurum ve kuruluşlar da tacir sayılırlar (Türk Ticaret Kanunu (TTK) m. 16(1)).

Tacir, her türlü borcu için iflasa tabidir; ayrıca bir ticaret unvanı seçmek, ticari işletmesini ticaret siciline tescil ettirmek ve gerekli ticari defterleri tutmakla da yükümlüdür (TTK m. 18(1)). Bir tacirin borçlarının ticari olması asıldır. Ancak, gerçek kişi olan bir tacir, işlemi yaptığı anda bunun ticari işletmesiyle ilgili olmadığını diğer tarafa açıkça bildirdiği veya işin ticari sayılmasına durum elverişli olmadığı takdirde borç adi sayılır. Taraflardan yalnız biri için ticari iş niteliğinde olan sözleşmeler, kanunda aksine hüküm bulunmadıkça, diğeri için de ticari iş sayılır (TTK m. 19).

Tacirlerin kullanmak zorunda oldukları unvan, taciri diğerlerinden ayırt ederken, tacirler dilerlerse ticari işletmelerini diğer ticari işletmelerden ayırt eden işletme adı da kullanabilirler. Tescil edilmesi halinde işletme adları da unvanlar gibi korunur.

1.2. Sermaye

İşletme kurabilmek için, girişimcilik kapasitesinin yanında, sermayeye de sahip olmak gerekir. Kurulacak olan işletmenin hukuki yapısına göre farklı değerler sermaye olarak konulabilir. Genel olarak bakıldığında; para, alacak, kıymetli evrak ve sermaye şirketlerine ait paylar, fikrî mülkiyet (marka, patent/faydalı model, tasarım vb.) hakları, taşınırlar ve her çeşit taşınmaz, taşınır ve taşınmazların faydalanma ve kullanma hakları, kişisel emek, ticari itibar, ticari işletmeler, haklı olarak kullanılan devredilebilir elektronik ortamlar, alanlar, adlar ve işaretler gibi değerler, maden ruhsatnameleri ve bunun gibi ekonomik değeri olan diğer haklar ile devrolunabilen ve nakden değerlendirilebilen her türlü değer sermaye olarak konulabilir (TTK m. 127). Ancak nakit ve kişisel emek dışındaki aynı sermaye olarak adlandırılan değerlerin sermaye olarak konulmasından önce, değerinin mahkeme aracılığı ile tespiti gerektiği unutulmamalıdır. Unutulmaması gereken diğer bir husus, bir kısım işletmeler için asgari sermaye miktarının konulmasının zorunlu olduğudur.

1.3. İşletmenin Türü

Kurulmalarını olanaklı kılan kanunlara göre şirketleri sınıflandırmak mümkündür. Türk Ticaret Kanununa göre kurulabilecek şirketler; kollektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif şirketlerden ibarettir. Bunlardan kollektif ile komandit şirket, şahıs; anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket ise sermaye şirketi sayılır (TTK m. 124). Kabaca belirtmek gerekirse, şahıs şirketi kavramından kastedilen, kurucularının veya ortaklarının şahıslarının önemli olduğudur. Benzer şekilde, sermaye şirketi kavramı ise kurucularının, ortaklarının, pay sahiplerinin şahsiyetinden ziyade koymayı taahhüt ettikleri ya da koymuş oldukları sermayenin temsil ettiği payların önemli olduğu

şirketlerdir. Böylece kişisel emeğin, sermaye olarak şahıs şirketlerine konulup sermaye şirketlerine konulamayacağını da belirtmek gerekir. Her ne kadar kooperatifler 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'na göre kurulsalar da, Türk Ticaret Kanunu açısından ticaret şirketleridir. 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'na göre kurulabilen adi ortaklıklar da şahıs şirketi vasfındadır. 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkarlar Kanunu kapsamında işletme kurulabilir.

Şahıs şirketlerinde şirketi devam ettiği sürece ortaklardan birinin kişisel alacaklısı, hakkını şirketin o ortağa düşen kâr payından ve şirket fesh olunmuşsa tasfiye payından alabilir. Sermaye şirketlerinde alacaklılar, alacaklarını o ortağa düşen kâr veya tasfiye payından almanın yanında borçlularına ait olan, senede bağlanmış veya bağlanmamış payları haczedilebilir, paraya çevirebilir.

Bir işletme kurarken, kurulacak işletmenin faaliyetleri dolayısıyla kurucuların, ortakların şahsi mal varlığı ile sorumlu olup olmadığı, asgari sermaye gerekip gerekmediği, her türlü faaliyeti yapıp yapamayacağı dikkate alınabilir. Aşağıdaki tabloda işletmelerin (şirketlerin veya ortaklıkların) kurulmasında dikkate alınabilecek bir kısım hususlar gösterilmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki bankacılık, sigortacılık gibi bir kısım faaliyetlerin sadece anonim şirket veya kooperatifler tarafından yerine getirileceği de dikkate alınmalıdır.

Tablo 1: İşletme Türleri, Ortak Sayısı, Girişimcinin Sorumluluğu, Sermaye Türü ve Sermaye Miktarı

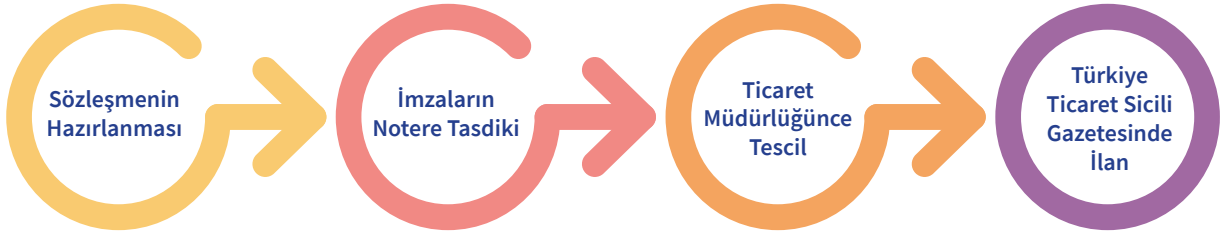
Türü	Girişimcinin Sorumluluğu	En Az Kaç Kişi İle Kurulur	Konulabilecek Sermaye	Minimum Sermaye
Esnaf İşletmesi	Sınırsız	1	Emek, nakit, aynı değerler	-
Ticari İşletme	Sınırsız	1	Emek, nakit, aynı değerler	-
Adi Ortaklık	Sınırsız	2	Emek, nakit, aynı değerler	-
Kollektif Şirket	Sınırsız	2	Emek, nakit, aynı değerler	-
Komandit Şirket	Sınırlı veya Sınırsız	2	Emek, nakit, aynı değerler	-
Anonim Şirket	Sınırlı	1	Nakit, aynı sermaye	50.000.00
Limited Şirket	Sınırlı	1	Nakit, aynı sermaye	10.000.00
Kooperatif	Sınırlı	7	Nakit, aynı sermaye	Değişir

Bir işletmenin KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletme) sayılabilmesi ile işletmenin türü arasında doğrudan bir bağlantı bulunmamaktadır. KOBİ sayılabilmek için personel sayısı, yıllık net hasılat ve yıllık mali bilanço dikkate alınır. Bununla birlikte KOBİ sayılan bir işletme, esnaf işletmesinin sınırlarını aşmış olabilir.

Bir işletmenin KOBİ sayılması ile işletmenin türü arasında doğrudan bağlantı bulunmamaktadır.

Ortakla işletme kurmak, bir yandan kârın ve yönetimin paylaşılması sonucunu doğururken diğer yandan da riskin paylaşılması ve tecrübelerin birleşmesi sonucunu da doğurabilir. Kanun'un asgari sermaye öngörmediği hallerde, işin mahiyeti kadar sermayeye gerek duyulur. Asgari sermayenin öngörüldüğü hallerde, konulması taahhüt edilen sermayenin ¼'ü peşin, kalanı üç yıl içinde şirkete ödenir. Sermaye şirketlerinin ve kooperatiflerin ortaklarından ayrı tüzel kişilikleri bulunurken esnaf ve tacir işletmesi ile adi şirketlerin ayrı tüzel kişilikleri yoktur. Tüzel kişiliği olan şirketlerde şirketin borçlarından sorumlu olan, şirketin kendisi ise limited şirket ortaklarının SGK primlerinden şahsen sorumlu tutulabileceği haller de vardır. Bununla birlikte; dürüstlük kurallarına aykırılık halinde, şirketlerin tüzel kişiliklerinin mahkemece kaldırılarak şirket borçlarından dolayı ortakların/pay sahiplerinin sınırsız olarak sorumlu tutulabilmesi de mümkündür.

Ticaret şirketleri ile kooperatiflerin kurulma süreç ve prosedürleri daha karmaşıktır. Aşağıda bu süreç gösterilmektedir.



Şekil 6.1: Teşebbüslerin Kuruluş Süreçleri

Kurulacak şirket türüne göre ana sözleşmede olması gerekenlerin eksikliği, sözleşmenin tadil edilmesini gerektirir.

İnternet: Tacirleri birbirlerinden ayırt etmeye yarayan unvanın daha önce aynısının veya benzerinin tescil edilip edilmediğini Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinin <https://www.ticaret sicil.gov.tr/> adresinden araştırmak mümkündür.



Gerekli tescillerin veya bildirimlerin zamanında yapılmaması, para cezası ödenmesine sebebiyet verebilir.

Her ne kadar sözleşme serbestisi sözleşmenin, sözleşmenin taraflarının istediği gibi hazırlanmasını öngörse de ticaret şirketlerinin esas sözleşmelerinde TTK'nin ilgili şirket için aradığı unsurlara yer verilmesi gerekir. Eksiklik halinde şirketin tescili, sözleşmede gerekli tadilat yapıldıktan sonra yapılabilir. Bu da emek, zaman ve paranın boşa harcanmasına sebep olur. Tescil ile tüzel kişilik kazanılır.

Limited şirketlerin sözleşmelerinde asgari olarak

- Şirketin ticaret unvanı ve merkezinin bulunduğu yer,
- Esaslı noktaları belirtilmiş ve tanımlanmış bir şekilde şirketin işletme konusu,
- Esas sermayenin itibarı tutarı, esas sermaye paylarının sayısı, itibarı değerleri, varsa imtiyazlar, esas sermaye paylarının grupları,
- Müdürlerin adları, soyadları, unvanları, vatandaşlıkları ve
- Şirket tarafından yapılacak ilanların şekli belirtilmelidir (TTK m. 576). Unvanlarda limited şirket, anonim şirket, kollektif şirket ve komandit şirket gibi şirketin türünü gösteren ibarelerin yanında onu diğer şirketlerden ayırt edecek ibarelerin de bulunması gerekir. Diğer bir ifade ile belirlenecek unvan, öyle bir unvan olmalıdır ki diğer şirketlerle karıştırılmamalıdır. Tescil aşamasında bir başkasına benzeyen unvanların tescili yapılmaz. Sonradan bir başka unvana benzediği anlaşılır ise ilk tescil eden kişi unvanın değiştirilmesi için dava açabilir.

1.4. İşletmenin Kuruluşunun Tamamlanması

Bir işletmenin kurulması veya kurulmuş sayılması üzerine, esnaf işletmesi ise ilgili esnaf ve sanatkârlar odalarına, ticari işletme ise ilgili ticaret, sanayi veya deniz ticaret odasına tescil ettirilmesi, ticari defterlerini tasdik ettirerek tutmak, ilgili vergi dairesinde mükellefiyetinin tesis ettirmek, gerekiyorsa ilgili SGK Müdürlüğünde işyerini tescil ettirmek gibi süreçleri tamamlaması gerekir. Gerekli tescillerin veya bildirimlerin zamanında yapılmaması, para cezası ödenmesine sebebiyet verebilir. Bu bildirimlerin bir kısmı şirket adına, bir kısmı ise hem şirket hem de ortaklar adına yapılmalıdır. Örneğin vergiye tabi ticaret ve sanat erbabı, serbest meslek erbabı, Kurumlar Vergisi mükellefleri, kollektif ve adi şirket ortaklarıyla komandit şirketlerin komandite ortakları işe başlamayı ilgili vergi dairesine bildirmelidir (VUK m. 153).

2. İŞE DEVAM EDERKEN

Her bir şirket türünün işe başlamasını ve faaliyette bulunduğu süreçteki hukuki işlemleri ve olayları tek tek burada izah etmek için yer yoktur. Bu nedenle günlük hayatta en sık karşılaşılan şirket türü, limited şirket türü esas alınacaktır.

2.1. Şirket ile Ortak ve Amaçları

Kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik amaç ve konu için kurulabilen limited şirket, bir veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulur; esas sermayesi belirli olup bu sermaye, esas sermaye paylarının toplamından oluşur. Ortaklar, şirket borçlarından sorumlu

olmayıp sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlüdürler (TTK m. 573.)

Şirketin tüzel kişiliğe sahip olması; onun kurucularından, ortaklarından veya çalışanlarından farklı bir kişi olduğu anlamındadır. Şirketin mal varlığı ve borçları, ortaklarının mal varlığından ve borçlarından ayrıdır. Şirketin mal varlığının pay sahiplerinin mal varlığından ayrı olması nedeniyledir ki kuruluş aşamasında kurucu tarafından sarf edilen tutarın, şirketten tahsiline karar verilebilir. Pratikte kurucular, muhasebe tekniği açısından sarf ettikleri tutar kadar şirketten alacaklı hale getirilir. Şirketin ana sözleşmesinde belirtilen amaç ile onu kuranların amacının her zaman aynı olması gerekmez. Kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik amaç ve konu için kurulan şirketin ortağının amacı, elde ettiği kâr payını ihtiyaç sahiplerine bağışlamak dahi olabilir.

2.2. Yönetim ve Temsil

Şirketin yönetimi ve temsili şirket sözleşmesi ile düzenlenir. Yönetim ve temsil yetkisi, müdür sıfatını taşıyan bir veya birden fazla ortağa veya tüm ortaklara ya da üçüncü kişilere verilebilir. En azından bir ortağın, şirketi yönetim hakkının ve temsil yetkisinin bulunması gerekir. Müdürler, kanunla veya şirket sözleşmesi ile genel kurula bırakılmamış bulunan yönetime ilişkin tüm konularda karar almaya ve bu kararları yürütmeye yetkilidirler (TTK m. 623). Birden çok ortakla kurulan şirketlerde ana sözleşme ile uzun bir süre yönetim ve temsil yetkisini bir müdüre tanımak, müdürün değiştirilebilmesi için ana sözleşmenin değiştirilmesini gerektirir. Ana sözleşmede aksi belirtilmemiş ise şirket sözleşmesi, esas sermayenin üçte ikisini temsil eden ortakların kararıyla değiştirilebilir (TTK m. 589(1)). Ana sözleşme ile uzun süreli olarak bir müdürün belirlenmesi, müdürün değiştirilmesini zorlaştırır. Müdürün kuruluş sonrası yapılacak genel kurul kararı ile seçileceğini ana sözleşmede belirtmek, genel kurulda temsil edilen oyların salt çoğunluğu (TTK m. 620(1) ile müdürün değiştirilebilmesini olanaklı kılar. Tecrübeler göstermektedir ki aile şirketlerinde dahi sözleşme ile belirlenen müdürün değiştirilmesine karar vermek, şirketin amaçlarının gerçekleştirilmesine olumsuz etki edebilmektedir.

Ana sözleşme bir teşebbüsün kuruluş sözleşmesidir. Teşebbüsün unvanı, merkezi ve şubeleri, ortakları, faaliyet konusu gibi temel bilgileri içerir. Tek kişi tarafından kurulan ticaret şirketleri için dahi zorunludur. Adi Ortaklıkların yazılı bir ana sözleşmesi olmak zorunda değildir.

Müdürler, kanunların ve şirket sözleşmesinin genel kurula görev ve yetki vermediği bütün konularda görevli ve yetkilidir. Müdürler,

- Şirketin üst düzeyde yönetilmesi için yönetimi ve gerekli talimatların verilmesi,
- Kanun ve şirket sözleşmesi çerçevesinde şirket yönetim örgütünün belirlenmesi,
- Şirketin yönetimi için gerekli olduğu takdirde muhasebenin, finansal denetimin ve finansal planlamanın oluşturulması,
- Şirket yönetiminin bazı bölümleri kendilerine devredilmiş bulunan kişilerin kanunlara, şirket sözleşmesine, iç tüzüklere ve talimatlara uygun hareket edip etmediklerinin gözetimi,
- Küçük limited şirketler hariç, risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulması,
- Şirket finansal tablolarının, yıllık faaliyet raporunun ve gerekli olduğu takdirde topluluk finansal tablolarının ve yıllık faaliyet raporunun düzenlenmesi,
- Genel kurul toplantısının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi,
- Şirketin borca batık olması hâlinde durumun mahkemeye bildirilmesi görev ve yetkilerindendir. Bunları devredemezler ve bunlardan vazgeçemezler (TTK m. 625).

Müdürler kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar.

Müdürler ve yönetimle görevli kişiler, görevlerini tüm özeni göstererek yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini, dürüstlük kuralı çerçevesinde, gözetmekle yükümlüdürler. Şirket sözleşmesinde aksi öngörülmemiş veya diğer tüm ortaklar yazılı olarak izin vermemişse müdürler, şirketle rekabet oluşturan bir faaliyette bulunamazlar. Şirket sözleşmesi, ortakların onayı yerine ortaklar genel kurulunun onay kararını öngörebilir (TTK m. 626). Özen ve bağlılık yükümünü, rekabet yasağını ihlal eden müdürlerin hukuki sorumlulukları doğabilir.

Unutmamak gerekir ki şirketi yönetme ve temsil etme yetkisine sahip olanlar, kendilerine emanet edileni yönetmekte ve temsil etmektedirler. Kendi varlıklarını yönetmede gösterdikleri özeni, emanet edilene de göstermelidirler. Aksi halde hukuki sorumlulukları doğabilir.

2.3. Başlangıç Sermayesi

Ortaklar tarafından taahhüt edilip de ödenen miktarlar kuruluş giderlerini karşılamaya yetmez ise faaliyete başlayabilmek için kredi kullanılması, vadeli alım yapılması veya ortakların şirkete borç vermesi gerekebilir. Ödenmiş sermayenin önemli bir kısmının kuruluş masraflarına harcanmış olması durumunda, şirketin kredi kullanabilmesi veya vadeli mal alabilmesi için ortakların veya müdürün şahsi kefalet vermesini gerektirebilir. Bu durumda; kefil olunan miktar kadar şahsi sorumluluk doğar.

2.4. Haklar ve Sorumluluklar

Bir işletmede (şirkette) en azından a) şirketin, b) müdürün ve c) ortakların hak ve sorumluluklarından söz edilebilir. Şirketin temel hakkı, amaçları doğrultusunda faaliyette bulunabilmektir. Muhtelif kanunlardan kaynaklanan sorumlulukları vardır. Bunları ilgili odaya kaydolmak; defter tutmak; doğması halinde başta kurumlar vergisi beyannamesi olmak üzere beyannameler vermek; doğması halinde kurumlar vergisi, damga vergisi, KDV gibi vergileri ödemek; yöneticilerinin haksız fiillerinden sorumlu olmak vb. gibi listelemek mümkündür.

Ortakların temel hakları arasında kârdan pay almak, sermaye artırımında yeni pay almak, paylarını devredilebilmek, miras bırakmak, genel kurula katılmak ve oy kullanmak, genel kurulda alınan kararların veya genel kurulun iptalini, hükümsüzlüğünü talep etme hakkı, bilgi alma, şirketi denetleme, ortaklıktan çıkma, çıkmaya katılma, haklı nedenle şirketin feshini talep etme, tasfiye bakiyesine katılmak gibi haklar vardır. Sorumlulukları ise sermaye koyma, ek ödeme yapma, yan edime katılma, şirket sırlarını koruma gibi sorumluluklardır. Müdürün hakları arasında huzur hakkı isteme, yönetme ve temsil etme gibi haklar sayılabilir. Müdürün sorumlulukları arasında dürüstlük kuralları kapsamında özenli bir şekilde şirketi yönetme, ortaklara eşit şartlar altında eşit işlem yapma gibi sorumluluklar yer almaktadır.

2.5. Çek ve Bono

Ticari yaşamda ödemelerin bir kısmı, kıymetli evraklardan olan çek ve bono (emre muharrer senet) ile yapılmaktadır. Kıymetli evrak öyle senetlerdir ki, bunların içerdikleri hak, senetten ayrı olarak ileri sürülemediği gibi başkalarına da devredilemez. Kıymetli evrakın borçlusu, ancak senedin teslimi karşılığında ödeme ile yükümlüdür. Hile veya ağır kusuru bulunmadıkça borçlu, vade geldiğinde senedin niteliğine göre alacaklı olduğu anlaşılan kişiye ödemede bulunmakla borcundan kurtulur (TTK m. 645- 646).

Bir senedin çek vasfına sahip olabilmesi için, metninde yazıldığı lisandaki çek kelimesinin geçmesi gerekir. Ayrıca; metninden kayıtsız ve şartsız belirli bir bedelin ödenmesi için havaleyi içerdığı, ödeyecek kişinin (bankanın/finansal kuruluşun) ticaret unvanını, ödeme yeri, düzenlenme tarihi ve yeri ile düzenleyenin imzası yer almalıdır (TTK m. 780). Çekte açıklık yoksa muhatabın ticaret unvanı yanında gösterilen yer, ödeme yeri sayılır. Muhatabın ticaret unvanı yanında birden fazla

yer gösterildiği takdirde çek, ilk gösterilen yerde ödenir. Böyle bir açıklık ve başka bir kayıt da yoksa çek muhatabın merkezinin bulunduğu yerde ödenir. Düzenlenme yeri gösterilmemiş olan çek, düzenleyenin adı yanında yazılı olan yerde düzenlenmiş sayılır (TTK m. 781). Diğer eksikliklerin varlığı halinde, çek sayılmaz. Çekin tedavüle çıkarılmasından sonra, düzenleyenin ölümü, medenî haklarını kullanma ehliyetini kaybetmesi veya iflası çekin geçerliliğini etkilemez (TTK m. 800).

Çeki elinde bulunduran (çek hamili), çek bedelini elde etmek için, çeki ibraz süreleri içerisinde muhatap bankaya sunmalıdır. Bir çek, düzenlendiği (keşide edildiği) yerde ödenecekse on gün; düzenlendiği yerden başka bir yerde ödenecekse bir ay içinde muhataba ibraz edilmelidir. Ödeneceği ülkeden başka bir ülkede düzenlenen çek, düzenlenme yeri ile ödeme yeri aynı kıtada ise bir ay, ayrı kıtalarda ise üç ay içinde muhataba ibraz edilmelidir. Bu bakımdan, bir Avrupa ülkesinde düzenlenip de Akdeniz'e sahili bulunan bir ülkede ödenecek olan ve aynı şekilde Akdeniz'e sahili olan bir ülkede düzenlenip bir Avrupa ülkesinde ödenmesi gereken çekler aynı kıtada düzenlenmiş ve ödenmesi şart kılınmış sayılır. Süreler, çekte yazılı olan düzenlenme tarihinin ertesi günü başlar (TTK m. 976). Süresinde ibraz edilmeyen çek, çek fonksiyonunu görmez. Alacaklı, alacağını delillerle ispatlamak zorunda kalır.

Açıkça "emre yazılı" kaydıyla veya bu kayıt olmadan belirli bir kişi lehine ödenmesi şart kılınan bir çek, ciro ve zilyetliğin geçirilmesiyle devredilebilir. "Emre yazılı değildir" kaydıyla veya buna benzer bir kayıtlı belirli bir kişi lehine ödenmesi şart kılınan bir çek, ancak alacağın temlikiyle devredilebilir. Bu devir, alacağın temlikinin hukuki sonuçlarını doğurur. Ciro, düzenleyen veya çekten dolayı borçlu olanlardan herhangi biri lehine de yapılabilir. Bu kişiler çeki yeniden ciro edebilirler (TTK m. 788).

Çek hamili çeki, muhatap bankanın hesabının bulunduğu şubesine veya herhangi diğer bir şubesine ödenmek için ibraz ederse, çekin karşılığının bulunması ve muhatap bankanın ödeme yapmasını engelleyen herhangi bir hukuki durumun bulunmaması halinde, çek ödenir. Karşılığı yoksa üzerine bankaca karşılıksız kaşesi basılır. Kambiyo senetlerine özgü takip yolu ile icra takibi başlatılır. Bir çekin düzenleyeni veya hamili çekin ön yüzüne birbirine paralel iki çizgi çekerse, muhatap tarafından ancak bir bankaya veya muhatabın bir müşterisine ödenebilir.

Bonolar kural olarak, birer kredi vasıtasıdır. Aksine sözleşme veya âdet bulunmadıkça edimlerin aynı anda ve karşılıklı olarak ifa edilmesine ilişkin genel ilkenin (TBK m.96) bir istisnası olarak alt hukuki ilişkinin karşı edimini alan borçlu, para borcunu derhal ödemek yerine bir bono düzenleyerek karşı âkide verebilir. Hatta bu ödemeleri taksitler hâlinde ve ardışık vadelerde düzenlediği bonolara bağlayabilir. Böylelikle bono, keşidecisine ödeme konusunda zaman kazandırırken, lehdarına da ciro suretiyle ticari ilişkisini sürdürmek olanağı sağlar.

Bono veya emre yazılı senet;

- Senet metninde "bono" veya "emre yazılı senet" ifadesini ve senet Türkçe'den başka bir dille yazılmışsa o dilde bono veya emre yazılı senet karşılığı olarak kullanılan kelimeyi,
- Kayıtsız ve şartsız belirli bir bedeli ödemek vaadini,
- Vadeyi,
- Ödeme yerini,
- Kime veya kimin emrine ödenecek ise onun adını,
- Düzenlenme tarihini ve yerini,
- Düzenleyenin imzasını, içerir (TTK m. 776).

Bonoyu keşide eden (düzenleyen) senet üzerinde yer alan bedeli, vade tarihinde kayıtsız ve şartsız ödemeyi taahhüt eder. Bonoda keşidecinin imzası yoksa bono geçersizdir. İmzanın mutlaka el yazısıyla olması gerekir. Yetkili temsilci varsa o da imzalayabilir. Bonoyu düzenleyen ve imza eden kişi kabul etmiş muhatap gibi sorumludur. Ödenmeyen senetleri tahsil etmek için izlenebilecek birden çok yol mevcuttur. Bu konuda bir avukattan avukatlık hizmeti alınması uygun olur.

2.6. Sözleşme Yapmak

Çoğu zaman farkına dahi varılmadan birçok sözleşme yapılır. Örneğin iki kişinin bir araya gelerek kazanç elde etmek için faaliyette bulunması, adi ortaklık sözleşmesi yaptıklarına işaret eder. Çoğu sözleşme herhangi bir şekle tabi değildir. Sözlü veya yazılı olarak yapılabilirler. Örneğin şirket sözleşmesini yazmak için marketten kâğıt almak işlemi bir sözleşmedir. Sözleşmeler şekle bağlı olmasa da pratikte karşılaşılabilecek sorunların çözümünü kolaylaştırmak için sözleşmelerin yazılı olarak yapılması uygun olur. Örneğin az önce belirtilen adi ortaklık sözleşmesinin yazılı olması, ortaklık ilişkisinde ileride çıkabilecek sorunların çözümünde ispat vesikası olarak değerlendirilebilir.

İstisnaları olsa da, sözleşmeden söz edebilmek için, sözleşme yapma hakkına (ehliyetine) sahip en az iki kişinin bulunması gerekir. Bu kişiler, gerçek kişiler olabileceği gibi şirketler (tüzel kişiler) de olabilir. Şayet bir şirketle sözleşme yapılacaksa şirket adına hareket edenin şirketi temsil etme yetkisine sahip olması gerekir. Bir limited şirketle sözleşme yapılacağı düşünülecek olursa, sözleşme görüşmelerinin şirketin müdürü veya noter huzurunda düzenlenen vekâletnamede vekil olarak belirtilen kişi ile yapılması gerekir. Gerçek kişi ile sözleşme yapılacaksa gerçek kişinin sözleşme yapma ehliyetine (ayırt etme gücüne sahip olması, ergin olması, kısıtlı olmaması) sahip olduğuna dikkat etmek gerekir.

Sözleşme yapmak isteyenlerin, sözleşme yapabilme hak ve yetkisine sahipse sözleşme (hukuki işlem) yapabilecekleri kabul edilir. Hukuki işlem yapabilme ehliyetine sahip olmayanların yaptığı sözleşmelerin geçersizliği, iptali ve yok hükmünde sayılması istenebilir. Ticari işletme işletenlerin (tacirler), ticaretine ait bütün faaliyetlerinde basiretli bir iş adamı gibi hareket etmesi gerekir (TTK m. 18(2)). Dolayısıyla basiretli tacir olma gereği, istenmeyen sonuçlarla karşılaşmamak için, sözleşmenin yapılması (akdedilmesi/ kurulması) sırasında tacirin karşı tarafın sözleşme ehliyetine sahip olduğundan emin olması gerekir. Hiçbir basiretli tacir üzeri boş bir kâğıt imzalayıp ortalığa bırakmamalıdır. Bu kâğıt, başkalarının elinde bir sözleşmeye, bir bonoya vs. dönüştürülebilir.

Satmak, satın almak gibi işlemleri yaparken ilk önce hareket edenin (teklifte bulunanın) teklifini kabul eden kişi ile sözleşme yapılmış olur. Yüz yüze olduğunuz (aynı yerde olduğunuz) kişilere yapacağınız teklifin kabul edilmesi için süre verilmezse ve öneri hemen kabul edilmezse; teklifinizle bağlı olmak zorunda değilsiniz (Türk Borçlar Kanunu (TBK) m. 4). İşyerinizde fiyatını göstererek mal sergilenmesi veya tarife, fiyat listesi ya da benzerlerinin gönderilmesi, aksi açıkça ve kolaylıkla anlaşılmadıkça öneri sayılır. Önerinizi kabul edenle sözleşme kurulmuş olur. Unutmamak gerekir ki teklifler bir kişiye yöneltilebileceği gibi dünyadaki tüm kişilere de yöneltilmiş olabilir. Şayet örneğin, İnternet ortamında X malı Y liraya satılık diye bir öneride bulunursanız önerinizi kabul eden herkese X malından satma sorumluluğunuz doğabilir. Bu nedenledir ki basiretli bir tacir olma sorumluluğunuz gereği, sonuçlarından emin olmadığınız teklifler konusunda hukuki görüşe başvurmanız uygun olur.

Yapmış olduğunuz bir sözleşme gereğince karşı taraf, örneğin malı teslim etmezse teslim etmemesinin sonuçlarına katlanması için ihtar veya ihbarın noter aracılığıyla, taahhütlü mektupla, telgrafla veya güvenli elektronik imza kullanılarak kayıtlı elektronik posta sistemi ile yapılması gerekir.

Yaptığınız sözleşme kapsamında sattığınız/aldığınız ürüne ait faturaya, faturanın teslim edildiği tarihten itibaren sekiz gün içinde faturanın içeriği hakkında bir itirazda bulunulmamışsa bu içerik kabul edilmiş sayılır (TTK. 21(2)). Örnek vermek gerekirse a kalite kuru üzüm alım-satımı için yaptığınız sözleşme kapsamında, fatura eşliğinde teslim edilen/teslim alınan ürünün sözleşmede belirtilen kalitede kuru üzüm olmadığına, fatura tesliminden itibaren sekiz gün içerisinde itiraz edilmezse üzüm daha düşük bir kalitede dahi olsa itiraz edilemez.

Tacirler arasında, diğer tarafı temerrüde düşürmeye, sözleşmeyi feshe, sözleşmeden dönmeye ilişkin ihbarlar veya ihbarlar noter aracılığıyla, taahhütlü mektupla, telgrafla veya güvenli elektronik imza kullanılarak kayıtlı elektronik posta sistemi ile yapılır (TTK m. 18(3)).

Sözleşme kapsamında gönderdiğiniz ürünü alıcı teslim almazsa ürünün başkasına satışına izin verilmesi mahkemeden istenebilir. Mahkeme, satışın açık artırma yoluyla veya bu işle yetkilendirilen bir kişi aracılığıyla yapılmasına karar verir. Satıcı isterse satış için yetkilendirilen kişi, satışa çıkarılacak malın niteliklerini bir uzmana tespit ettirir. Satış giderleri satış bedelinden çıkarıldıktan sonra artan para, satıcının takas hakkı saklı kalmak şartıyla satıcı tarafından alıcı adına bir bankaya ve banka bulunmadığı takdirde notere bırakılır ve durum hemen alıcıya ihbar edilir (TTK m. 23(1)(b)).

Malın ayıplı olduğu teslim sırasında açıkça belli ise alıcı iki gün içinde durumu satıcıya ihbar etmelidir. Açıkça belli değilse alıcı malı teslim aldıktan sonra sekiz gün içinde incelemek veya incelettirmekle ve bu inceleme sonucunda malın ayıplı olduğu ortaya çıkarsa haklarını korumak için durumu bu süre içinde satıcıya ihbarla yükümlüdür (TTK m. 21(1)(c)). Alıcı gözden geçirmeyi ve bildirimde bulunmayı ihmal ederse satılanı kabul etmiş sayılır. Ancak satılana olağan bir gözden geçirmeyle ortaya çıkarılamayacak bir ayıp bulunması hâlinde, bu hüküm uygulanmaz. Bu tür bir ayıbın bulunduğu sonradan anlaşılırsa, bu ayıp hemen satıcıya bildirilmelidir; bildirilmezse satılan, bu ayıpla birlikte kabul edilmiş sayılır (TBK m. 223/II).

Satışı tüketiciye yaparsanız 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'u da dikkate almak gerekir. Söz konusu Kanun açısından "ayıplı mal", tüketiciye teslimi anında taraflarca kararlaştırılmış olan örnek ya da modele uygun olmaması ya da objektif olarak sahip olması gereken özellikleri taşınamaması nedeniyle sözleşmeye aykırı olan maldır. Ambalajında, etiketinde, tanıtma ve kullanma kılavuzunda, İnternet portalında ya da reklam ve ilanlarında yer alan özelliklerinden bir veya birden fazlasını taşımayan; satıcı tarafından bildirilen veya teknik düzenlemesinde tespit edilen niteliğe aykırı olan; muadili olan malların kullanım amacını karşılamayan, tüketicinin makul olarak beklediği faydaları azaltan veya ortadan kaldıran maddi, hukuki veya ekonomik eksiklikler içeren mallar da ayıplı olarak kabul edilir (6502 sayılı Kanun m. 8). Tüketicilere ayıplı mal satılması halinde, 6502 sayılı Kanun'un 11. maddesinin tüketicilere verdiği seçimlik hakları kullanabilecekleri bilinmelidir. Bunlar; a) Satılanı geri vermeye hazır olduğunu bildirerek sözleşmeden dönme, b) Satılanı alıkoymayı ayıp oranında satış bedelinden indirim isteme, c) Aşırı bir masraf gerektirmediği takdirde, bütün masrafları satıcıya ait olmak üzere satılanın ücretsiz onarılmasını isteme, ç) İmkân varsa, satılanın ayıpsız bir misli ile değiştirilmesini isteme, seçimlik haklarından birini kullanabilir. Satıcı, tüketicinin tercih ettiği bu talebi yerine getirmekle yükümlüdür.

2.7. Rekabet: Rakiplerle, Ortaklarla ve İşçilerle

Anayasanın 48.maddesine göre herkes dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir. Bununla birlikte, Anayasanın 167. maddesine göre devlet, piyasaların sağlıklı ve düzenli işlenmesini sağlayıcı ve geliştirici tedbirler alır, piyasalarda fiili veya anlaşmalarla ortaya çıkacak tekelleşme ve kartelleşmeyi önlemekle görevlidir. Devlet, serbest rekabete koymuş olduğu kurallarla hem ülke ekonomisinin hem de tacirler ve tacirlerle işçileri arasındaki ilişkinin korunmasını amaçlamaktadır. Bu bağlamda 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun; teşebbüsler arası rekabeti bozucu nitelikte olan anlaşmaları, uyumlu eylemleri ve işletme birliği kararlarını ve hakim durumun kötüye kullanılmasını yasaklamakta; birleşme ve devralmalar için de bir izin usulü kabul etmektedir.

Rakipler veya tedarik edenlerle müşteriler arasındaki ilişkileri etkileyen aldatıcı veya dürüstlük kuralına diğer şekillerdeki aykırı davranışlar ve ticari uygulamalar haksız ve hukuka aykırıdır (TTK m. 54). Bu kuralların temel amacı, ticari yaşama katılanların menfaatini korumak ve dürüst, bozulmamış rekabeti sağlamaktır.

Rakipler arasında rekabet haksız rekabet hâllerinin başlıcaları dürüstlük kuralına aykırı davranışlar, ticari uygulamalar arasında dürüstlük kuralına aykırı reklamlar ve satış yöntemleri ile diğer hukuka aykırı davranışlar, sözleşmeyi ihlale veya sona erdirmeye yönelten davranışlar, başkalarının iş

ürünlerinden yetkisiz yararlanma, iş şartlarına uymamak; özellikle kanun veya sözleşmeyle, rakiplere de yüklenmiş olan veya bir meslek dalında veya çevrede olağan olan iş şartlarına uymamak, dürüstlüğe aykırı davranmak (Bkz. TTK m. 55). Başkasına ait olduğu bilinen bir markayı kullanmak iyi niyet ve basiretli tacir nitelikleriyle bağdaşmaz. Kayıtdışı işçi çalıştırmak haksız rekabettir. Hileli ve yanıltıcı davranışlarla kendi ürününü rakip firmanın ürünü yanılığını oluşturacak şekilde pazarlamak haksız rekabete sebebiyet verir.

Rekabete aykırı davranılması; haksız rekabetin işlenmesinde etkili olan araçların ve malların imhası, kusur varsa zarar ve ziyanın tazmini, manevi tazminat verilmesi gibi sorumlulukların doğmasına sebep olabilir.

Ortaklar arasında rekabet yasağı. Şahıs şirketlerinden olan kollektif şirketin bir ortağı, ortağı olduğu şirketin yaptığı ticari işler türünden bir işi, diğer ortakların izni olmaksızın kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi aynı tür ticari işlerle uğraşan bir şirkete "sorumluluğu sınırlandırılmamış ortak" olarak giremez (TTK m. 230). Komandit şirketlerde ise sınırsız sorumlu olan komandite ortak, diğer komanditelerin ve genel kurulun izni olmaksızın şirketin işletme konusuna giren bir işi yapamayacağı gibi bu tür ticaretle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırlandırılmamış ortak sıfatıyla da katılamaz (TTK m. 572). Sınırlı sorumluluğu olan komanditer ortak için böyle bir yasak yoktur (TTK m. 311). Anonim şirket yönetim kurulu üyelerinden biri, genel kurulun iznini olmaksızın şirketin işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapamayacağı gibi aynı tür ticari işlerle uğraşan bir şirkete sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla da giremez. Bu hükme aykırı harekette bulunan yönetim kurulu üyelerinden şirket tazminat istemekte veya tazminat yerine yapılan işlemi şirket adına yapılmış saymakta ve üçüncü kişiler hesabına yapılan sözleşmelerden doğan menfaatlerin şirkete ait olduğunu dava etmekte serbesttir (TTK m. 396(1)). Limited şirketlerde şirket sözleşmesinde aksi öngörülmemiş veya diğer tüm ortaklar yazılı olarak izin vermemişse müdürler şirketle rekabet oluşturan bir faaliyette bulunamazlar. Şirket sözleşmesi, ortakların onayı yerine ortaklar genel kurulunun onay kararını öngörebilir (TTK m.626(2)). Adi ortaklıklarda ortaklar, kendilerinin veya üçüncü kişilerin menfaati için ortaklığın amacını engelleyici veya zarar verici işleri yapamazlar (TBK m. 626).

İşçi ile işveren arasındaki rekabet yasağı. İşçi, işverene karşı sözleşmenin sona ermesinden sonra herhangi bir biçimde onunla rekabet etmekten, özellikle kendi hesabına rakip bir işletme açmaktan, başka bir rakip işletmede çalışmaktan veya bunların dışında rakip işletmeyle başka türden bir menfaat ilişkisine girmekten kaçınmayı yazılı olarak üstlenebilir. Rekabet yasağı kaydı, ancak hizmet ilişkisi işçiye müşteri çevresi veya üretim sırları ya da işverenin yaptığı işler hakkında bilgi edinme imkânı sağlıyorsa ve aynı zamanda bu bilgilerin kullanılması, işverenin önemli bir zararına sebep olacak nitelikteyse geçerlidir (TBK. m. 444). Rekabet yasağına aykırı davranan işçi, bunun sonucu olarak işverenin uğradığı bütün zararları gidermekle yükümlüdür. Yasağı aykırı davranış bir ceza koşuluna bağlanmışsa ve sözleşmede aksine bir hüküm de yoksa işçi öngörülen miktarı ödeyerek rekabet yasağına ilişkin borcundan kurtulabilir. Ancak işçi, bu miktarı aşan zararı gidermek zorundadır. İşveren, ceza koşulu ve doğabilecek ek zararlarının ödenmesi dışında, sözleşmede yazılı olarak açıkça saklı tutması koşuluyla kendisinin ihlal veya tehdit edilen menfaatlerinin önemi ile işçinin davranışı haklı gösteriliyorsa yasağı aykırı davranışa son verilmesini de isteyebilir (TBK. m 446).

2.8. Marka Tescili ve Kullanımı

Marka, bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her tür işaretten oluşabilir (6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu m. 4(1)). Farkına varılmış olacağı üzere, unvanlar tacirleri birbirlerinden ayırır, işletme adları ticari işletmeleri birbirinden ayırır, markalar ise malları ve hizmetleri birbirlerinden ayırır.

Tescil edilmesi halinde marka olacak olan bazı işaretler, marka olarak tescil edilemez. Bunlar; herhangi bir ayırt edici niteliğe sahip olmayan işaretler; ticaret alanında cins, çeşit, vasıf, kalite, miktar, amaç, değer, coğrafi kaynak belirten veya malların üretildiği ve hizmetlerin sunulduğu zamanı gösteren veya malların ya da hizmetlerin diğer özelliklerini belirten veya adlandırmaları münhasıran esas unsur olarak içeren işaretler; aynı veya aynı türdeki mal veya hizmetlerle ilgili olarak tescil edilmiş ya da daha önceki tarihte tescil başvurusu yapılmış marka ile aynı veya ayırt edilemeyecek kadar benzer işaretler; ticaret alanında herkes tarafından kullanılan veya belirli bir meslek, sanat veya ticaret grubuna mensup olanları ayırt etmeye yarayan işaret veya adlandırmaları münhasıran esas unsur olarak içeren işaretler; malın doğası gereği ortaya çıkan şeklini ya da başka bir özelliğini içeren işaretler; teknik bir sonucu elde etmek için zorunlu olan veya mala asli değerini veren şekli ya da başka bir özelliğini münhasıran içeren işaretler; mal veya hizmetin niteliği, kalitesi veya coğrafi kaynağı gibi konularda halkı yanıltacak işaretler, dinî değerleri veya sembolleri içeren işaretler, kamu düzenine, genel ahlaka aykırı işaretler şeklinde 6769 sayılı Kanun'un 6. maddesinde listelenmiştir.

Tescil tarihinden itibaren beş yıl içinde haklı bir sebep olmadan tescil edilen mal veya hizmetler bakımından marka sahibi tarafından Türkiye'de ciddi biçimde kullanılmayan ya da kullanımına beş yıl kesintisiz ara verilen markanın iptaline karar verilir (6769 sayılı Kanun m 9).

2.9. İş Sağlığı ve Güvenliği

İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmamak işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler. Bu kapsamda işveren; mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar, işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izleyip denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar, risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır, çalışana görev verirken çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır, yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayati ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır. İşyeri dışındaki uzman kişi ve kuruluşlardan hizmet alınması, işverenin sorumluluklarını ortadan kaldırmaz. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanındaki yükümlülükleri, işverenin sorumluluklarını etkilemez. İşveren, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin maliyetini çalışanlara yansıtamaz (Bkz. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu m. 4). Gerekli önlemlerin alınmaması sonucunda işçinin meslek hastalığına yakalanması veya iş kazası geçirmiş olması halinde işçi, işverenden kusuru oranında tazminat talep edebilir. İşveren taksirle yaralama, ölüme sebebiyet verme nedeniyle yargılanabilir.

2.10. Ortaklıktan Çıkma ve Çıkarılma

Şirket sözleşmesi, ortaklara şirketten çıkma hakkını tanıyabilir, bu hakkın kullanılmasını belirli şartlara bağlayabilir. Her ortak, haklı sebeplerin varlığında şirketten çıkmasına karar verilmesi için dava açabilir. Mahkeme istem üzerine, dava süresince davacının ortaklıktan doğan hak ve borçlarından bazılarının veya tümünün dondurulmasına veya davacı ortağın durumunun teminat altına alınması amacıyla diğer önlemlere karar verebilir (TTK m. 638). Ortaklardan biri şirket sözleşmesindeki hükme dayanarak çıkmak istediği veya haklı sebeplerden dolayı çıkma davası açtığı takdirde, müdür veya müdürler gecikmeksizin diğer ortakları bundan haberdar ederler. Diğer ortaklardan her biri, haberin kendisine ulaştığı tarihten itibaren bir ay içinde; a) Şirket sözleşmesinde öngörülen haklı sebep kendisi yönünden de geçerliyse, kendisinin de çıkmaya katılacağını müdürlere bildirmek, b) Açacağı bir dava ile haklı sebepler dolayısıyla çıkma davasına katılmak, hakkına sahiptir. (3) Çıkan tüm ortaklar, esas sermaye payları ile orantılı olarak eşit işleme tabi tutulurlar. Şirket sözleşmesindeki hüküm sebebiyle veya haklı bir sebebin varlığı dolayısıyla bir ortağın şirketten çıkarılması hâlinde bu hüküm uygulanmaz (TTK m. 639). Şirket sözleşmesinde, bir ortağın genel kurul kararı ile şirketten çıkarılabileceği sebepler öngörülebilir. Çıkarma kararına karşı ortak, kararın noter aracılığıyla kendisine bildirilmesinden itibaren üç ay içinde iptal davası açabilir. Şirketin istemi üzerine ortağın

mahkeme kararıyla haklı sebebe dayanılarak şirketten çıkarılması hâli saklıdır (TTK m. 640). Ortak, şirketten ayrıldığı takdirde, esas sermaye payının gerçek değeri uyan ayrılma akçesini istem hakkına haizdir. Şirket sözleşmesinde öngörölen ayrılma hakkı dolayısıyla şirket sözleşmeleri, ayrılma akçesini farklı bir şekilde düzenleyebilirler.

3. SONA ERERKEN

Bir işletmenin ömrü, onun türüne bağılı olabilir. Gerçek kişi tacirin ölmesi, ticari işletmesinin de sona ermesi sonucunu doğurabilir. Şirketlerin (tüzel kişilerin) ömrünün ne kadar olacağı kuruluş sözleşmesi ile sınırlı veya sınırsız süre ile belirlenebilir. Yine de ecelleri, öngörölen sürelerden önce gelebilir.

Bu aşamaya kadar limited şirketler üzerinden incelemeler ve değerlendirmeler yapılmıştır. TTK'nin 636(1). maddesinde sona erme sebepleri a) Şirket sözleşmesinde öngörölen sona erme sebeplerinden birinin gerçekleşmesiyle, b) Genel kurul kararı ile, c) İflasın açılması ile ve d) Kanunda öngörölen diğeri sona erme halleriyle şeklinde belirtilmiştir. Şirket sözleşmesi ile şirketin belirli bir faaliyeti, örneğın Ankara'dan İstanbul'a kadar demiryolu yapması öngörölmüşse ya demiryolunun yapılması ya da genel kurulca yapılmasının imkânsız hale geldiğinin anlaşılması üzerine şirket sona erer. Ayrıca genel kurul, herhangi sebep olmaksızın da şirketin sona ermesine karar verebilir.

Uzun süreden beri şirketin kanunen gerekli organlarından biri mevcut değilse veya genel kurul toplanamıyorsa, ortaklardan veya şirket alacaklılarından birinin şirketin feshini istemesi üzerine şirket merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesi, müdürleri dinleyerek şirketin durumunu kanuna uygun hâle getirmesi için bir süre belirler, buna rağmen durum düzeltilmezse şirketin feshine karar verir (TTK m. 636(2)). Şirketin müdürünün vefatı, yerine uzun süre şirketi temsil edecek kişinin atanmaması veya atanmaması da şirketin sona ermesine sebep olabilir. Benzer şekilde haklı sebeplerin varlığında her ortak, mahkemeden şirketin feshini isteyebilir. Mahkeme, istem yerine davacı ortağa payının gerçek değeri odenmesine ve davacı ortağın şirketten çıkarılmasına veya duruma uygun düşen ve kabul edilebilir diğeri bir çözüme hükmedebilir. Kâr elde etmek için kurulan şirketin uzun süre kâr elde edememesi; elde edilen kârın ortaklara dağıtılmaması; sermaye artırımını gerekli olduğu halde sermayenin artırılmasına karar verilememesi gibi haller, haklı nedenler olabilir. Şayet şirketin devamında, örneğın işçilerin, devletin vb. korunması gereken menfaati olduğu düşünölürse şirketin sona erdirilmesi yerine, ortağın ortaklıktan çıkarılmasına da karar verilebilir.

Sona eren şirket tasfiye hâline girer. (2) Tasfiye hâlindeki şirket, pay sahipleriyle olan ilişkileri de dâhil, tasfiye sonuna kadar tüzel kişiliğini korur ve ticaret unvanını "tasfiye hâlinde" ibaresi eklenmiş olarak kullanır. Bu hâlde organlarının yetkileri tasfiye amacıyla sınırlıdır (TTK m. 533). Şirket tasfiye hâline girince organların görev ve yetkileri, tasfiyenin yapılabilmesi için zorunlu olan ancak nitelikleri gereğı tasfiye memurlarınca yapılamayan işlemlere özgülenir.

Esas sözleşme veya genel kurul kararıyla ayrıca tasfiye memuru atanmadığı takdirde tasfiye, yönetim kurulu tarafından yapılır. Tasfiye memurları, pay sahiplerinden veya üçüncü kişilerden olabilir. Tasfiye ile görevlendirilenler, esas sözleşmede veya atama kararında aksi öngörölmemişse olağan ücrete hak kazanırlar. Yönetim kurulu, tasfiye memurlarını ticaret siciline tescil ve ilan ettirir. Tasfiye işlerinin yönetim kurulunca yapılması hâlinde de bu hüküm uygulanır. Şirketin feshine mahkemenin karar verdiği hâllerde tasfiye memuru mahkemece atanır (TTK m. 536). Tasfiye memurları, görevlerine başlar başlamaz şirketin tasfiyenin başlangıcındaki durumunu incelerler; gerekirse şirket mallarına değeri biçmek için uzmanlara başvurarak, şirketin malvarlığına ilişkin durumu ile finansal durumunu gösteren bir envanter ile bilanço düzenler ve genel kurulun onayına sunarlar. Envanter ve bilançonun onaylanmasından sonra, tasfiye memurları şirketin envanterde yazılı bütün malları ile belgelerine ve defterlerine el koyarlar (TTK m. 540). Alacaklı oldukları şirket defterlerinden veya diğeri belgelerden anlaşılan ve yerleşim yerleri bilinen kişiler taahhütlü mektupla diğeri alacaklılar, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ve şirketin İnternet sitesinde ve aynı zamanda esas sözleşmede öngörölüğü şekilde, birer hafta arayla yapılacak üç ilanla şirketin sona ermiş bulunduğu konusunda bilgilendirilirler

ve alacaklarını tasfiye memurlarına bildirmeye çağrılırlar. Alacaklı oldukları bilinenler, bildirimde bulunmazlarsa alacaklarının tutarı Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca belirlenecek bir bankaya depo edilir. Şirketin, henüz muaccel olmayan veya hakkında uyuşmazlık bulunan borçlarını karşılayacak tutarda para notere depo edilir. Diğelim ki bu gibi borçlar yeterli bir şekilde teminat altına alınmış veya şirket varlığının pay sahipleri arasında paylaşımı bu borçların ödenmesi şartına bağlanmış olsun; bu hükümlere aykırı hareket eden tasfiye memurları, haksız olarak ödedikleri paralardan dolayı sorumlu olabilirler (TTK m. 541). Tasfiye hâlinde bulunan şirketin borçları ödendikten ve pay bedelleri geri verildikten sonra kalan varlığı, esas sözleşmede aksi kararlaştırılmamışsa pay sahipleri arasında ödedikleri sermayeler ve imtiyaz hakları oranında dağıtılır. Tasfiye payında imtiyazın varlığı hâlinde esas sözleşmedeki düzenleme uygulanır. Alacaklılara üçüncü kez yapılan çağrı tarihinden itibaren bir yıl geçmedikçe kalan varlık dağıtılamaz. Şu kadar ki, hâl ve duruma göre alacaklılar için bir tehlike mevcut olmadığı takdirde mahkeme bir yıl geçmeden de dağıtmaya izin verebilir. Esas sözleşme ve genel kurul kararında aksine hüküm bulunmadıkça dağıtma, para olarak yapılır (TTK m. 543). Madde 545- (1) Tasfiyenin sona ermesi üzerine şirkete ait ticaret unvanının sicilden silinmesi tasfiye memurları tarafından sicil müdürlüğünden istenir. İstem üzerine silinme, tescil ve ilan edilir (TTK m. 544). Sicilden terkin edilen bir şirket, şartlarının varlığı halinde yeniden ihdas edilebilir.

ÖZET

İşletme bilimi açısından girişimci olarak adlandırılan kişi, hukukta; esnaf, sanatkâr, tacir, tüccar, müteşebbis gibi farklı farklı adlarla adlandırılır. Bu kişiler; anayasamızın 48. maddesinde "herkes" olarak geçen, teşebbüs kurma hakkına sahip olan kişilerdir. Bu kişiler, işletmeyi kısmen dahi kendi adlarına işletirlerse tacir ve esnaf gibi statülere sahip olurlar. İşletmeyi kuracakları ortaklık veya şirket aracılığı ile işletirlerse ortak veya paydaş/hissedar statüsüne sahip olurlar. Söz konusu her bir statü, birbirinden farklı hakların doğmasına ve sorumlulukların üstlenilmesine neden olur. Hak ile sorumluluk ikiz kardeş gibidir. Girişimci; kendisinin ve kuracağı teşebbüsün sahip olabileceği hakları ve üstleneceği sorumlulukları dikkate alarak teşebbüsün hukuki statüsünü belirlemelidir.

Bir kimsenin Vergi Usul Kanunu'na göre esnaf sayılması, TTK yönünden de esnaf kabul edilmesini gerektirmez. Bir ticari işletmeyi, kısmen de olsa kendi adına işleten kişiye tacir denir. Ticaret siciline ya da Oda'ya kayıtlı olmamak tacir olmamanın kesin bir kanıtı olmadığı gibi vergi mükellefi olup olmamak da tacir ve esnaf ayrımında kesin bir ölçüt olarak kabul edilemez. Esnaflar gelir vergisinden muaf olabilir, ticari defter tutmak zorunda olmayabilir; tacirler vergiden muaf olamaz, defter tutmak zorundadırlar. Tacir, her türlü borcu için iflasa tabidir; ayrıca bir ticaret unvanı seçmek, ticari işletmesini ticaret siciline tescil ettirmek ve gerekli ticari defterleri tutmakla da yükümlüdür (TTK m. 18(1)). Bir tacirin borçlarının ticari olması asıldır. Para, alacak, kıymetli evrak ve sermaye şirketlerine ait paylar; fikrî mülkiyet (marka, patent/faydalı model, tasarım vb.) hakları; taşınırlar ve her çeşit taşınmaz, taşınır ve taşınmazların faydalanma ve kullanma hakları; kişisel emek; ticari itibar; ticari işletmeler; haklı olarak kullanılan devredilebilir elektronik ortamlar, alanlar, adlar ve işaretler gibi değerler; maden ruhsatnameleri ve bunun gibi ekonomik değeri olan diğer haklar ile devrolunabilen ve nakden değerlendirilebilen her türlü değer, sermaye olarak konulabilir.

Türk Ticaret Kanununa göre kurulabilecek şirketler; kollektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif şirketlerden ibarettir. Şahıs şirketlerinde, şirketi devam ettiği sürece ortaklardan birinin kişisel alacaklısı, hakkını şirketin o ortağa düşen kâr payından ve şirket fesholunmuşsa tasfiye payından alabilir. Sermaye şirketlerinde alacaklılar, alacaklarını, o ortağa düşen kâr veya tasfiye payından almak yanında, borçlularına ait olan, senede bağlanmış veya bağlanmamış payları haczedilebilir, paraya çevrilebilir.

Bir işletmenin kurulması veya kurulmuş sayılması üzerine, esnaf işletmesi ise ilgili esnaf veya sanatkarlar odasına; ticari işletme ise ilgili ticaret, sanayi veya deniz ticaret odasına tescil ettirilmesi, ticari defterlerini tasdik ettirerek tutmak, ilgili vergi dairesinde mükellefiyetinin tesis ettirmek, gerekiyorsa ilgili SGK M¼d¼rl¼ğ¼nde işyerini tescil ettirmek gibi s¼reçleri tamamlaması gerekir.

şirketin t¼zel kiřiliğ¼e sahip olması; onun kurucularından, ortaklarından veya çalışanlarından farklı bir kişi olduğı anlamındadır. şirketin mal varlığı ve borçları, ortaklarının mal varlığı ve borçlarından ayrıdır. şirketin mal varlığının pay sahiplerinin mal varlığından ayrı olması nedeniyledir ki kuruluşu aşamasında kurucu tarafından sarfedilen tutarın, şirketten tahsiline karar verilebilir. şirketin y¼netimi ve temsili şirket s¼zleřmesi ile d¼zenlenir. M¼d¼rler, kanunların ve şirket s¼zleřmesinin genel kurula g¼rev ve yetki vermediğı b¼t¼n konularda g¼revlidir. Bir işletmede (şirkette) en azından a) şirketin, b) m¼d¼r¼n ve c) ortakların hak ve sorumluluklarından s¼z edilebilir. şirketin temel hakkı, amaçları doğrultusunda faaliyette bulunabilmektir. Muhtelif kanunlardan kaynaklanan sorumlulukları vardır.

Ticari yaşamda ødemelerin bir kısmı, kıymetli evraklardan olan çek ve bono (emre muharrer senet) ile yapılmaktadır. Kıymetli evrak øyle senetlerdir ki, bunların içerdikleri hak, senetten ayrı olarak ileri s¼r¼lemediğı gibi başkalarına da devredilemez. Kıymetli evrakın borçlusu, ancak senedin teslimi karşılığında ødeme ile y¼k¼ml¼d¼r. Hile veya ağır kusuru bulunmadıkça borçlu, vade geldiğinde senedin niteliğ¼ne g¼re alacaklı olduğı anlaşılan kişiye ødemede bulunmakla borcundan kurtulur.

Çoğı s¼zleřme herhangi bir şekle tabi değıldir. S¼zl¼ veya yazılı olarak yapılabilirler. S¼zleřmeler şekle bağı olmasa da pratikte karışılaşılabilecek sorunların ç¼z¼m¼n¼ kolaylaştırmak i¼in s¼zleřmelerin yazılı olarak yapılması uygun olur. Anayasanın 48.maddesine g¼re herkes dilediğı alanda çalışma ve s¼zleřme h¼rriyetlerine sahiptir. Øzel teřebb¼sler kurmak serbesttir. Bununla birlikte, anayasanın 167. maddesine g¼re devlet, piyasaların sağılıklı ve d¼zenli işlemesini sağılayıcı ve geliştirici tedbirler alır, piyasalarda fiili veya anlaşmalarla ortaya çıkacak tekelleşme ve kartelleşmeyi ønlemekle g¼revlidir. Daha ønce de ifade edildiğı üzere devlet, koymuş olduğı kurallarla serbest rekabetin korunmasını amaçlar. B¼ylece hem ølke ekonomisi hem de tacirler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin sağılıklı bir şekilde y¼r¼t¼lmesi amaçlanır. Bu bağılamda; 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, teřebb¼sler arası rekabeti bozucu nitelikte olan anlaşmaları, uyumlu eylemleri ve işletme birliğı kararlarını ve hakim durumun k¼t¼ye kullanılmasını yasaklamaktadır. Marka, bir teřebb¼s¼n hizmetlerinin diğ¼er teřebb¼slerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağılaması ve marka sahibine sağılanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağılayabilecek şekilde sicilde g¼sterilebilir olması şartıyla kişi adları d¼hil s¼zc¼kler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her t¼r işaretten oluşabilir.

İşverenler işyerlerinde iş sağılığı ve g¼venliğ¼inin sağılanması i¼in gerekli her t¼rl¼ ønl¼mi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak işçiler de iş sağılığı ve g¼venliğı konusunda alınan her t¼rl¼ ønl¼me uymakla y¼k¼ml¼d¼rl¼r.

şirket s¼zleřmesi, ortaklara şirketten çıkma hakkını tanıyabilir, bu hakkın kullanılmasını belirli şartlara bağılayabilir. Her ortak, haklı sebeplerin varlığında şirketten çıkmasına karar verilmesi i¼in dava a¼abilir. Bir işletmenin ømr¼, onun t¼r¼ne bağı olabilir. Gerçek kişi tacirin ølmesi, ticari işletmesinin de sona ermesi sonucunu doğurabilir. şirketlerin (t¼zel kişilerin) ømr¼n¼n ne kadar olacağı kuruluş s¼zleřmesi ile sınırlı veya sınırsız s¼re ile belirlenebilir. Yine de ecelleri, øng¼r¼len s¼relerden ønce gelebilir.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **Aşağıdakilerden hangisi girişimci değildir?**
 - a) Esnaf
 - b) Sanatkar
 - c) Tacir
 - d) Tüccar
 - e) Memur
2. **Aşağıdaki teşebbüslerden hangisini gerçek kişi tacirler kuramaz?**
 - a) Faaliyet konusu maden işletmesi olan firma
 - b) Faaliyet konusu ithalat olan firma
 - c) Faaliyet konusu bankacılık olan firma
 - d) Faaliyet konusu hayvan yetiştiriciliği olan firma
 - e) Faaliyet konusu su ticareti olan firma
3. **Aşağıdakilerden hangisi sermaye olarak konulamaz?**
 - a) Marka
 - b) Para
 - c) Kişisel itibar
 - d) Araba
 - e) El arabası
4. **Aşağıdakilerden hangisinde ortağın sorumluluğu sınırlıdır?**
 - a) Gerçek kişi tacir
 - b) Limited şirket
 - c) Kollektif şirket
 - d) Komandit şirket
 - e) Adi ortaklık
5. **Aşağıdakilerden hangisi KOBİ olabilir?**
 - a) Gerçek kişi tacir
 - b) Esnaf
 - c) Anonim şirket
 - d) Limited şirket
 - e) Hepsi
6. **Tüzel kişilik hangi anda kazanılır?**
 - a) Şirket sözleşmesi imzalandığında
 - b) Sözleşmedeki imzaların noterde tasdik edildiği anda
 - c) Ticaret Müdürlüğüne tescil edildiği anda
 - d) Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan edildiği anda
 - e) Hiçbiri

7. **Limited şirkette yönetim ve temsil yetkisi kime aittir?**
- a) Müdüre
 - b) Muhasebeciye
 - c) Avukata
 - d) Ortaklara
 - e) Hepsine
8. **Sermayenin taahhüt edilmesinden aşağıdakilerden hangisi anlaşılmaz?**
- a) Taahhülle sorumluluk sona erer
 - b) sorumluluk miktarı taahhüt edilen miktarkadardır
 - c) taahhüt edilenin ödenmemesi çıkma nedeni olabilir
 - d) sermayenin tamamının taahhüt edilmesi gerekir
 - e) maddi varlıklarla taahhüt yerine getirilebilir
9. **Aşağıdakilerden hangisi "basiretli davranma" kavramına en yakındır?**
- a) Gereksiz yere risk alan
 - b) Gerekli yere risk alan
 - c) Tutum ve davranışında ölçülü olan
 - d) Cesur olan
 - e) Girişimci
10. **Aşağıdakilerden hangisi marka olabilir?**
- a) Şekiller
 - b) Sözcükler
 - c) Renkler
 - d) Sayılar
 - e) Hepsi

Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı

1. e Cevabınız yanlış ise "İşe Başlarken" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. c Cevabınız yanlış ise "İşe Başlarken" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Cevabınız yanlış ise "Sermaye" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Cevabınız yanlış ise "İşletmenin Türü" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Cevabınız yanlış ise "İşletmenin türü" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. c Cevabınız yanlış ise "İşletmenin Türü" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Cevabınız yanlış ise "Yönetim ve Temsil" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Cevabınız yanlış ise "Başlangıç Sermayesi" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. c Cevabınız yanlış ise "Yönetim ve Temsil" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Cevabınız yanlış ise "Marka Tescili ve Kullanımı" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz

KAYNAKÇA

507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkarlar Kanunu

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu
213 sayılı Vergi Usul Kanunu 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu

Bölüm 7:

Girişimin Etik Temelleri



Prof. Dr. Ömer Torlak



Rekabet Kurumu



omertorlak@gmail.com

Amaçlar

Bu bölümün genel amacı girişim ve etik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda katılımcıların girişimin etik temelleri içerisinde yer alan unsurları değerlendirebilmesine yardımcı olmaktır.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Etik ve ahlak kavramlarının ayrımını kavrayabilecek,
- Girişim ve girişimcinin sorumluluklarını değerlendirebilecek,
- Girişimin etik temellerini tartışabilecek,
- Girişimin etik ilkelerini açıklayabilecek,
- Girişimlerde etik liderlik ile etik öğrenme konularını değerlendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Etik
- Ahlak
- Sorumluluk
- Etik liderlik
- Etik öğrenme

GİRİŞİM VE ETİK

Oldukça iyi niyetle işe başlamışlardı. Kim bilir belki de üniversite okuyamamış olmaları böyle bir girişimciliğe başlamalarına sebep olmuştu. Çevrelerinde duydukları ve gördüklerinden elbette etkilensinler ve üniversite öğrencilerinin ödevlerinin hazırlanması, tez yazımı ve dizgisine yardımcı olunması konusunda fark ettikleri önemli bir talebe karşılık vermek üzere ödev hazırlama ve tez yazımı ile dizgisine yönelik web sitesi oluşturmuşlardı.

Sitenin ağızdan ağıza hızla yayılması sonucu beklediklerinin ötesinde talep oluşmuş ve üç yardımcıyla başladıkları bu işte şimdi her biri evlerinden çalışan elliden fazla çalışanları olmuştu. Engin ve Cahit bu girişimlerinin aynı zamanda çok sayıda öğrenciye katkısı olduğu düşüncesiyle manevi olarak da mutluydular. Kazançları ise iki yılda hiç de ummadıkları bir boyuta ulaşmıştı. Elliden fazla çalışana iş vermenin hazzı da elbet ayrı bir gurur kaynağıydı onlar için.

Bu arada kendileri de bazı okumalar yoluyla ufuklarını genişletiyor, dünyaya bakış açılarında da zenginleşme ortaya çıkıyordu. Böylesi bir kazanç, onları ayrıca memnun ediyordu. İtibarlı birer girişimci olduklarını düşünür olmuşlardı. Ta ki İnternet ortamında ve sosyal medyada yaptıkları iş ve kendi girişimlerine yönelik olarak olumsuz paylaşımlar ortaya çıkana kadar!

Bu tür paylaşımlar sonucu medyada üzerlerine gelinmeye başlanmıştı. Akademik camiada bu tür girişimlerin etik kaygı taşımadıkları, öğrencileri kolaycılığa ve hatta sahtekârlığa alıştırdıklarına yönelik söylemler öylesine artmıştı ki Engin ve Cahit ne yapacaklarını bilemez olmuştu. Bu arada evden çalışan on kişi, bu tür bir işin kendi kariyerlerini zedeleyeceği düşüncesi ve ayrıca vicdanen rahatsız olduklarını ifade ederek işten ayrılıştı bile.

Engin ve Cahit yapılan işin etik açıdan problem oluşturmadığına inanıyor ve kendilerini savunuyorlardı. Öğrenciler daha nitelikli ödevlerle öğreniyor, tezlerin dizgisi ve tasarımı daha güzel ve okunaklı hale geliyordu. Ödev içeriklerinin telif hakkı bakımından durumu ile öğrencilerin hak etmedikleri bir notu alabilecekleri gibi hususlar ise onların değerlendirmelerinde neredeyse hiç yer almıyordu. Aslında etik açıdan tartışılan konular tam da bunlardı. Bir de çalışanların ödev hazırlama esnasında ne tür telif hakkını ihlal ettikleri noktasında oluşan duyarsızlıklar da işin cabasıydı. Bu yüzden çalışanların neredeyse beşte biri hemen işten ayrılma yolunu tutmuştu.

İşe devam etmek istiyordu iki girişimci arkadaş ancak böylesine yoğun eleştiri altında devam etmenin yolunu bulmakta zorlanıyorlardı.

Kaynak: Ömer Torlak tarafından; Ariely, D. (2014). *Dürüst Olmamanın Ardındaki Dürüst Gerçek – Kendimiz Başta Olmak Üzere Nasıl Herkese Yalan Söyleriz*, Çev. A. H. Gül, İstanbul: TEİD Etik ve İtibar Derneği Yayını, s.196-199'da yer alan "Makale Atölyeleri" başlıklı örnekten esinlenilerek yazılmıştır.

GİRİŞ

Etik ilkeler, toplumsal yaşamın tümünde iç içe olduğumuz ve bireysel eylemlere yön veren normlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal yaşamın sürekliliğini sağlamada ihtiyaç duyulan etik ilkeler, iş yaşamının da önemli bir parçasıdır. Hem yerel hem de küresel pazarlarda işletmelerden uymasını beklediğimiz etik ilkeler, girişimler açısından da önemli görülen unsurlardan biridir.

Toplumsal yaşam içerisinde bireylerin sorumlulukları varsa iş yaşamında da işletmelerden beklenen sorumluluklar vardır. Girişimlerin de sahip olması gereken, onlardan beklenen sorumlulukları bulunmaktadır. Bu durum girişimlerin başarıya ulaşması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında

göz ardı edilmemesi gereken bir faktördür. Bu bölümde etik ilkelerin girişimler açısından nasıl ele alınması gerektiğine yer verilecektir. Etik bir iklimin oluşturulmasında gerekli olan temel unsurların neler olabileceği ele alınacaktır.

1. ETİK VE AHLAK

Etik ve ahlak, son yıllarda birbirinin yerine sıkça kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Günlük hayatta da çoğu zaman birbirinin yerine aynı anlamı karşıladığı düşüncesiyle kullanılan bu iki kavramın aslında farklı içeriğe sahip olduğu bilinmektedir. Bu kısımda iki kavram mümkün olduğunca sade anlatımla açıklanmaya çalışılacaktır. Bu şekilde aynı zamanda iki kavram arasındaki farklılıklar da ortaya konulmuş olacaktır.

Latince moral ve Grekçe etik kavramlarının karşılığı olarak ahlak kavramı kullanılmaktadır. Kelime ve gramer bilgisi (etimoloji) bakımından moral veya etik kavramları, ahlâk ile benzer yapıdadır. Grekçe etik kelimesi, karakter ve alışkanlık anlamına gelen "ethos"tan türetilmişken Latince moral kelimesi ise adet, alışkanlık, karakter anlamına gelen "mos"tan türetilmiştir. Etimoloji ve anlamca yakınlıklarına rağmen her iki kavramın kullanım yerleri açısından farklılıklar söz konusudur.

Olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir şey "ahlak" olarak isimlendirilirken bu olgunun araştırılması ise "etik" olarak değerlendirilmektedir.

Ahlak gerçek hayata ilişkin süregelen insan davranışını değerlendirir ve yön vermeye çalışır. Etik ise felsefenin bir dalı olarak ahlaki bağınların niteliği üzerinde genel bir görüş elde etmeye çalışır.

Olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir şey "ahlak" olarak isimlendirilirken bu olgunun araştırılması ise "etik" olarak değerlendirilmektedir (Poyraz, 1996:21). Bu bağlamda ahlak, yaşanan gerçeklikle daha iç içe iken etik ise insanın bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmesi gerektiğini, iyi ve kötü eylemleri belirleyecek ölçütlerin neler olabileceğinin incelenmesini esas alan bir bilim dalı şeklinde tanımlanabilir (Demir ve Acar, 1997:14).

Başka bir ifadeyle ahlak felsefesi; neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu, insan yaşamının amacının ne olması gerektiğini ve erdemli bir yaşamışın hangi öğeleri içerdiğini araştıran felsefenin bir dalı olarak iynin, doğrunun anlamını açıklayıp, bir eylemi iyi ya da kötü kılan ölçütler üzerinde yoğunlaşır (Cevizci, 1999:18). Dolayısıyla ahlak felsefesi, insana ilişkin ahlaki sorunlarda doğrulanabilir, yanlışlanabilir bilgileri ortaya koyması beklenen bir disiplin iken, ahlak ise insan eylemlerinin toplum hayatına zarar vermeden düzenlenebilmesini sağlama amacına hizmet eder (Arslan, 2005). Ahlak gerçek hayata ilişkin süregelen insan davranışını değerlendirir ve yön vermeye çalışırken, etik ise felsefenin bir dalı olarak ahlaki bağınların niteliği üzerinde genel bir görüş elde etmeye çalışır (Poyraz, 1996:22). Özetle ahlak, hayatın doğal akışı içindeki insanın insan ve eşya ile ilişkilerine rehberlik eden ve yazılı olmayan kurallar seti şeklinde tanımlanabilir. Buna karşılık etik, bu kurallar setine ilişkin felsefi değerlendirmelerin farklı kültür, zaman dilimi ve sektörler bakımından sözlü ve yazılı hale getirilme çabaları biçiminde ifade edilebilir.

Ahlak, nazari ve ameli olarak iki kısma ayrılabilir. Bu sınıflandırma kapsamında nazari ahlakın konuları aslında ahlak felsefesinin yani etik'in konularıyla oldukça benzerdir. Bu sorular şu şekilde sıralanmaktadır:

1. "İyi" ve "kötü" nedir? (değer problemi),
2. İyi ve kötü arasında bir seçim yapma kudretine sahip miyiz? (hürriyet problemi),
3. İyi ve kötü hakkındaki ahlâkî hükümlere nasıl varıyoruz?
4. Bu hükümlerin genelliği ve geçerliliği ne ölçüdedir?

Ahlak felsefesi ile amaçlanan, bu konuların müzakere zemininde tutulabilmesidir. Zira ahlak felsefesinde, prensip olarak gerçekliği baştan kabul edilen hiçbir ahlaki kesinlik yoktur. Etik, bu kesinliklere düşünce yoluyla ve tartışarak ulaşmak ister (Çağrı, 1991:23-30). Etik ve ahlak kavramları arasındaki farkı ortaya koyabilmenin diğer bir yolu da her iki kavramın varlık bilimiyle ilgili (ontolojik) açıdan ele alınması olabilir. Genel itibarıyla bireylerin doğru ve yanlış ile ilgili olarak temel aldıkları varsayımlardan oluşan ahlak, tarih boyunca hep dini öğretiler çerçevesinde şekillenen bir sistem

olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin bu ortak doğrular etrafında ittifak edişinin nedeni yalnızca akla uygun olması değil, aynı zamanda benzerlerinden üstün bir niteliğe sahip olduklarına yönelik inançlarıdır. Etik ise genel olarak doğru ve yanlışın belli konulardaki, örneğin meslek alanlarındaki yansımalarının neler olduğuna yönelik bir akıl yürütme faaliyetini ifade eder.

Bu çerçevede ahlak, ontolojik olarak bizim dışımızda var olan bir gerçekliğe karşılık gelirken etik ise daha çok uygulamaya dönük belirli alanlarda ahlakın yansımalarına ilişkin tespitleri içerir ve genellikle zamana ve zemine göre farklılıklar gösterir. Ancak genel kural olarak tıpkı yasaların anayasalara aykırı olamaması gibi etik ilkelerin de ahlaki esaslara aykırı olmaması beklenmektedir (Erdemir, 2013).

Özetle ifade etmek gerekirse etik, ahlaki problemler ve bunlara ilişkin yargıların yorumlanmasına yönelik felsefenin bir alanı iken hem kişinin iç dünyasına hem de toplumsal hayata yönelik yansımaları bakımından önemli olan ve yaşanan hayata yön veren değerler olarak toplumsal davranış kurallarının toplamına da ahlak adı verilebilir.

Değerlerimize Ne Oldu?

İsviçre'nin bir kentinde dağ başı sayılabilecek bir yerde bir bahçe ile karşılaşmıştım. Bahçe sahibi girişte bir levhaya oradaki sebzelerin her birinin kilogram fiyatını yazmış, bir terazi koymuş ve bir de kumbara bırakmıştı. Başında ne bir kimse ne de bir kamera vardı. O bahçeden sebze almak isteyen gelip topluyor, sonra da terazi ile tartıp parasını kumbaraya atıp gidiyordu. Sahibi de istediği zaman gelip parasını oradan alıyordu. Daha sonra gezdiğim İsviçre şehirlerinde bu tür örneklerin oldukça yaygın olduğunu gördüm. Bir bu gerçekliği düşündüm, bir de bizim ülkemizdeki ticaret hayatını hatta sıkça yaşanan profesyonel hırsızlık olaylarını. Diğer yandan bir İsviçre'deki camdan kapılı villa ve yer evleri düşündüm, bir de bizim kendimizi korumak için ve güvenlik endişesiyle evlerimize yaptırdığımız çelik kapıları, pencere demirlerini ve güvenlik görevlilerinin kimlik sorduğu dikenli tellerle çevrili siteleri.

Elbette tek tek bakınca çok iyi işverenlerimiz, çok iyi işçilerimiz, çok iyi esnafımız var. Ama iyilik ve ahlak toplumda bir erdem ve yaşantı olarak egemen olmayınca bunların da bir anlamı kalmamaktadır.

Kaynak: Köse, S.(2015). *İslam İş ve Ticaret Ahlakı. Genişletilmiş 2. Basım, İstanbul: İGİAD Yayınları, s.10.*

Etik, ahlaki problemler ve bunlara ilişkin yargıların yorumlanmasına yönelik felsefenin bir alanıdır. Ahlak ise hem kişinin iç dünyasına hem de toplumsal hayata yönelik yansımaları bakımından önemli olan ve yaşanan hayata yön veren değerler olarak toplumsal davranış kurallarının toplamıdır.

2. GİRİŞİM VE GİRİŞİMCİNİN SORUMLULUKLARI

Girişim, insan ve onun oluşturduğu yapılar eliyle gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla her girişimin arkasında bir girişimcilik öyküsü söz konusudur. Girişim ve girişimcilik kavramlarına ilgili bölümlerde ayrıntılı olarak değinildiğinden bu kısımda girişim ve girişimcinin sorumlulukları konularına yer verilmiştir.

Ticari amaç ağırlıklı olmak üzere sosyal veya yardım amaçlı da bazı girişimlerden söz etmek mümkündür. Konumuz itibarıyla kâr amaçlı ticari girişimleri ele alınmış olmakla birlikte, burada yer verilen açıklamaların aslında kâr amacı olmayan hemen her tür girişim için de söz konusu olduğu söylenebilir. Çünkü her girişim aynı zamanda bir kaynak kullanımıdır ve her tür kaynağın kullanımı ilgili çevreyi ve toplumu da olumlu veya olumsuz etkiler.

Girişimleri oluşturan, karar alan ve girişimlerin uygulamalarına yön verenler büyük ölçüde girişimcilerdir. Girişimlerin kurumsal sorumlulukları da dolayısıyla girişimcinin sorumluluklarıyla örtüşür. Burada kurumsal anlamda girişimlerin sorumluluklarından söz ederken girişimci dışındaki yönetici ve karar alıcılar ile uygulayıcıların da sorumluluklarından söz edilmesi gerekir. Dolayısıyla girişimcinin sorumluluklarının yanında profesyonel yönetici, karar alıcı ve uygulayıcıların sorumlulukları da söz konusudur. Bu kısımda ifade edilecek girişimcinin sorumluluklarına benzer şekilde daha az kapsayıcı olsa da bu konumdakilerin sorumluluklarına da değinilmiş olduğu düşünülmektedir.

Hemen her pozisyonda olan ve kendine göre görev icra eden bireyin bireysel ve sosyal sorumluluklarının yanında bu kısımda girişimcinin örnek olma sorumluluklarına ayrı bir başlıkta yer verilmesi uygun görülmüştür. Bu bağlamda girişimcinin bireysel ve sosyal sorumlulukları ile örnek olma sorumluluğuna aşağıda örnekleriyle yer verilmeye çalışılmıştır.

2.1. Bireysel Sorumluluklar

Toplumsal bir parçası olan insanın her şeyden önce birey olarak sorumluluklarından söz edilir. Her insanın bireysel sorumluluklarını yerine getirmesi suretiyle grup ve toplum içindeki ilişkiler daha öngörülebilir hale gelir. Bir başka ifadeyle bireysel sorumluluklara yönelik farkındalığın güçlü olması sonucunda toplumsal hayat da daha öngörülebilir olup kolaylaşır.

Aile içinde, komşular arası, arkadaş ve sosyal çevreler ile iş hayatında bireysel sorumlulukların yerine getirilmesi grup, veya toplum içindeki ilişkilerin rahatlamasına yol açar. Bireysel sorumlulukların yerine getirilmesiyle aynı zamanda toplumsal maliyetler de azalır.

Sağlığına ilişkin bireysel sorumluluklarını yerine getirmekle insan, sağlık sistemi üzerindeki yükü azaltırken sosyal güvenlik maliyetlerinin düşük seviyede kalmasına yol açar ve daha acil sağlık ihtiyacı olan bireylere yeterince zaman ve imkan ayrılmasına katkıda bulunmuş olur. Çevresini kirletmeme sorumluluğunu yerine getiren birey ile trafikte kurallara uygun hareket eden insan da hem diğer insanların hayatını kolaylaştırır hem de telafi etme maliyetlerini azaltmış olur.

Girişimlerin de kendi çalışma konularına yönelik ürün geliştirme, üretim, tedarik pazarlama ve satış sonrası hizmetler bakımından bireysel sorumluluklarından söz edilebilir. Bu noktada ihtiyaca uygun üretim yanında, kaynakların etkin ve verimli kullanımı, yeni teknolojilere adaptasyonun gözetilmesiyle kullanıcı veya müşteriye daha fazla katkı sunulması da her girişimin sorumlulukları arasında sayılabilir. Bütün bu faaliyetlere yönelik bireysel sorumluluklarla birlikte girişimlerde bu işleri yerine getirenlere yönelik ücret ve çalışma haklarının yerine getirilmesi ve diğer paydaşların haklarının gözetilmesi sorumlulukları da göz ardı edilemez.

2.2. Sosyal Sorumluluklar

Dikkat edilirse her bireysel sorumluluğun sosyal sorumluluklar arayüzü vardır. Üstelik bu arayüzün ayırt edilmesi de her zaman çok kolay olmayabilir. Zira bireysel sorumluluğun yerine getirilmemesiyle birlikte ortaya ciddi toplumsal ve sosyal maliyetler çıkabilir.

Bu çerçevede bakılacak olursa, trafikte kuralına uygun sürüş yapmayan ya da yaya olarak davranmayan biri bireysel sorumluluklarına aykırı olan bu tür eylemleri sonucunda ilk etapta sınırlı sayıda olumsuzluk yaşayacak diğer insanlara yönelik sorumluluklarla karşı karşıya kalabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise bu tür eylemlerin sağlık ve sosyal güvenlik sistemine maliyetleri bağlamında tüm topluma etkisi ile karşılaşılr.

İnsanı bu anlamda bireysel sorumluluktan sosyal sorumluluklarının bilincine doğru yönlendirmede sosyal sorumlulukla ilgili kurumsal çabalara ihtiyaç duyulur. Zira insanın birey olarak sosyal

Girişimlerin de kendi çalışma konularına yönelik ürün geliştirme, üretim, tedarik, pazarlama ve satış sonrası hizmetler bakımından bireysel sorumluluklarından söz edilebilir.

sorumluluklarıyla ilgili harekete geçmesi için çoğunlukla teşvik edici ya da yönlendirici kurumsal düzenlemelerin önemli olduğu söylenebilir. Bu sebeple bireyin sosyal sorumluluklarının kendisi tarafından hatırlanması veya bu sorumluluklarının öğrenilmesinin tesadüflere bırakılmaması beklenmemelidir (Torlak ve Tiltay, 2017:23). Girişimler bakımından durum oldukça benzerdir. Bireysel olarak bazı girişim sorumluluklarının aksamaması sonucunda örneğin yeterli miktarda arzın piyasaya sunulmaması ve dolayısıyla talebin karşılanamaması sonucuyla karşı karşıya kalınabilir. Örneğin bir fırıncı tedarik sorumluluğu bakımından en temel girdi olan un tedarik planlamasını yeterince titiz yapamaz veya elektrik faturasını zamanında ödememek suretiyle üretim planlamasını yönetemez ise kendi müşterileri olarak market ve bakkalların yeterince ekmeği alamamasına ve dolayısıyla ekmek tüketicilerinin taleplerinin karşılanamamasına sebep olmuş olur. Benzer şekilde sac veya cıvata üreten bir girişimin bireysel sorumlulukları bakımından siparişlerini söz verdiği zamanda söz verdiği miktarda müşterilerine teslim edememesi durumunda bireysel sorumluluklarını yerine getirmemiş olmasının sosyal sonuçları da ortaya çıkabilir. Buna bağlı olarak bir başka girişimci kendi söz verdiği siparişi zamanında tamamlayamamış, bir okul ya da fabrikanın çatısı zamanında kapatılamamış olur ve peşi sıra değişik mağduriyetler, sosyal ve ekonomik maliyetler ortaya çıkar.

Bu ve benzeri çok sayıdaki örnekten anlaşılabileceği üzere, bireysel sorumlulukları çok basite almamak gerekir. Nasıl ki bir öğretmenin bireysel sorumluluklarını aksatması sonucunda toplumların geleceği olarak gençlerin zayıf yetişmesi gibi bir sosyal sorumluluk konusu oluşabilirse bir girişimin de kendi sorumluluklarının hesap edilmesi zor ve telafisi oldukça yüksek maliyetler gerektiren sosyal sorumluluk konularını beraberinde getireceğini aklından çıkarmaması gerekir.

Bir girişimin kendi sorumluluklarını aksatması hesap edilmesi zor ve telafisi oldukça yüksek maliyetler gerektiren sosyal sorumluluk konularını beraberinde getirebilmektedir.

2.3. Girişimin Örnek Olma Sorumluluğu

Bireysel ve sosyal sorumlulukların böylesine iç içe geçtiği dikkate alındığında, girişimin asıl sahibi ve sürükleyicisi olarak girişimcilerin örnek olma sorumlulukları daha da önemli hale gelmektedir. Tarihi birikiminde ahlak örgütlenmesi gibi bir birikimi barındıran ülkemiz örneği bağlamında girişiminin örnek olma sorumluluğunun daha da önemli bir konu haline geldiği rahatlıkla ifade edilebilir. Son yıllarda genel olarak toplumun ahlaki değerlerindeki yozlaşmadan ve buna bağlı olarak da iş dünyasında ahlaki değerlerin oldukça zayıfladığından söz edildiği dikkate alındığında, girişiminin örnek olma sorumluluğu, üzerinde daha fazla durmayı gerektiren bir konudur.

Esnaflık tarihi birikimine sahip bir toplum olarak üzülerken ifade etmek gerekir ki bu konulardaki örnek olma sorumluluklarında her geçen gün olumsuz örnek sayısında da artış yaşanmaktadır. Böyle bir yargıda bulunurken elbette iyi örnekleri ve bu iyi davranışları gösteren girişimcilerimizi de yok saymadığımızı ve onlara teşekkür borçlu olduğumuzu ifade etmek isteriz.

Girişimci; sözünde durma, yerine getiremeyeceği sözü vermeme, tedarikçilerine ve çalışanlarına haklarını zamanında ödeme, ürettiği ürüne değer katma ve müşterisine zarar verecek ya da onun kendisine veya işine zarar vereceğini ya da işine yaramayacağını düşündüğü ürünleri satmama, rekabet ederken hile yalan ve dolana sapmadan işini yapmaya çabalama, müşterisini doğru bilgilendirme ve benzeri çok sayıdaki konuda örneklik yapma sorumlulukları bulunan kişi olduğunu unutmamalıdır. Ne pahasına olursa olsun kazanma yaklaşımının baskın olduğu günümüz iş dünyasında ifade edilen bu örneklerin çoğu zaman ve çoğunluk tarafından "enayilik" veya daha masum ifadesiyle "safılık" şeklinde değerlendirildiği, bilinen bir gerçeklik olarak karşımızdadır. Ancak hemen ifade edelim ki her ekonomik kriz dönemi sonrasında da ekonominin ve dolayısıyla iş dünyasının ahlaki değerlere ihtiyacı olduğu yakınmasının gündeme gelmesi de iş dünyasında girişiminin örnek olma sorumluluğunun vazgeçilemez bir sorumluluk olduğunu bize göstermektedir.

Bir ekonomide girişiminin örnek olma sorumluluğunu destekleyecek en önemli zemin, o toplumun ahlaki değerleri ile iş hayatına yön veren hukuk normlarıdır. Ahlaki değerler ile hukuk normları, bir yandan girişimin etik temellerini oluştururken diğer yandan girişiminin de sahip olması gereken etik ilkelere rehberlik eder.

Bir ekonomide girişiminin örnek olma sorumluluğunu destekleyecek en önemli zemin, o toplumun ahlaki değerleri ile iş hayatına yön veren hukuk normlarıdır.

Girişimciliğiyle Bal Sektörünün Kraliçesi Oldu

Gıda yüksek mühendisi Aslı Elif Tanuğur yüksek ateş nedeniyle sürekli hastalanan oğlunun bağışıklık sistemini kuvvetlendirmek amacıyla geliştirdiği propolis özütü ve arı sütü bileşenleriyle bal sektörüne sağlıklı ve güvenilir yeni ürünler kazandırdı. Girişimcilikteki başarısını kısa sürede ödülllerle de tağlandıran Tanuğur'un "Bee'o" markası, en son Amerika'dan inovatif ürünler kategorisinde birincilik ödülü aldı.

Tanuğur, 3 yıl önce İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) Arı Teknokent'te 40 metrekairelik alanda başladığı yolculuğu bugün bin metrekairelik alanda 38 kişilik ekiple sürdürüyor.

Türkiye'nin ilk ve tek yerli propolisini, arı sütü ve ham balın şifasıyla birleştirerek "Bee'o" markasını oluşturduklarını anlatan Tanuğur, sözlerini şöyle sürdürdü: "Dünyanın ikinci arıcılık ülkesindeyiz. Türkiye'de 7 milyon arı kovanı var fakat propolis ve arı sütü üreten üretici yoktu. Çoğu bal, bir kısmı da çok az polen üretiyordu. Üreticinin bir kısmı propolisi bilmiyor bir kısmı da pazar bulamadığı için üretmiyordu. Çin'den propolis ve arı sütü ucuza geldiği için de yerli üreticiler bunları üretmiyordu.

Raflardaki ürünleri incelediğimde orijinlerinin Çin olduğunu gördüm çünkü Çin, dünyadaki arıcılık ülkelerinin birincisi. Ama maalesef, ürünleri çok fazla hile yapılan ve güvenilir olmayan ürünler. Ben o ürünlerin hepsini analiz ettim, zaten balla ilgili birçok testi Türkiye'de ilk defa yapmaya başlayan, metotlarını geliştiren kişiyim. Yüksek lisansım da balda orijin tespiti üzerine."

Tanuğur, KOSGEB desteğiyle İTÜ Arı Teknokent'te firmayı kurduklarını, ilk önce İstanbul ve çevresindeki arıcılarla görüşerek propolis üretmeyi anlattıklarını, bugün Türkiye'nin birçok ilindeki 300 sözleşmeli arıcı ile çalıştıklarını ve 80 bine yakın kovandan ürün aldıklarını söyledi.

Farklı ülkelerden 300'ün üzerinde numune topladıklarını, bunları da laboratuvar ortamında incelediklerini aktaran Tanuğur, bu ürünlerin yüzde 95'inin istenilen özellikte olmadığını, içinde çok az propolis bulunduğunu belirtti. Tanuğur, ilk önce İnternet üzerinden satışı yaptıkları ürünlerinin bugün Amerika'da kurdukları firma üzerinden satışa sunulduğunu söyledi.

Girişimci olmak isteyen kadınlara da tavsiyelerde bulunan Tanuğur, toplumda genelde erkeklerin teşvik edildiğini, kadınlarda ise durumun biraz daha farklı olduğunu söyledi. Kadın girişimcilerin, adım atacakları iş kolunda uzmanlarsa olumsuz eleştirileri duymaması gerektiğini dile getiren Tanuğur, sözlerine şöyle devam etti: "İnsanların bildiği işleri yapması doğru oluyor çünkü o zaman karşılaşabileceğiniz riskleri daha iyi analiz edip daha iyi öngörüp baştan ona göre tedbirinizi daha iyi alabiliyorsunuz. Öbür türlü bir sürü sürprizle karşılaşıp yolda birkaç kez tökezleyebilir ve birkaç kere batabilirsiniz. Ama bu da girişimcilikte çok normal. Bir işi batırmanız, tekrar girişim yapmayacaksınız anlamına gelmez. Bu çok normaldir, bundan öğrenilir, ders alınır, tekrar başlanır, ondan da yılmamak lazım ama iyi bildiğiniz bir işi yaparsanız tek seferde, tek kurşunla doğru hedefi vurabilirsiniz. Pazar varsa bunun başarısız olması için ya da başarılı olmaması için hiçbir neden yok. Burada tek ihtiyacınız olan zaman, emek ve çalışma."

Kaynak: "Girişimciliğiyle bal sektörünün kraliçesi oldu" adlı haberden uyarlanmıştır. <https://www.aa.com.tr/tr/girisimci-kadinlar/girisimciligiyle-bal-sektorunun-kralicesi-oldu/910907#>, erişim tarihi: 25.09.2017

3. GİRİŞİMİN ETİK TEMELLERİ VE GİRİŞİMİN ETİK İLKELERİ

Toplumu oluşturan insanların bir arada yaşarken ilişkilerindeki öngörülebilirliği artırma bakımından yazılı olmasa da ahlaki değerlere ihtiyacı vardır. Benzer şekilde iş dünyasında da doğru-yanlış, iyi-kötü, savunulabilir-savunulamaz, onurlu-onursuz gibi yargılamalar için zemin oluşturan iş ahlaki değerlerine bakma ihtiyacı duyulur. Her bir toplumda bu bağlamda girişimin etik ilkelerini, toplumun ahlaki değerlerinin oluşturduğunu söylememiz mümkündür.

Bu değerleri yok sayan veya göz ardı eden girişimlerin belki kısa vadede kazanç elde etmesi, büyümesi ve ayakta kalması mümkün olabilir. Fakat unutulmamalıdır ki, bu değerlere aykırılık ya da bu değerlerden yoksunluk, bir şekilde girişimlerin eylemleri ve bunların sonuçları ile ortaya çıktığı fark edildiğinde, etik ilkelerden yoksun ya da bunlara aykırı davranmayı sürdüren hiçbir girişimin ayakta kalması mümkün olmaz. Nitekim iş dünyasında buna ilişkin çok sayıda örnek tarih sayfaları arasında bulunabilir.

Yeni ve küçük girişimler bakımından girişimcinin etik zekâsının dürüstlük, sorumluluk bilinci, şefkat ve bağışlayıcılık değerleriyle desteklenmesi gerektiği söylenebilir (Lennick ve Kiel, 2005:190-196). Özellikle işletme sahip ve yöneticileriyle çalışanların daha kolay iletişim kurabildiği küçük girişimlerde bu değerlerin çok daha hızlı bir şekilde sonuca yansıdığı gözlenir. Bu değerlere aykırı hareket etmenin sonuçları bir yandan işletme içinde huzursuzluklara sebep olurken diğer taraftan da müşteriler, rakipler ve genel olarak toplumda girişimcilere karşı tepki oluşmasına yol açar.

Girişimcilerin etik ilkelerden yoksunluğu veya bunlara aykırı hareket etmesi elbette iradi bir durumdur. Girişimcinin gözünden kaçan ve arızı olarak değerlendirilebilecek bazı durumları istisna olarak görmek gerekir. Örneğin girişimci öyle istemese de bazen bir çalışanın daha fazla kazanma hırısı, daha az çalışma isteği, önemsememe özelliği ve benzeri durumlar sebebiyle etik ilkelere aykırı sıra dışı örneklerin ortaya çıkması, istisnalar olarak kabul edilebilir. Bir girişim, özünde etik temellere sahip olarak toplumun ahlaki değerlerini esas itibarıyla önemsiyorsa bu tür arızı durumları istisna olarak görmek yerinde olur.

Girişimin etik temellerinin daha açık anlaşılması bakımından aslında girişimcinin etik ilkelerinin sıralanması yerinde olacaktır. Girişimcinin etik ilkelerini; güvenilirlik, dürüstlük, sorumluluk bilinci, adil olma ve kaynakları etkin kullanma olarak sıralayabiliriz.

3.1. Güvenilirlik

Girişimcinin en önemli etik ilkelerinin başında onun güvenilir olması sayılabilir. Tarih boyunca esnaf ve tüccarımızın emin olma özelliği yani güvenilir olmasına ilişkin çok sayıda örnekten söz edilir. Gerçekten de bir girişimcinin güvenilir bir insan olarak değerlendirilmesi, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri tarafından çok değerli görülür. Güvenilirlik, girişimcinin öngörülebilir olmasını sağlar. Öngörülebilir olması; girişimcinin ilişkilerinde güven tesis eder. Öngörülebilirlik; bir girişimcinin yenilik yapma, yeni şeyler geliştirme kapasitesini kısıtlayan bir özellik değildir.

Öngörülebilirlik; bir girişimcinin yenilik yapma, yeni şeyler geliştirme kapasitesini kısıtlayan bir özellik değildir.

Müşterisine söz verdiği ürünü söz verdiği gibi ve söz verdiği günde teslim etmesi girişimciye olan güveni artırırken güvenin rahatlığıyla girişimcinin süreçlere, ürünün fonksiyonları, faydası veya sunum biçimine yönelik yeni bir şeyler yapmayacağı anlamına gelmez. Tam tersine güvenilir bir girişimci, bu özellikleri ile müşterisini, çalışanlarını ve tedarikçilerini ayrıca memnun eder ve ilave tatmin sağlarken rakiplerini de kamçulamış olur. Başka bir deyişle bu şekilde davranan girişimci, aslında bir yandan güvenilirliği ile öne çıkarken bir yandan da rakiplerini şaşırtmak suretiyle onların da daha iyisini yapma yolunda çabalamaya teşvik etmiş olur.

3.2. Dürüstlük

Hiçbir mazeret, gündelik hayatta dürüst olmamayı mazur göstermeyeceği gibi girişimci için de dürüst olmayan bir davranışa gerekçe üretilmeye çalışılması hoş karşılanmaz. Hatta bir girişimcinin kendi pazarında doğal veya hukuki tekel olması bile dürüstlükten taviz vermesinin gerekçesi olamaz. Nihayetinde tekel olma pozisyonunu, dürüst olmayan davranış ve eylemlerine gerekçe tutan bir girişimciye mecbur kalınabilir ancak bu durum, girişimciye olan nefreti artırmaktan başka bir işe yaramaz. Benzer şekilde alıcı tekeline sahip olması, istihdam bakımından güçlü olması, yani çalışanların ve/veya tedarikçilerin kısa sürede başkaca çalışacakları bir alternatiflerinin bulunmaması durumu da dürüst olmayan girişimciye olan nefreti ortadan kaldırmaz.

Önemli olan, belirli gücüne rağmen girişimcinin dürüstlük ilkesine uygun davranabilmesidir. Bazen de güç yerine pazardaki zayıflığın getirdiği dürüstlükten uzaklaşma eğilimleri ortaya çıkabilir. Zayıflıktan kaynaklanan durumlarda da girişimciden beklenen, dürüstlük ilkesinden asla vazgeçmemesidir. Örneğin, güçlülerle rekabet edebilme adına güçlü olan rakipleri hakkında karalama çabası içinde olması, rekabet edebilmek amacıyla kendi üretimine hile karıştırmayı, hiçbir girişimci çabası olmaksızın marka, ambalaj, reklam ve benzeri yollarla haksız rekabete yol açacak eylemlere girişmesi de girişimci için dürüstlükten uzaklaşma anlamına gelir.

3.3. Sorumluluk Bilinci

Bireysel ve sosyal sorumluluklarla ilgili kısımda da belirtildiği gibi her girişimcinin bireysel, sosyal ve örnek olma sorumluluğu vardır. Bu sorumluluklarını unutan, göz ardı eden veya yok sayan girişimcilerin eylem ve davranışları ile bunların sonuçlarının ekonomiye ve topluma yükleyeceği maliyetler bakımından da ciddi sorumlulukları oluşur. Dolayısıyla her girişimci, kendi sorumluluk bilinciyle hareket etmek zorundadır.

Öte yandan girişimcilerin daha dar kapsamda çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ve çevreye karşı sorumlulukları olduğu da bir gerçektir. Vergi vermek, çalışanların ve tedarikçilerin ödemelerini zamanında yapmak, toprağı, havayı ve su kaynaklarını kirletmemek, müşterilere taahhütlerini zamanında ve sözleşme hükümlerine göre yerine getirmek, rakiplerine haksızlık yapmamak gibi sorumluluklar bu kapsamdadır.

Nihayet girişimcinin ailevi sorumlulukları da vardır. Ailesinin geçimini sağlamak, aile fertlerine zaman ayırmak, akrabalık ve komşuluk sorumluluklarını yerine getirmek de girişimcinin kaçamayacağı sorumlulukları arasındadır.

Diğer yandan girişimcilerin, hem girişimci olarak yenilik yapma ve ekonomik gelişime katkıda bulunma hem de gerçekleştirilen işle ilgili zanaat veya sanat konusu işlerle ilgili çıraklık ve ustalıkla ilgili sorumlulukları da çoğu zaman unutilan sorumlulukları arasında sayılabilir.

3.4. Adil Olma

Adil olma sorumluluğu aslında yukarıda sayılan etik ilkelerin oldukça önemli bir ara kesiti olarak karşımıza çıkar. Bir yandan müşterisine tatmin edici bir mal veya hizmet üretme sorumluluğu bulunan girişimcinin öte yandan tedarikçisine ve çalışanına emeğinin karşılığını zamanında ödeme sorumluluğu vardır. Benzer şekilde kazancıyla büyüme, yeni istihdam sağlama ve yenilikler geliştirme sorumluluğu yanında vergi verme sorumluluğu bulunmaktadır.

Adil olma sorumluluğu bir girişimci için aynı zamanda çalışanları arasında matematiksel olarak eşit ücret ödememeyi de gerektirebilir. Benzer şekilde müşterileri arasında farklı indirim uygulama da adil olma sorumluluğunun bir gereği olarak karşımıza çıkabilir.

Bir girişimcinin adil olma sorumluluğuna ilişkin etik ilke, matematiksel anlamda eşitliği değil, hak edene hak ettiği karşılığı verebilme ilkesine işaret eder.

Özetle bir girişimcinin adil olma sorumluluğuna ilişkin etik ilke, matematiksel anlamda eşitliğe değil; hak edene hak ettiği karşılığı verebilme ilkesine işaret eder. Aksi halde iş dünyasında gerçek anlamda rekabeti ve yenilik yapma motivasyonunu iş dünyasında geçerli kılmak mümkün olmayacaktır.

3.5. Kaynakları Etkin Kullanma

Kaynaklar, dünya ölçeğinde eşit olabilir. İnsanlık tecrübesi, kaynak dağılımının dünya üzerinde adil bir şekilde dağılmadığını ve yine pek çok insan ve girişim eyleminin bu dağılımı olumsuz etkilediğini bize açıkça göstermektedir. Tam bu noktada girişimcinin etik ilkeleri arasında oldukça önemli olduğunu düşündüğümüz kaynakların etkin kullanılması ilkesi karşımıza çıkar.

Sadece bölge ve ülke içinde değil tüm dünya gözetilmek suretiyle kaynakların etkin kullanılması daha da önemli hale gelmektedir. Bu noktada girişimci de oldukça hassas olmalı ve kaynakları kullanırken israftan kaçınmalıdır. Bu anlamda toprak, hava, su ve enerji başta olmak üzere her türlü girdi özelliği olan hammadde, mamul ve yarı mamul yanında insan kaynağı ve zaman da önemli bir girişim kaynağı olarak etkin kullanılması gereken kaynaklar arasında sayılmalıdır.

Bu bağlamda girişimci, kendi zamanını olduğu gibi, çalışanlarının, müşterilerinin ve tedarikçilerinin de zamanını etkin kullanmayı âdet edinmelidir. Her türlü hammaddeyi başkaları ve rakiplerinin de ihtiyaç duyacağı çok önemli kaynak olarak görmelidir. Parasını ben ödüyorum istediğim gibi istediğim rahatlıkta kullanırım anlayışında asla olmamalıdır.

4. GİRİŞİMCİNİN ETİK LİDERLİĞİ

Örnek olma sorumluluğu, bir girişimci için kendi işletmesi ve hatta kendi sektöründe liderlik bağlamında taçlandırılabilirse girişimcinin etik liderliğinden söz edilebilir. Yönetme ve liderlik etme arasındaki belirgin farklılıklara hemen her yönetim ve liderlik kitabında değinilir. Burada konumuz itibarıyla bu farklılıklara vurgu yapmayıp bir girişimcinin kalıcı etkisi bakımından yönetim yeteneği yanında iş ahlakına ilişkin konular bakımından da liderlik vasfının önemli olduğunu vurgulamakla yetineceğiz. Bir diğer ifadeyle liderlik özelliği öne çıkan girişimcilerin kendi işletmelerinde olduğu gibi sektörlerinde de ahlaki örnek olma bakımından "etik lider" olarak anılmaları mümkün hale gelebilir.

Aksi durumda ortaya çıkabilecek şu hususlar elbette girişimcilik bakımından da önemlidir. Sahtekârlığın sosyal bulaşma yoluyla bir kişiden başka bir kişiye geçebileceği fikri, onu frenlemek için farklı bir yaklaşım sergilememiz gerektiğini gösterir. Genelde küçük ihlalleri havadan sudan bulma eğiliminde oluruz. Hafif suçlar, nispeten ehemmiyetsiz olabilir ancak bir kişide, birçok kişide veya gruplarda toplandıkları zaman daha büyük ölçekte kötü davranmanın kabul edilebilir olduğu sinyalini verebilirler. Kişiden kişiye geçen sahtekârlık, yavaş ve tırmanıcı eğilime sosyal yönden de aşındırıcı bir etkiye sahiptir. Bu şekildeki "virüs"ler, birinden diğerine yayıldıkça bu kez yeni ve etik açıdan daha problemleri davranış kodlarının gelişimine sebep olabilir (Ariely, 2014:199). Dolayısıyla çok basit gibi görünen pek çok tutum ve davranış, her alanda olduğu gibi girişimcinin etik liderliği bakımından da önemlidir. Önemsenmeyen her davranışın girişimciler yoluyla daha da problemleri etik davranışlara yol açması hatta kanıksanması mümkün hale gelebilir. Böyle bir durum ise genel olarak iş dünyasında ahlaki yozlaşmayı hızlandırır.

Çok basit gibi görünen pek çok tutum ve davranış, her alanda olduğu gibi girişimcinin etik liderliği bakımından da önemlidir. Önemsenmeyen her davranışın girişimciler yoluyla daha da problemleri etik davranışlara yol açması hatta kanıksanması mümkün hale gelebilir.

Etik liderlikte sözlü veya yazılı kurallardan ziyade tutum ve davranışların önemine vurgu yapılmalıdır. Girişimci, bu açıdan öncelikle davranışlarıyla liderlik etmelidir. Bu durum, liderliğin iş yapma becerisi kadar etik değerler açısından da gözetilmesi olmazsa olmaz bir durumdur. Nihayetinde etik değerleri yok sayan bir girişimcinin liderlik etkisi, performans baskısı ile bir yere kadar etkide bulunacak, ortaya çıkması muhtemel etik ikilem ya da problemlere bağılı olarak ise girişimcinin liderlik etkisi, ticari başarı açısından da sıfırlanmış olacaktır.

Facebook'un kurucusu Mark Zuckerberg: Hata yaptık

Facebook'un kurucusu Mark Zuckerberg, 50 milyon kullanıcı profiline ait verilerin Cambridge Analytica veri şirketi tarafından usulsüz kullanıldığının ortaya çıkması üzerine olayla ilgili yaptığı ilk açıklamada "Hata yaptık" dedi.

Zuckerberg, Facebook'tan yaptığı yazılı açıklamada yaptıkları hataların, kullanıcıların verilerinin analiz şirketinin eline geçmesine neden olduğunu belirtip "Verilerinizi koruma sorumluluğumuz var, eğer bunu yapamıyorsak sizi de hak etmiyoruz demektir" mesajı paylaştı.

Açıklamada, "Tam olarak ne olduğunu anlamak ve tekrar yaşanmasına engel olmak için neler yapılması gerektiğini inceliyordum. İyi haber, buna engel olmak için gerekli adımlar yıllar önce zaten atılmıştı. Ama yine de hata yaptık" dedi.

Zuckerberg, verileri elde etmek için Facebook'ta kişisel bir test uygulaması açan ve bu verileri daha sonra Cambridge Analytica'ya veren akademisyen Aleksandr Kogan'ın yaptıklarından Guardian gazetesi aracılığıyla haberdar olduğunu, kullanıcıların izni olmadan veri paylaşımının şirket politikalarının ihlali sayıldığını söyledi.

Facebook'un kurucusu Zuckerberg, Kogan'ın erişiminin kesildiği ve Cambridge Analytica ile Kogan'dan bu verileri silmelerini istediklerini, verilerin silinmediğini ise geçen hafta Guardian, New York Times ve Channel 4'un haberlerinden öğrendiklerini ifade etti.

"Aleksandr Kogan, Cambridge Analytica ve Facebook arasındaki güvenin suistimal edildiğini" söyleyen Zuckerberg bunun aynı zamanda "Facebook ve verilerini Facebook'la paylaşan kullanıcılar arasındaki güvenin de suistimal edilmesi" anlamına geldiğini yazdı.

Kaynak: "Facebook'un kurucusu Mark Zuckerberg: Hata yaptık" adlı haberden uyarlanmıştır. <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-43494065>, erişim tarihi: 27.09.2018

5. GİRİŞİMLERDE ETİK ÖĞRENME

Ahlaki değerlerin yazılı olmaması sebebiyle ve toplumların ahlaki yozlaşmalarına bağılı olarak iş dünyasında ve işletmelerde de ahlaki değerlerden uzak yaklaşım ve davranışlar artabilmektedir. Girişimcinin ahlaki sorumlulukları, etik ilkelere önem vermesi bu noktada önemli bir boşluğı doldurur. Fakat insanın hem yönetici ve hem de çalışan olarak unutmama özelliğı, daha fazla kazanma hırısı, rekabette öne geçme ve çıkma arzuları dikkate alındığında yazılı olmayan ahlaki değerler yanında hemen her sektör ve işletme yazılı etik kurallara olan ihtiyacın da her geçen gün daha fazla hissedilir olduğı görülmektedir. Bu ihtiyaca yönelik olarak da işletmelerde iş dünyası örgütlenmeleri ve hatta siyasi organizasyonlar için etik ilkelerin yazılı hale getirilmesi söz konusu olmaktadır.

Bu bağlamda girişimler açısından da etik öğrenmenin önemli bir parçası olan, işletme içi ve dışına yönelik her türlü ilişkiye rehberlik etmesi beklenen etik rehberlere ihtiyaç duyulmaktadır. Etik rehberler yoluyla girişimler içinde etik kuralların daha objektif, rasyonel ve uygulanabilir olacağına yönelik inanç her geçen gün artmaktadır. Bu noktada belki de yazılı olmayan ahlaki değer yargılarının yozlaşmış, göz ardı edilmiş veya yok sayılmış olması da etkili olabilir. Hepsinden önemlisi, insanın unutkan olması ve farklı ihtiraslar sebebiyle rehberliğe ihtiyaç duyması dikkate alındığında, etik öğrenmeye katkı bakımından girişimlerin etik değerleri yazılı rehber olarak sağlamasının önemi açıkça anlaşılmaktadır.

ÖZET

Olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir şey ahlak şeklinde isimlendirilirken, bu olgunun araştırılması ise etik diye ifade edilmektedir. Ahlak, yaşanan gerçeklikle daha iç içe iken, etik ise insanın bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmesi gerektiğini, iyi ve kötü eylemleri belirleyecek ölçütlerin neler olabileceğinin incelenmesini esas alan bir bilim dalı şeklinde tanımlanabilir.

Girişimcinin temel sorumluluklarını bireysel ve sosyal sorumluluklar olarak değerlendirmek mümkündür. Bunun yanında örnek olma sorumluluğu da girişimcinin sorumlulukları arasında yer almaktadır.

İş dünyasında doğru-yanlış, iyi-kötü, savunulabilir-savunulamaz, onurlu-onursuz gibi yargılamalar için zemin oluşturan iş ahlaki değerlerine bakma ihtiyacı duyulmaktadır. Her bir toplumda bu bağlamda girişimin etik ilkelerini toplumun ahlaki değerlerinin oluşturduğu söylenebilir.

Girişimin etik ilkeleri olarak güvenilirlik, dürüstlük, adil olma ve kaynakları etkin kullanma sayılabilir.

Bir girişimcinin kalıcı etkisi bakımından yönetme yeteneği yanında iş ahlakına ilişkin konular bakımından da liderlik vasfının önemli olduğunu söylemek mümkündür. Liderlik özelliği öne çıkan girişimcilerin kendi işletmelerinde olduğu gibi sektörlerinde de ahlaki örnek olma bakımından etik lider olarak anılmaları mümkün hale gelebilir.

Girişimler açısından etik öğrenmenin önemli bir parçası olan, işletme içi ve dışına yönelik her türlü ilişkiye rehberlik etmesi beklenen etik rehberlere ihtiyaç duyulmaktadır. Etik rehberler yoluyla girişimler içinde etik kuralların daha objektif, rasyonel ve uygulanabilir olması mümkündür. Etik öğrenmeye katkı bakımından girişimlerin etik değerleri yazılı rehber olarak sağlaması önem taşımaktadır.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **Aşağıdakilerden hangisi bireysel ve toplumsal anlamda gündelik yaşamın düzenlenmesine yönelik kurallara işaret etmektedir?**
 - a) Ahlak
 - b) Gelenek
 - c) İnanç
 - d) Etik
 - e) Değer
2. **Ahlaki problemler ve bunlara ilişkin yargıların yorumlanmasına yönelik felsefi alan aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a) Gelenek
 - b) Etik
 - c) Ahlak
 - d) Örf
 - e) İnanç
3. **Girişimlerin kendi çalışma konularına yönelik ürün geliştirme, üretim, tedarik pazarlama ve satış sonrası hizmetleri hangi sorumluluk alanı içerisinde yer almaktadır?**
 - a) Sosyal sorumluluklar
 - b) Örnek olma sorumluluğu
 - c) Bireysel sorumluluklar
 - d) Ahlaki sorumluluklar
 - e) Yasal sorumluluklar
4. **Girişimlerin bireysel sorumluluğunu yerine getirmemesiyle birlikte ortaya çıkan toplumsal ve sosyal maliyetler aşağıdaki sorumluluk alanlarından hangisiyle ilgilidir?**
 - a) Bireysel sorumluluklar
 - b) Örnek olma sorumluluğu
 - c) Ahlaki sorumluluklar
 - d) Sosyal sorumluluklar
 - e) Yasal sorumluluklar
5. **Aşağıdakilerden hangisinde girişimin etik temellerini oluşturan unsurlar bir arada verilmiştir?**
 - a) Ahlaki değerler ve bireysel sorumluluklar
 - b) Hukuk normları ve sosyal sorumluluklar
 - c) Ahlaki sorumluluklar ve sosyal sorumluluklar
 - d) Bireysel sorumluluklar ve yasal sorumluluklar
 - e) Ahlaki değerler ve hukuk normları

6. **"Girişimcinin öngörülebilir olması" aşağıdaki etik ilkelerden hangisiyle açıklanmaktadır?**
- a) Güvenilirlik
 - b) Dürüstlük
 - c) Sorumluluk bilinci
 - d) Adil olma
 - e) Kaynakları etkin kullanma
7. **"Bir girişimci çabası olmaksızın marka, ambalaj, reklam ve benzeri yollarla haksız rekabete yol açacak eylemlere girişebilir." ifadesi aşağıdaki etik ilkelerden hangisine ters düşmektedir?**
- a) Sorumluluk bilinci
 - b) Dürüstlük
 - c) Kaynakları etkin kullanma
 - d) Güvenilirlik
 - e) Adil olma
8. **Girişimcinin tedarikçisine ve çalışanına emeğinin karşılığını zamanında ödeme sorumluluğu aşağıdaki etik ilkelerden hangisiyle açıklanmaktadır?**
- a) Güvenilirlik
 - b) Sorumluluk bilinci
 - c) Adil olma
 - d) Dürüstlük
 - e) Kaynakları etkin kullanma
9. **Her türlü girdi özelliği olan hammadde, mamul, yarı mamul, insan kaynağı ve zamanın verimli kullanılması aşağıdaki etik ilkelerden hangisinin kapsamındadır?**
- a) Adil olma
 - b) Güvenilirlik
 - c) Sorumluluk bilinci
 - d) Kaynakları etkin kullanma
 - e) Dürüstlük
10. **Etik öğrenmenin bir parçası olan, işletme içi ve dışına yönelik her türlü ilişkiye yol göstermesi beklenen rehber ne ad verilir?**
- a) Örgüt kültürü
 - b) Sosyal sorumluluk
 - c) Ahlaki bilinç
 - d) İşletme kuralları
 - e) Etik rehber

Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı

1. a Cevabınız yanlış ise "Etik ve Ahlak" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. b Cevabınız yanlış ise "Etik ve Ahlak" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Cevabınız yanlış ise "Girişim ve Girişimcinin Sorumlulukları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Cevabınız yanlış ise "Girişim ve Girişimcinin Sorumlulukları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Cevabınız yanlış ise "Girişim ve Girişimcinin Sorumlulukları" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Cevabınız yanlış ise "Girişimin Etik Temelleri ve Girişimin Etik İlkeleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. b Cevabınız yanlış ise "Girişimin Etik Temelleri ve Girişimin Etik İlkeleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Cevabınız yanlış ise "Girişimin Etik Temelleri ve Girişimin Etik İlkeleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Cevabınız yanlış ise "Girişimin Etik Temelleri ve Girişimin Etik İlkeleri" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Cevabınız yanlış ise "Girişimlerde Etik Öğrenme" başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

- Ariely, D. (2014). Dürüst Olmamanın Ardındaki Dürüst Gerçek – Kendimiz Başta Olmak Üzere Nasıl Herkese Yalan Söyleriz, Çev. A. H. Gül, İstanbul: TEİD Etik ve İtibar Derneği Yayını
- Arslan, M. (2005). İş ve Meslek Ahlakı, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cevizci, A. (1999). Paradigma Felsefe Sözlüğü, 3. Baskı, İstanbul: Paradigma Yayınları. Çağrııcı, M. (1991). Anahatlarıyla İslâm Ahlâkı, İkinci Baskı, İstanbul: Ensar Neşriyat.
- Çağrııcı, M. (1991). Anahatlarıyla İslâm Ahlâkı, İkinci Baskı, İstanbul: Ensar Neşriyat.
- Demir, Ö. ve M. Acar (1997), Sosyal Bilimler Sözlüğü, Üçüncü Baskı, Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdemir, E. (2013). "Etik ve Ahlâk Arasında İnsan Kaynakları Yönetimi", İş Ahlâkı Dergisi, 5(10), 4-10.
- Lennick, D. ve F. Kiel (2005). Etik Zeka – İş Performansının Arttırılması ve Liderlik Başarısı, Çev. Ş. Alpagut, E. Nal ve H. Nal, Soyak Yayınları, İstanbul: CSA Global Publishing. Poyraz, H. (1996). Dil ve Ahlâk, Ankara: Vadi Yayınları.
- Torlak, Ö. ve M. A. Tiltay (2017). Pazarlama Ahlakı
- Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi, Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, İstanbul Beta Yayınları.

Bölüm 8:

Pazarlama İlkeleri ve

Yönetimi



Prof. Dr. Engin Özgül



Dokuz Eylül Üniversitesi

✉ engin.ozgul@deu.edu.tr

Amaçlar

Okuyucuların pazarlama fonksiyonu konusundaki bilgilerini artırarak, bir işletmenin pazarlama faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütmek için gerekli olan bilgi ve becerileri geliştirmelerini sağlamaktır.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Pazarlama kavramının işletme fonksiyonları içindeki yerini açıklayabilecek,
- Bir işletmenin faaliyet alanına giren konularda sahip olabileceği fırsatları tanımlayabilecek,
- Pazarlama faaliyetlerinin yönetiminde hangi konularda stratejik kararlar alması gerektiğini açıklayabilecek,
- Satış yönetiminin hangi temel ilkelere dayandığını açıklayabilecek,
- Marka geliştirmede hangi araçları kullanması gerektiğini tanımlayabilecek.

Anahtar Kavramlar

- İstek ve İhtiyaç
- Ürün
- Fiyat
- Dağıtım
- Tutundurma

E-BEBEK

Yeni bebek sahibi olmuş bir baba olan Halil Erdoğan, 2000 yılında ailelere rehberlik edebilmek amacıyla içerik sitesi olan "bebek.com"u kurarak bu alandaki ilk girişimini de hayata geçirmişti. Sponsorluk ve reklam gelirleriyle faaliyetlerini sürdürmeye çalışan Halil Erdoğan, Türkiye'de kaliteli içerik sitelerine bile reklam verilmemesi nedeniyle 2001 yılında yenidoğanlar, bebekler ve 4 yaşına kadar çocuklara yönelik ürünler satmak için bir İnternet mağazası olan "e-bebek.com"u kurdu. Bebek ürünleri alışverişi konusunda Türkiye'nin ilk online mağazası olma özelliğini taşıyan e-bebek.com, anne-bebeğe yönelik, bir e-ticaret sitesinden alışveriş yapma fikrini hayata geçirmişti. Erdoğan, o yıllarda İnternet yaygın olmadığı için çevresindekiler tarafından bu işin başarılı olmayacağı konusunda uyarılsa da yoluna kararlılıkla devam etti. Halil Erdoğan, o günleri şu şekilde açıklıyor:

"2001'de İnternette alışveriş yapmak hayaldi. Sadece anne-bebeğe yönelik bir e-ticaret sitesinden alışveriş yapma fikrini hayata geçirmek herkese imkânsız geliyordu. Bu fikri ilk ortaya attığımda, kendi yakın çevrem dâhil, çok az insan bana inandı. Çevremdeki birkaç kişi ve sektördeki birkaç firma sayesinde bu hayalimi hayata geçirebildim."

Halil Erdoğan'un en çok zorluk çektiği konu ise tedarikçileri, ürün vermeleri için ikna etmek oldu. Birçok şirketin "ürünlerimizi İnternette satırmayız" düşüncesine sahip olması nedeniyle Halil Erdoğan ürün çeşitliliğini artırma konusunda epey zorlandı. Halil Erdoğan site üzerinde havale kabul edilmemesi, taksit yapılmaması ve fiziksel bir mekânda satılmaması üzerine firma pazarlama stratejisinde önemli bir değişiklik yaptı. Firma 2003 yılında dünyada az rastlanan 'click to brick' iş modelini uygulayarak, e-ticaret yanında, fiziki mağazacılık operasyonlarını başlattı. "Anne ilgisi, uzman bilgisi" sloganı ile anne-babalara hizmet veren e-bebek, ilk fiziki mağazasını 50 metrekare olarak Kızıltoprak'ta açtı. Çoklu kanal stratejisi sayesinde e-bebek, Türkiye'nin önde gelen anne ve çocuk kategorisi perakendecilerinden biri oldu. 2007 yılında aylık ortalama cirosunu 1 milyon TL'ye çıkarmayı başaran e-bebek, yüzlerce markayı ve binlerce ürünü içeren zengin çeşitliliğe sahip büyük bir işletmeye dönüşmüştür. 2018 yılı itibarıyla 47 ilde 121 mağazaya sahip e-bebek Genel Müdürü Halil Erdoğan, e-bebek ile yakaladıkları başarının sırrını şöyle açıklıyor:

Click to Brick (Tıklamadan Tuğlaya): E-ticaretin yanı sıra fiziki mağazacılığında kullanıldığı iş modeline verilen addır.

"İş modeli olarak farklı bir girişimi hayata geçirdiğimizi düşünüyorum. Mesela 2002 yılında yemeksepeti.com da bizimle aynı dönemde yola çıkmıştı. Sitenin o tarihte sayfasında şu yazıyordu. 'Eğer iş modeliniz, köşe başındaki dükkânda aynı fiyatta satılan bir modelse yok demektir.' Bu, çok doğru."

GİRİŞ

Pazarlama, işletmenin merkezinde bulunan ve girişimcinin öncelikle üzerinde durması gereken konuları içinde barındıran bir faaliyetler bütünüdür. Bunun temel nedeni, girişimcinin ortaya koyduğu iş modelinin ve geliştirdiği iş planının pazar gerçeklerine uygun olması gerekliliğidir. Çünkü pazara sunduğu ürünü, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun olmayan, rekabetçi olmayan bir işletme pazarda varlığını sürdüremeyecektir. Dolayısıyla, hangi müşteri grubuna, ne gibi ürün/hizmetler üretileceği, bunların bu kişilere nasıl ve hangi fiyattan dağıtılacağı, müşteriler ile hangi iletişim kanallarının nasıl kullanılacağı gibi konular; girişimcinin pazarlama fonksiyonunu ilgilendiren karar alanlarını oluşturmaktadır. Özet olarak pazarlama, müşteriler ile iki taraf için de yarar sağlayacak değişim ilişkilerinin yönetimidir.

Pazarlamanın merkezinde bulunan bu değişim ilişkilerini önce anlamak daha sonra da yönetmek için temel pazarlama bilgisine sahip olmak gerekmektedir. Bu amaçla bu bölümde pazarlamanın tanımından başlayarak bir girişimci için gerekli olan temel pazarlama bilgileri aktarılmıştır.

1. PAZARLAMA KAVRAMI

Hepimiz gündelik hayatta bir takım ürün/hizmetler ile ilgili reklamlar görür, bunlardan bazılarını inceler, satın alır ve ihtiyaçlarımızı karşılarız. Bazen bu tüketim deneyiminden memnuniyet duymaz ve firmadan şikâyetçi oluruz. Dolayısıyla pazarlama faaliyetleri, girişimci olsun olmasın herkesin gündelik yaşamının içinde olan bu nedenle de doğru veya yanlış birtakım bilgilere sahip olduğu bir kavramdır.

Girişimcinin pazarlama bilgi ve becerilerinin artması, işletmeyi amaçlarına ulaştıracağı gibi toplumsal beklentilerin de karşılanmasını sağlayacaktır.

Bu bilgi ve tecrübeler, kimi zaman pazarlama ile ilgili olumsuz önyargılar üretilmesine de neden olmaktadır. Toplum içinde pazarlamacı, satıcı kelimeleri bazı kültürlerde dolandırıcılık, hilekârlık ile eşanlamlı kullanılabilmektedir. Apartman girişlerinde görülen "satıcı giremez" etiketleri bu algının bir yansımasını oluşturmaktadır. Peki, tüketilen bütün ürün/hizmetler pazarlama faaliyetleri sonucunda oluşuyor ve biz yaşamımızı pazarlama faaliyetleriyle kurulan değişim ilişkileri ile sürdürebiliyorsak, neden pazarlama ile ilgili olumsuz önyargılarımız var? Bu sorunun detaylı yanıtı bu bölümün kapsamını aşacaktır. Ancak bilinmelidir ki pazarlama ile ilgili negatif yargıların temel nedeni, pazarlamanın kendisi veya pazarlama faaliyetleri değil yanlış bilinen, yanlış uygulanan faaliyetlerdir. Çünkü işletme olarak hayatta kalmanın, kâr etmenin ve büyümenin tüketici olarak da istek ve ihtiyaçlarımızı pazarlama faaliyetleri olmadan karşılamanın olanağı yoktur. Bu nedenle girişimcinin pazarlama ile ilgili teknik bilgi ve becerilerini artırması, hem toplum refahı hem de işletmenin kârını artırması için gereklidir.

İyi bir pazarlamacı, değer yaratabileceği fırsatları görür ve bu fırsatları ürün ve hizmetlere dönüştürür.

Bu zorunluluktan dolayı, başarılı girişimcilerin aynı zamanda başarılı pazarlamacı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İyi bir pazarlamacı olarak girişimcinin, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme fırsatlarını veya tüketicilerin yaşadığı sorunları görüp bunlara ilişkin birtakım faaliyetler içine girmesi gereklidir. Bu anlamda pazarlama; **toplumun ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla değer taşıyan bir ürün/hizmet veya fikirlerin yaratılması, sunulması ve bunların değişmesini içeren faaliyetler bütünü** (Tek ve Özgül, 2013) şeklinde tanımlanabilir.

Bu tanım dikkate alındığında pazarlama faaliyetlerinin ürünün sadece tanıtımı veya satışı ile ilgili konuları değil bunları da içine alan ürün geliştirme, tutundurma, dağıtım ve fiyatlama gibi konuları da kapsadığı görülecektir. Pazarlamayı sadece satış veya promosyon faaliyetleri olarak görmek, pazarlama faaliyetlerinin verimliliğini düşürdüğü gibi işletmenin de kârlılığını azaltan en temel konulardan biridir.

2. PAZARLAMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Pazarlama, işletmenin bütününe ilgilendiren ve çok detaylı çalışmaların yapılmasını gerektiren faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetlerin planlanması ve yönetiminde doğru bir yaklaşım geliştirilebilmek ve pazarlama kavramının zihinlerde daha iyi oturması için aşağıda bazı temel kavramlara ilişkin kısa açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. İhtiyaç ve İstek

İhtiyaç ve istekler Bölüm 3 de değinildiği üzere, girişimin ve pazarlamanın en temel konusunu oluşturur. Tanımında da görüldüğü üzere pazarlamanın temel görevi insanların ihtiyaç ve isteklerini tespit etmek ve karşılamaktır. Dolayısıyla bu kavramların anlamları ve aralarındaki farkların bilinmesi girişimci için önemlidir. Çünkü gündelik hayatta çoğu zaman ihtiyaç kavramı ekmek, su, giysi gibi tüketilmesi zorunlu ürünleri, istek kavramı ise bunlar dışında lüks sayılabilecek ürünleri tanımlamada kullanılır. Ancak bu anlayış, son derece hatalıdır ve girişimciyi yanlış yerlere götürebilir. Bu nedenle bu iki kavramın doğru anlaşılması gerekir.

En özet biçimde ihtiyaç, tatmin edilmemiş dürtüler olarak tanımlanabilir (Engel, Blackwell ve Miniard, 1998). İnsan ihtiyaçları yemek, hava, su, giyinme, eğitim, barınma, eğlence gibi belirli başlıklarda toplanabilir. Bu ihtiyaçlardan bazıları yemek, hava ve su gibi insan yaşamı için zorunlu, bazıları eğitim, eğlence gibi zorunlu olmasa da iyi bir yaşam için gerekli ihtiyaçlar olarak gruplandırılabilir. Ancak bu konuda en ünlü sınıflamayı Bölüm 3 de ayrıntılı olarak değinildiği üzere Abraham Maslow ortaya koymuştur. Hatırlanacak olursa Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne (Şekil 3.5) göre ihtiyaçlar beş gruba ayrılmaktadır. En altta; yaşayabilmek için gerekli olan yemek, su, hava gibi ihtiyaçlar bulunur. Bu ihtiyaçları, güvenlik, ait olma-sevilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme takip etmektedir. Burada önemli olan, bu ihtiyaçların hiyerarşik bir sırada geliştiğidir. Diğer bir ifade ile kişi karnı aç olduğunda güvenlik ihtiyacının veya arkadaş grubunun ona saygı duymasının önemi olmayacak, sadece o ihtiyacını karşılamayı isteyecektir.

Bu sınıflamalardan da anlaşılacağı üzere, ihtiyaçlarımız belirli gruplarda toplanabilecek kadar sınırlıdır. Ancak ihtiyaçlar ile çok yakından ilgili olan istek ise ihtiyaçların aksine sınırsız sayıda olabilir. İstekler, insan ihtiyaçlarının kültür, kişilik ve çevre özellikleri ile bütünleşerek aldığı şekil olarak tanımlanabilir. Örneğin susuzluk, insanın en temel ihtiyacıdır. Bu ihtiyacımızı su içerek karşılayabileceğimiz gibi gazoz, kola, ayran, soda içerek de ihtiyacımızı giderebiliriz. Bu durum insanın yaşadığı ülkenin kültürü, çevresel şartları veya bireysel tercihleri ile şekillenmektedir. Almanya'da yaşayan biri susadığında daha çok soda içmeyi tercih ederken, Anadolu insanı geleneksel olarak ayran içmeyi tercih etmektedir. Dolayısı ile **istekler, ihtiyaçları karşılayan objeler** olarak tanımlanabilir.

İhtiyaç ve istekler çoğu zaman yanlış bilinen kavramlardır. Pazarlamada ihtiyaç, tatmin edilmemiş dürtülerimiz; istek ise ihtiyaçları karşılayan objelerdir.

Bu iki kavram arasındaki benzerlik ve farklılıklar girişimci açısından hayli önem taşır. Çünkü toplumlar geliştikçe insanların ihtiyaç grupları çok farklılaşmasa bile önemleri farklılaşmakta, istekleri ise şekil değiştirebilmektedir. Örneğin, sosyal ihtiyaçlarımızın 50 yıl önceki karşılanma şekli ile bugünkü arasında çok ciddi farklar bulunmaktadır. O dönemde mahallede bir evde telefon bulunurken bugün her yetişkinin cebinde bir akıllı telefon bulunmakta ve pek çok istek ve ihtiyacımızı bununla gerçekleştirebilmekteyiz. 50 yıl önce yüz yüze iletişim daha yaygın olarak kullanılırken bugün dijital etkileşim yaygınlaşmıştır. O nedenle eskiden başarılı olmuş pek çok iletişim firması, istek ve ihtiyaçları iyi yönetememelerinden dolayı piyasadan silinmişlerdir.

Bunun yanında girişimcinin, hangi tüketici grubunun hangi istek ve ihtiyaçlarını karşılayabileceğini çok iyi anlaması gereklidir. Çünkü ürünler tek bir istek ve tek bir ihtiyacı değil bir istek/ihtiyaç demetini karşılamaya yönelik olarak tasarlanırlar. Örneğin "iyi bir araba" veya "kaliteli bir otel" arayan bir tüketicinin gerçekte ne istediğini girişimcinin iyi anlaması ve bunun bir pazar/yenilik fırsatı yaratıp yaratmayacağını iyi araştırması gerekir. Bu kapsamda ihtiyaçlar beş grupta incelenmelidir (Kotler ve Keller, 2012) :

1. Görünen ihtiyaçlar (Tüketiciler ucuz araba ister.)
2. Gerçek ihtiyaçlar (Tüketiciler satış fiyatı ucuz olan değil, yakıt ve bakım giderleri az olan arabaları tercih eder.)
3. Görünmeyen ihtiyaçlar (Tüketiciler, araba bayisine gittiklerinde iyi hizmet almayı beklerler.)
4. Haz veren ihtiyaçlar (Tüketici, arabaya ücretsiz navigasyon sistemi ekleyen araç satıcısından memnuniyet duyacaktır.)
5. Gizli ihtiyaçlar (Tüketiciler, yakın çevresinin onun akıllı bir tüketici olduğunu düşünmesini ister.)

Ürünler, tek bir istek ve ihtiyacı karşılamazlar. Girişimcinin, ürettiği ürün ile hangi ihtiyaçları ve hangi istekleri karşıladığını iyi tespit etmesi gerekir.

Girişimcinin sadece görünen ihtiyaçlara odaklanması pek çok pazar fırsatının kaçmasına ve zamanla işletmenin pazardan silinmesine neden olacaktır. Örneğin, yemeksepetim.com pazara ilk çıktığında, tüketicilerin çoğunluğu böyle bir hizmete ihtiyaçları olduğunun dahi farkında değillerdi. Ancak pazar

fırsatını gören bir girişimci böyle bir hizmeti sunarak pazarda önemli bir başarı yakaladı. Girişimci, pazarlama miyopluğu¹ yaşamamak için ihtiyaç ve istekleri birbirine karıştırmamalı ve bunları iyi yönetmelidir.

2.2. Tüketici, Müşteri ve Talep

Pazarlama faaliyetlerinin tamamının odağında genel olarak tüketici bulunmalıdır. Pazarlama disiplini açısından **tüketici, bir ürünü kullanan veya tüketen kişi veya örgütsel birim** olarak tanımlanmaktadır. Dolayısı ile tüketici ifadesi, bir yandan bireyleri diğer yandan da işletme gibi tüzel kişileri de kapsamaktadır. **Müşteri ise fiilen satın alma kararını veren kişi veya örgütsel birimi** ifade etmektedir. Örneğin cep telefonu kullanan bir kişi, tüketici olurken Apple marka cep telefonu kullanan bir kişi bu markanın müşterisi olur. **Talep ise tüketicinin satın alma gücü ile desteklediği isteği** olarak tanımlanır. İnsanların isteklerinin bir sınırı olmadığından, her isteğin talebe dönüşmesi imkânsızdır. Tüketiciler, kendisi için en iyi faydayı sağlayacağını düşündüğü ürün/hizmeti seçerek isteğini talebe dönüştürecektir. O nedenle girişimcinin, sadece isteği değil bunun satın alma gücüyle desteklenmiş hali olan talebi de iyi anlaması ve yönetmesi gereklidir.

Bir ürünü kullanan veya tüketen kişi tüketici, satın alma kararını veren kişi müşteri, satın alma gücü ile desteklediği isteği ise talep olarak ifade edilir.

Tüketici, müşteri ve bunların ortaya çıkardığı talep kavramları; birbirine yakın olmasına rağmen bu kavramlar pazarlama faaliyetlerinin kime yöneltileceği konusunda belirleyici değildir. Çünkü bazı ürünlerde; ürünün kullanıcısı, karar vericisi, satın alanı farklı kişiler olabilmektedir. Örneğin bebek bezi tüketiminde; ürünü kullanan bebek, hangi markanın satın alınacağına karar veren anne, satın alma işini yapan baba olabilir. O nedenle bu gibi durumlarda girişimcinin talebin nasıl oluştuğunu ve pazarlama iletişimini kimi ikna etmek için başlatacağını iyi düşünmesi gerekir.

2.3. Ürün, Değer ve Tatmin

Ürün denildiğinde çoğu zaman ekmek, telefon, kalem gibi fiziksel objeler akla gelmektedir. Ancak pazarlama disiplininde ürün kavramı daha geniştir. Buna göre **ürün, değişim için pazara sunulan herhangi bir şeyi** ifade etmektedir. Bu kavramın içine fiziksel objeler yani mallar dışında hizmetler, deneyimler, kişiler, mekânlar, organizasyonlar ve fikirler de girmektedir. Örneğin bir sanatçı, daha iyi konserlerde yer alabilmek; bir bölge, daha iyi turist çekebilmek; bir kuaför ise daha çok müşteriye hizmet vermek için pazarlama faaliyeti yürütmek zorundadır. Dolayısıyla pazarlama kavramı açısından ürün, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ve ticari değer taşıyan herhangi bir şey olabilmektedir. Bu nedenle ürün denildiğinde sadece mallar değil yukarıda sayılan tüm unsurlar akla gelmelidir.

Kalite, hizmet ve fiyatın bileşimi; değeri ortaya çıkartır. Bu üçlüye müşteri değer üçlüsü adı verilmektedir. Kalite ve fiyat arttıkça değer algısı artar. Ancak fiyat arttığında düşer. Girişimcinin optimal değeri oluşturması gerekir.

Ürün ile yakından bağlantılı olan **değer kavramı** ise üründen elde edilen faydayı ifade etmektedir. Bir ürünün tüketiciye sağladığı değer, ürünü elde etmek için ödenen para (maliyet) ile tüketiminden beklenen fayda arasındaki farktır (Karafakioğlu, 2006). Bu fark yükseldiğinde ürünün değeri artacak, değilse azalacaktır. O nedenle girişimci, ürünü ile somutlaştırdığı değer önerisini tasarlarırken en yüksek değeri nasıl oluşturması gerektiği konusuna kafa yormalıdır. Müşteri için yaratılmak istenen değer; **kalite, hizmet ve fiyatın** birleşiminden oluşur ve buna **müşteri değer üçlüsü** adı verilmektedir (Kotler ve Keller, 2012). Ürünün kalitesi ve ürün ile birlikte sunulan hizmetler arttığında değer algısı artacak ancak fiyat arttığında bu algı düşecektir. Girişimcinin de ürün tasarımını yaparken en yüksek değer önerisini (kalite, hizmet ve fiyat bileşimini) yaratması gerekecektir.

¹ Pazarlama miyopluğu, sürekli ürüne odaklanarak çevresel değişimlerin farkında olunmayan ve zamanla rekabet avantajının kaybedilmesine neden olan bir durumu ifade etmektedir. Örneğin, Kodak markası sürekli daha iyi fotoğraf filmleri ürettiği halde, dijital fotoğrafçılıktaki gelişmeleri tahmin edememiştir.

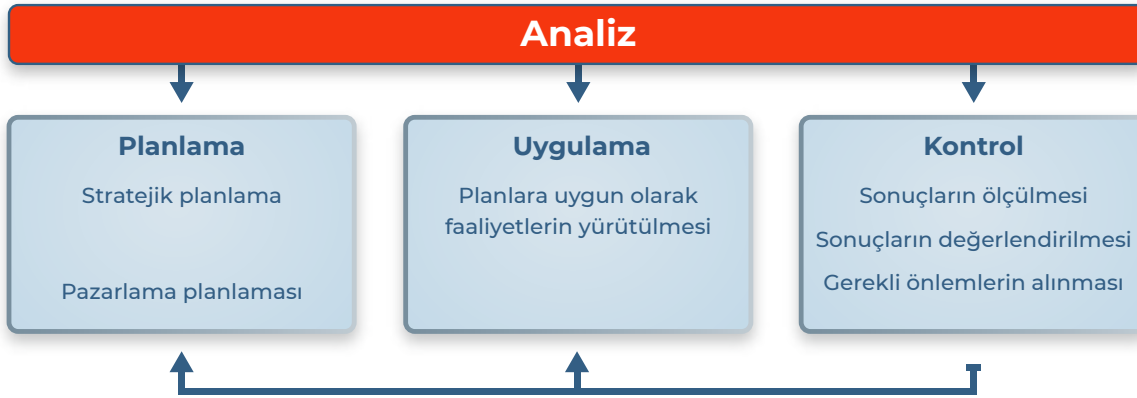
Girişimcinin müşterisine sunduğu değer önerisini artırma çabası, kuşkusuz müşterilerinin zihninde olumlu bir yer elde etme amacına yöneliktir. Bu olumlu yerin elde edilme ölçüsü de müşteri tatmini kavramıyla yakından ilişkilidir. Buna göre **müşteri tatmini kavramını ürünün müşteri beklentisini karşılama derecesi** olarak tanımlamak mümkündür. Ürünün performansı beklentinin altında kaldığında müşteri tatmin olmayacak, beklentiye karşıladığında tatmin olacaktır.

Yukarıda özet olarak açıklanan bu kavramlar paralelinde pazarlamanın odak noktası, tüketicinin farkında olduğu veya olmadığı istek ve ihtiyaçları dikkate alarak anlamlı bir değer önerisi yaratmak ve bu değer önerisi yoluyla müşteriyi tatmin etmektir. Uzun dönemli başarı için bu doğrultuda yapılması gereken, pazarlama faaliyetlerinin de özünün "söz vermek" olduğu; verilen sözlerin tutulması gerektiği ve tutulacak sözlerin de verildiği bir takım faaliyetler bütünü olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.

Pazarlama, söz verme işidir. Girişimci tutabileceği sözleri vermeli, verdiği sözleri de tutmalıdır

3. PAZARLAMA YÖNETİM SÜRECİ

İşletmenin kâr, büyüme ve süreklilik gibi temel amaçlarına ulaşmak için hedef kitledeki müşteriler için değer yaratılması diğer fonksiyonlar kadar pazarlama fonksiyonunun da odak noktasıdır. Bu amaçla işletme içinde çok sayıda iş ve faaliyetin belirli bir düzen içinde yapılması gereklidir. Her yönetim faaliyetinde olduğu gibi pazarlama yönetimi de analiz, planlama, uygulama ve yönlendirme ile kontrol adı verilen dört aşamadan oluşmaktadır. Şekil 8-1'de bu aşamalar yer almaktadır.



Şekil 8.1 Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmek için öncelikle işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini iyi anlamak sonrasında ise en iyi performansı ortaya koyacak bir yol haritası belirlemek gereklidir. Analiz aşaması, pazarlama yönetim sürecinin başından sonuna kadar tüm aşamalarda devam etmesi gereken bir faaliyet olarak düşünülmelidir.

Analiz aşamasının temel amacı; işletmenin **Güçlü** ve **Zayıf** yanlarını ortaya koymak, **Fırsatları** ve **Tehditleri** tanımlamaktır. Bu kelimelerin baş harflerinden oluşan ve **GZFT²** adı verilen bu analiz yoluyla girişimci; kabiliyetlerinin ne olduğunu; hangi konularda dezavantajlarının olduğunu tespit edecektir. Bunun yanında çevre koşullarının ne gibi fırsatlar yarattığını ve ne gibi tehditleri içinde barındırdığını ortaya koyarak nitelikli bir plan için gerekli verileri elde edecektir.

² GZFT kısaltması, İngilizce literatürde Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads kelimelerinin baş harflerinden oluşan SWOT ifadesinin Türkçe baş harflerinden oluşturulmuştur.

Planlama aşaması, analiz aşamasında elde edilen bilgilere dayalı olarak işletmenin genel stratejilerinin belirlenmesi ile başlayan bir faaliyetler dizisini oluşturur. Pazarlama bۆlümü ile ilgili planlar, işletmenin genel stratejilerine uyumlu ve onları destekler nitelikte olmalıdır. İşletmenin tüm faaliyetlerini ilgilendiren bu stratejik planlama faaliyetleri tamamlandıktan sonra pazarlama planlaması aşamasına geçilir.

İyi bir pazarlama planlamasında girişimci, işletme için faydalı olacak pazar fırsatlarını tespit edebilmeli, bu fırsatları değerlendirebileceği bir strateji belirleyebilmeli ve bu stratejiyi nitelikli bir eylem planına dۆnüřtürebilmelidir. Bu nedenle pazarlama planlamasında şu dۆrt konu yer almalıdır:

- a. Pazar fırsatlarının analizi
- b. Hedeflerin belirlenmesi
- c. Pazarlama stratejilerinin oluşturulması
- d. Pazarlama karmasının (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) oluşturulması

İyi bir pazarlama planında pazar fırsatları detaylı bir şekilde analiz edilmeli ve bu fırsatlardan yararlanabilecek bir eylem planı ortaya konulmalıdır.

Başarı için iyi bir plan ve iyi bir uygulama şarttır. Tüm bunlar için de girişimcinin nitelikli bir ekip ile çalışması gerekir.

Pazarlama planının içeriği, girişimin türüne ve içinde bulunduğu aşamaya göre farklılık göstermektedir. Örneğin, geliştirdiği iş modeli açısından yenilikçi yönü yüksek olan bir iş fikri için hazırlanan planın, daha çok pazardan elde edilecek verilere dayanması ve yalın ürün konseptine uygun olarak geliştirilmesi gerekir. Böyle bir durumda, yüzlerce sayfalık bir plan dokümanı hazırlamak başarı açısından çok yararlı olmayacaktır. Ancak yine de mevcut veriler doğrultusunda pazar fırsatlarının neler olduğunun, bu fırsatlardan ne ölçüde (hedef), nasıl (strateji) ve hangi araçlarla (pazarlama karması) yararlanılacağının ortaya konulması gereklidir.

Uygulama aşamasında ise planlamada çizilen haritada gösterilen yere, ulaşılmaya çalışılmaktadır. Plan ne kadar iyi olursa olsun doğru bir şekilde uygulanmadığı takdirde başarsızlık, neredeyse kesin olacaktır. Bu nedenle girişimcinin planda gösterilen hedefleri, belirlenen stratejiye uygun olarak operasyonel uygulamalara dۆnüřtürmesi gereklidir. Planlama ve uygulama aynı öneme sahiptir. İyi bir uygulama için de girişimcinin doğru insanlardan oluşan nitelikli bir ekibi kurmasının önemi büyüktür.

Kontrol aşamasında ise uygulamada elde edilen finansal ve finansal olmayan sonuçlar ile bunlara ilişkin hedeflerin karşılaştırması yapılır. Örneğin, işletme satış hedefinin gerisinde kaldı ise bunun nedenlerinin belirlenmesi ve bir daha böyle olumsuz bir sonuç ortaya çıkmaması için ne gibi önlemlerin alınması gerektiği saptanmalıdır. Bu düzeltici önlemlerin alınması, bir sonraki plan döneminin daha nitelikli sonuçlar üretmesini sağlanacaktır.

4. PAZAR FIRSATLARININ ANALİZİ

Girişimcilikte pazar fırsatlarının tespitinin özel bir önemi vardır. Özellikle yeni girişimciler için iş fikrinin temelini, pazarda gözlem veya araştırma yoluyla ortaya çıkartılan fırsatlar oluşturmaktadır. O nedenle başarılı bir girişimcinin temel görevlerinden biri de sürekli olarak pazardaki değişimleri incelemek ve bu değişimlerin işletme için ne gibi fırsatları getirebileceğini analiz etmektir. Pazar fırsatı şunları içermektedir;

- Mevcut ve gelecekteki olası değişimler sonucunda tüketicilerde ortaya çıkabilecek yeni istek ve ihtiyaçları,
- İstek ve ihtiyaçları giderecek ürün ve hizmetleri,
- Bu ürün ve hizmetleri tüketicilere sunacak yeni yöntem ve pazarlama araçlarını.

Pazar faktörlerindeki değişimden kaynaklanan yeni ihtiyaçlar, ürünler ve pazarlama araçlarını kapsayan fırsatların zamanında tespit edilmesi ve bu fırsatlardan ticari fayda elde edilmesi

girişimciliğin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle iyi girişimciler, sadece kuruluş aşamasında değil sürekli olarak çevresel değişimleri gözlemler ve buradaki değişimlerin yarattığı fırsatları sistematik olarak analiz ederler.

Pazar fırsatlarının tespiti için genellikle sistematik olarak durum analizinin yapılması tavsiye edilmektedir. Durum analizi için pek çok yöntem bulunsa da en basit ve en çok kullanılan yöntem yukarıda belirtildiği üzere **GZFT** analizidir. Bu analizde girişimci, işletmenin birçok yönden durumunu net bir şekilde ortaya koymayı amaçlamaktadır.

GZFT analizinin ilk iki harfi olan Güçlü ve Zayıf yönler, işletmenin kaynakları ile rakiplerinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkarılır. Fırsat ve Tehditler bölümünde ise çevresel faktörlerde yaşanan değişimler nedeniyle ortaya çıkan durumun saptanması amaçlanır. Böylece işletme, ortaya çıkan fırsatları sistematik olarak takip etmiş ve kaynakları ölçüsünde de bunlardan yararlanmış olacak, tehditlerden de korunacak stratejileri ortaya koyabilecektir. Aşağıda durum analizi kapsamında yapılması gereken GZFT analizinin detayları açıklanmıştır.

4.1. Fırsat ve Tehditlerin Analizi

Değişim ve yeniliği benimseyen bir girişimcinin sürekli olarak çevresinde olup biten gelişmeleri izlemesi ve bunlardan nasıl etkileneceğini hesaplaması gerekir. Çünkü bu çevresel gelişmeler, pek çok fırsatı ve tehlikeyi bünyesinde barındırabilmektedir. Örneğin e-ticaretin gelişmesi ve tüketiciler tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaya başlaması, Migros gibi fiziksel mağazalar için önemli tehditleri barındırabilmektedir. Bu nedenle bu tip büyük mağazalar bu gelişmeleri zamanında gözlemleyip faaliyetlerini elektronik ortama taşımaya başlamışlardır. Benzer şekilde fiziksel bir mağaza açmak için yeterli finansal birikimi olmayan birçok girişimci de ürünlerini İnternet üzerinden pazarlamaya başlamıştır. Örnekte de görüleceği üzere İnternetin gelişmesi bazı işletmeler için bir fırsat, bazıları içinse bir tehdit unsuru olabilmektedir. İyi bir girişimci, tehdit olarak görünen değişimleri gerektiği gibi değerlendirirse tehditler, fırsat haline dönüşebilir. Bunun gibi pek çok makro çevre faktörünün düzenli olarak incelenmesi, fırsatların zamanında yakalanması ve tehditler için gerekli önlemlerin alınması için gereklidir. Bunun için de pazarın değişim hızına uygun hareket etmek gerekir.

Pazar fırsatı, potansiyel bir alıcı grubunun, sorununa kârlı bir çözüm üretme faaliyetidir. Dolayısıyla bu çözümün değeri, kaç müşteri için ne ölçüde fayda yarattığına veya ne kadar önemli bir sorun çözdüğüne bağlı olarak değişecektir. Girişimci açısından pazar fırsatının üç temel kaynağı bulunmaktadır. Bunlar;

- Kısa dönemde kârlı bir çözüm önerisi sunmak,
- Ürünün niteliklerini iyileştirmek,
- Yepyeni bir ürün çıkarmak.

Kısa vadede kârlı bir çözüm sunmaya yönelik fırsatlar, genellikle çoğu kişi tarafından kolaylıkla tespit edilir ve bu yüzden de ciddi bir büyüme potansiyeli taşımazlar. Kısa vadeli fırsatları tespit etmek için fazladan pazarlama yeteneği de gerekli değildir. Bu tip fırsatlara örnek olarak, kafelere olan talebin artması ve mevcut kafelerin kârlı olması nedeniyle yeni bir kafe açmak, yağmurlu havada şemsiye satışı yapmak verilebilir. Pazardaki talep büyüme eğiliminde olduğu sürece bu yöntem, girişimci için kazanç sağlasa da uzun vadeli bir başarı için yeterli olmayacaktır.

Mevcut bir ürün veya hizmeti daha **üstün nitelikli hale getirmek**, ilk yönetime göre daha anlamlıdır. Bu ürünün kendisinde, yarattığı fayda konusunda, hedef kitlesinde, dağıtım kanalında, fiyatlandırmasında, iletişim yönteminde farklılıklar veya yenilikler yapmayı gerektirmektedir. İlk yönetime göre daha cazip fırsatları barındırmaktadır. Burada temel odak; rakiplerde olmayan bir ürün, özellik veya henüz keşfedilmemiş bir pazar bölümü yaratmaktır. Örneğin sosyal medyanın popüler hale gelmesiyle birlikte Snapchat firması, kullanıcılarına Facebook, Twitter gibi rakiplerinde

İyi girişimciler, sadece kuruluş aşamasında değil sürekli ve sistematik olarak pazarda ortaya çıkan değişimleri ve bunların yarattığı fırsatları analiz ederler.

Girişimci için fırsat yaratmanın üç temel kaynağı vardır. Girişimci kısa dönemde kârlı bir çözüm önerisi sunabilir veya ürünün niteliklerini iyileştirebilir. Bunlar olmuyor ise yepyeni bir ürünü pazara sunmalıdır.

bulunmayan anlık paylaşım özelliğini sunarak ilgi çekmiş ve başarı kazanmıştır. Özetle bu yöntemde sunulan ürünün yepyeni özelliklere sahip olması değil rakiplere oranla üstün bir yönünün olması ön plana alınmaktadır. Ancak bu fırsatları yaratabilmek için girişimcinin bu konuya odaklanması ve sistematik olarak alternatifler üzerinde çalışması gereklidir.

T-Box

Konfeksiyon sektörünü yeniden tanımlamasıyla ünlenen "T-Box", 2003 yılında Boyner Holding bünyesinde yaratılan bir marka. Holding bünyesinde sektörde farklı bir iş yapmak amacıyla firmanın en iyi bildiği hazır giyim perakendecilik ve pazarlama yeteneklerini yaratıcı bir şekilde kullanmaya karar verilmişti. Zeynep Selgür koordinatörlüğünde oluşturulan 25 kişilik yaratıcı ekip, hazır giyim sektöründeki tüm kuralları yıkarak ürünlerini küçük ambalajların içine sıkıştırıp para üstünü de ambalajın içine yerleştirmişti. Başlangıçta özellikle sık seyahat eden müşteriler için cazip bir öneri olan sıkıştırılmış ambalajların içinde yer alan giyim ürünleri, giderek daha geniş yelpazede müşterilere sunulmaya başlandı. T-Box, rakipleri ile benzer tişörtleri satmasına rağmen ürünün ambalajında, müşteri iletişiminde ve ürün tasarım ve sunumunda getirdiği yenilik sayesinde hâlâ kategorisinde yenilikçi liderliğini korumaya devam ediyor.

Uzun ve maliyetli Ar-Ge çalışmaları-na dayalı yepyeni bir ürün/hizmet ortaya çıkarmak, girişimciler için çok cazip fırsatları da beraberinde getirmektedir.

Pazar fırsatlarını ortaya çıkarmanın son yolu ise **yepyeni bir ürün/hizmet ortaya çıkarmaktır**. Çok cazip fırsatları içinde barındıran bu yöntem, uzun ve maliyetli Ar-Ge çalışmalarına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle daha çok Ar-Ge faaliyetlerini ön planda tutan tekno-girişimciler tarafından tercih edilmektedir.

Girişimciler bu üç farklı kaynağa ilişkin fırsatların tespitini yaparken kullanacakları birtakım fikir geliştirme tekniklerinden de yararlanabilirler. Bunlar arasında yer alan beyin fırtınası, alıcıların sorun/fayda analizi, tüketim zinciri yöntemi gibi uygulamalar; pazar fırsatlarını tespit için yararlı olabilmektedir. Bu yaklaşım ve uygulamalar ile ilgili olarak girişimciye fırsatları tespit etmede yararlı olabilecek diğer öneriler de şunlardır (Kotler ve Keller, 2012):

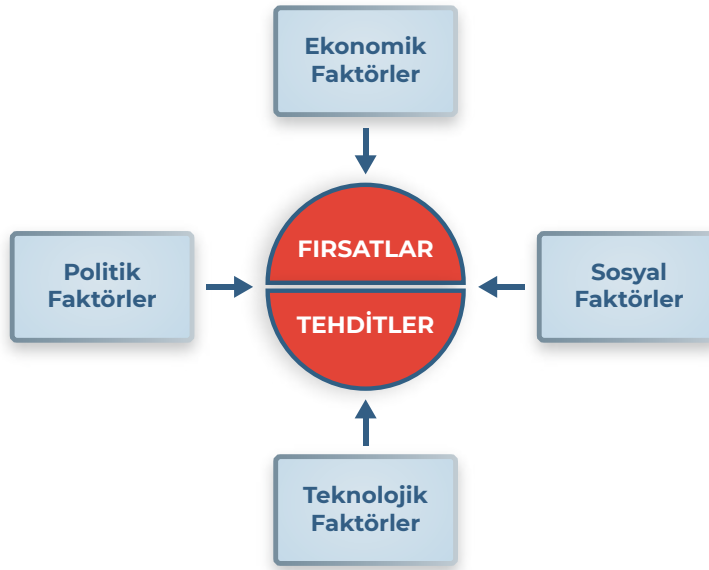
- **Pazardaki eğilimleri ve teknolojik gelişmeleri gözlemleyip pazar için yeni olan hibrit çözümler üretmek:** Örneğin GPS yazılımlarının ucuzlaması ile birlikte fırsatı gören girişimciler, GPS sistemini minibüslere adapte eden sistemler geliştirerek başarı kazanmışlardır.
- **Alım sürecini daha etkin/rahat hale getirmek:** Daha önceleri uçak veya otobüs bileti almak için firmanın bulunduğu adrese gitmek zorunda kalan tüketiciler şimdi bu işlemlerini İnternet üzerinden kolayca yapabilmektedirler.
- **Tüketicilerin bilgi/tavsiye ihtiyacını gidermek:** Örneğin, şikayetvar.com gibi tüketicilerin mevcut ürün ve markalar ile ilgili bilgi ihtiyacını gidermek, girişimci için kazançlı bir fırsat alanını oluşturabilmektedir.
- **Ürünü kişiselleştirmek:** Bu yöntem her zaman tüketici açısından olumlu tepki ile sonuçlanır. Ancak kişiselleştirilen ürünün aynı zamanda kârlı olması da gereklidir. Pek çok firma, kişiselleştirmenin kârlı olabilmesi için uygun teknolojik altyapıyı geliştirerek bu yöntemi kullanmaktadır. Örneğin "Timberland" gibi büyük firmalar bile müşteri isimlerinin baş harflerinin yer aldığı ayakkabılar üretebilmektedir. Bu yöntem, küçük firmalar için de çok cazip fırsatlar getirebilmektedir.
- **Ürünlere yeni yetenekler/özellikler eklemek:** İşletmelerin pazarda rekabet gücünü koruyabilmeleri için sürekli olarak ürünlerini yenilemeleri gereklidir. Bu nedenle en çok kullanılan yöntemlerden birini oluşturmaktadır. Bu yöntemde ürüne kullanıcılar için cazip olacak bir özellik eklenmektedir.

Örneğin, cep telefonu firmaları neredeyse altı ayda bir yeni bir versiyonu pazara sürmekte ve bu yeni versiyonda pek çok özelliğin tanıtımını yapmaktadırlar.

- **Dağıtımı hızlandırmak veya dağıtım kanalını farklılaştırmak:** E-ticaret firmalarının, teslim sürelerini kısaltmak için yeni depolama teknolojilerini kullanması veya siparişlerin kullanıcılar tarafından online izlenebilir olması tüketiciler için cazip uygulamalardır. Benzer şekilde perakende firmalarının, ürünlerini otomatik makineler ile pazarlaması da benzer fırsatları barındırabilmektedir.
- **Daha düşük fiyat sunmak:** Pazarda belirli bir itibarı olan markaların, aynı özelliklere sahip daha düşük kaliteli alternatif ürünleri sunması, bu yöntemin en çok kullanılan örneğidir. Örneğin Vestel markası, benzer özelliklere sahip ürünlerini Regal markası ile daha düşük fiyata satmaktadır. Ancak uygulamada başka alternatif rekabet yöntemi bulamayan girişimcilerin, fiyatlarını düşürerek rekabet etmesi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu tür uygulamaların işletmenin kârlılığını düşürdüğü ve diğer yöntemlerin öncelikli değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

İşletmelerin pazardaki değişimler çerçevesinde sürekli olarak ürünlerini yenilemeleri, pazarda rekabet gücünün korunabilmesi açısından bir gerekliliktir.

Yukarıda sayılan yöntemler dışında girişimcinin sürekli olarak iç ve dış çevre faktörlerini analiz etmesi de gereklidir. Bu çevre faktörleri Şekil 8.2’de görülmektedir.



Şekil 8.2 Çevre Faktörleri

Şekilde görülen dört önemli çevre faktörünün analizine bu kelimelerin baş harflerine uygun olarak **PEST Analizi** adı verilmektedir. Bu analizde girişimci, çevre faktörlerinin her birinde meydana gelen değişimlerin işletmeye potansiyel etkilerini değerlendirmeli, risk ve fırsatları ortaya koymalıdır. Çünkü girişimcinin kurguladığı iş modeli ile ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin tamamı bu çevre unsurlarındaki değişim ile ilişkilidir.

Girişimcinin kurguladığı iş modeli ile ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin tamamı çevre faktörlerindeki değişim ile ilgilidir.

Politik faktörler içinde, devletin koyduğu kurallar ve bunlar ile ilgili değişikliklerin işletmeye olan yansımaları dikkate alınmaktadır. Burada, kamu otoritelerinin uyguladığı çevresel düzenlemeler, ticari yaşama yönelik düzenlemeler, verilen teşvik ve hibeler ile bunların kullanım şartları, diğer devletler ile yapılan ikili veya çoklu anlaşmalar gibi düzenlemeler işletmeyi yakından ilgilendirmektedir.

Ekonomik faktörler arasında döviz kurları, faiz, kredi, enflasyon oranları, büyüme verileri gibi makroekonomik göstergelerin yanında hammadde, işçilik ücretleri, sektör büyüme oranları, dış ticaret vs gibi konular da yer almaktadır. Örneğin döviz kurlarının yükselmesi, ihracatçı bir firmanın

gelirlerini artırıcı etki yaparken ithalatçı firma için önemli bir tehdit unsurunu oluşturmaktadır. Girişimcinin ekonomik faktörleri sürekli olarak izlemesi ve gerekli önlemleri zamanında alması yararlı olacaktır.

Sosyal faktörler, belirli bir coğrafyadaki nüfusun genel yaşam ve tüketim eğilimlerini kapsamaktadır. Ekonomik faktörlere göre daha yavaş değişse de sosyal faktörler, insanların değer yapılarını, tüketim biçimlerini belirlediği için girişimci açısından hayli önem taşımaktadır. Bu grupta insanların yaşam tarzlarındaki değişimler, ülkenin veya bölgenin nüfus yapısı, genel tüketim eğilimleri, etik yaklaşımları vs gibi konular incelenmektedir. Örneğin, endüstrileşme ile birlikte eğitilmiş kent nüfusu arttığı için solo aile modeli artmıştır. İnsanların tek başına yaşamaya başlamasıyla tüketim kalıplarında önemli değişimler meydana gelmiştir. Bu durum, pek çok girişimci için fırsatlar yaratabilmektedir.

Teknolojik faktörler ise işletmenin başta tedarik, üretim, dağıtım olmak üzere bütün sistemlerini önemli oranda etkileyebilmektedir. Rakiplerin çıkardığı yeni teknolojik ürünler, üniversitelerde geliştirilen ve kullanıma sunulan yeni icatlar, yeni makine ve süreç teknolojileri işletmenin iş yapma biçimini hatta pazardaki varlığını derinden etkileyebilir. Bu nedenle işletmenin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi ve yeni teknolojilere hızla uyum sağlaması gereklidir.

Girişimcinin, tüm bu faktörlerdeki değişimlerin işletmeye olan potansiyel etkilerini, yaratabileceği fırsatları ve tehditleri net biçimde ortaya koyması gerekir. Bunlar belirlendikten sonra yukarıda verilen fırsat tespit etme yöntemleri ile birlikte değerlendirmelerin yapılması ve işletmenin nasıl bir strateji belirleyebileceği veya hangi tür yenilikler üzerinde çalışması gerektiği kararlaştırılabilir.

4.2. Fırsatların Değerlendirilmesi

Çevresel faktörlerdeki değişimden kaynaklanan fırsatlar ve dolayısıyla tehditler ortaya konulduktan sonra bunların potansiyel etkilerinin değerlendirilmesi veya derecelendirilmesi gerekir. Çünkü işletme kaynakları tüm fırsatlardan yararlanmak için hiçbir zaman yeterli değildir. Ayrıca tüm fırsatlardan yararlanmak gerekli de değildir. Bu fırsatların belirli bir kaynak ve strateji dâhilinde planlanması gereklidir.

Fırsatların değerlendirilmesinde temel odak, yapılması düşünülen faaliyetlerin işletmeye potansiyel etkilerinin analiz edilmesidir. Bu kapsamda girişimcinin mevcut kaynakları, en iyi fırsatı yakalayabileceği projelere ayırması yararlı olacaktır. Örneğin geliştirilmesi düşünülen yeni bir ürün veya girilmesi düşünülen yeni bir pazar arasında nasıl karar verileceği konusunda, girişimcinin neye göre karar vereceği önemli bir konudur.

Bu konuda girişimcinin aşağıdaki konuları inceleyerek, fırsat ile ilgili nasıl karar verileceğini saptaması yerinde olacaktır (Kotler ve Keller, 2012).

1. Tanımlanan fırsatın, işletmenin mevcut veya potansiyel müşterileri için çekicilik düzeyi,
2. Yaratılacak faydayı hedef kitleye uygun bir maliyetle ulaştırılabilme imkânı,
3. Fırsatın yakalanması için gerekli insan, para, ekipman ve diğer kaynakların varlığı veya bunlara ulaşılabilme imkanları,
4. Fırsatın sağlayacağı rekabet üstünlüğünün derecesi,
5. Rakiplerden daha iyi yapabilme becerisinin varlığı,
6. Yapılması gereken yatırımdan sağlanacak kazancın yeterliliği.

Bu kriterler girişimci için karar vermede kutup yıldızı olacaktır. Birden fazla seçenek olması durumunda bu kriterler dikkate alınarak da bir seçim yapılması mümkündür. Tanımlanan bir fırsatın bu altı kritere uygun olmaması durumunda girişimci için anlamlı olmayacağı açıktır. Örneğin, firmanın mevcut müşterileri için çekici olmayan bir ürün için yatırım yapmak çok anlamlı olmayabilir.

Çevre faktörleri-
nin doğru şekilde
analiz edilmesi,
işletmenin strate-
jilerini belirle-
mesine ve hangi
tür yeniliklere
odaklanmasına
yardımcı olacaktır.

Saptanan fırsat-
ların değerlendiril-
mesinin temel
amacı, fırsatı
elde etmek için
yapılması gereken
faaliyetlerin işlet-
meye potansiyel
etkilerinin analiz
edilmesidir.

Fırsat ve bunun paralelinde ortaya çıkacak tehditler belirlendikten sonra GZFT analizinin ilk iki kısmının, diğer bir ifade ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi gereklidir. Burada işletmenin rakipleri ile karşılaştırmalı olarak ne gibi üstün özelliklere ve ne gibi dezavantajlara sahip olduğuna ilişkin bir liste hazırlaması yararlı olacaktır. Örneğin, işletmenin finansal kaynakları yeterli olmasa da ürün ve sektör ile ilgili teknik bilgisi üstün seviyede olabilir. Bu şekilde güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, işletmenin hangi özelliklerini kullanarak pazarda rekabet edeceğini ortaya koymasına ilişkin gereklidir.

5. TALEP TAHMİNLEME

Pazar fırsatlarının ölçümü yukarıda da belirtildiği üzere büyük oranda pazar potansiyelinin ortaya konulmasına bağlıdır. Talep tahminleme olarak adlandırılan bu faaliyetler, özellikle işletmenin ilk dönemlerinde kritik bir önem taşımaktadır. Talep tahminleme yoluyla girişimci, belirli bir zaman dönemi içinde ne düzeyde satış yapabileceğini ölçmektedir. İşletme talebinin tahminlenmesi yoluyla da girişimci tanımladığı fırsatın boyutunu, tahmini büyüme oranını, kârlılığını ve verimliliğini de hesaplayabilecektir.

Talep tahminleme çalışmaları her işletme için yapılması gerekli faaliyetlerden biridir. Ancak öncelikle girişimin ilk yıllarında verilecek önemli kararların merkezinde talep miktarı durduğu için ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü işletme henüz kurulmadan girişimcinin hangi kapasitede bir işletme kuracağı, ne büyüklükte bir hedef kitleye hizmet verileceği gibi kritik kararlara ancak talep tahmini yapıldıktan sonra ulaşılabilir. İşletmelerin tahminleme amaçları farklılık gösterdiğinden bu konuda geliştirilen yöntemler çok çeşitlidir. Örneğin yirmi yıldır faaliyet gösteren bir işletmenin geçmiş satış verilerini dikkate alarak gelecekteki talebini tahminlerken kullanabileceği çok sayıda matematiksel (kantitatif) yöntem bulunabilmektedir. Ancak başlangıç seviyesindeki bir girişimci için tüm bu yöntemler, mevcut veri olmadığı için kullanışlı değildir. Bu nedenle burada başlangıç aşamasındaki girişimcilerin kullanabilecekleri yöntemler incelenmiştir.

İşletmenin özellikle ilk dönemlerinde kritik bir önem taşıyan talep tahminleme faaliyetleri, pazar potansiyelinin belirlenebilmesi açısından gerekli-lik arz etmektedir.

Bu yöntemlerden ilki yeni ürünlerin pazar potansiyelini belirlemede kullanılan **pazar testleridir** (Uzkurt, 2012). Bu yöntem özellikle, mevcut ürünlerden önemli farkları olan ürünler için önerilmektedir. Bunun temel nedeni, bir yandan ürünün potansiyel talebini ortaya çıkarmak diğer yandan da ürün ile ilgili kullanıcı değerlendirmelerini alarak üründeki potansiyel geliştirmeleri planlamaktır. Ürünün pazarda daha önce yer almamış olması nedeniyle kullanıcı değerlendirmelerinin toplanması, talep tahminlemesi kadar önemlidir. Pazar testlerinde ürün, duruma göre laboratuvar ortamında veya tüketim noktasında potansiyel müşterilere kullanılır. Kullanım öncesi, kullanım sırasında ve kullanım sonrasındaki kullanıcı deneyimleri alınarak bunlar değerlendirilir. Pazar testlerinde ürünün sınırlı sayıda özelliğinin test edilmesi, araştırma hatası yapmamak açısından önemlidir. Örneğin, ürün pazar testiyle ürün için en iyi fiyatın ne olduğu saptanmak istenirken ürün özelliklerinin de test edilmek istenmesi hatalı sonuçlara ulaşmaya neden olabilir. O nedenle test kurgusunu iyi yapmak gerekir. Pazar testleri konusunda son zamanlarda İnternet ortamında pek çok hizmet sunulmaya başlanmıştır. Örneğin fikrimuhim.com İnternet sitesi, ürünü ile ilgili kullanıcı deneyimi almak isteyen firmalara değerlendirme hizmeti vermektedir. Bu testler sonucunda oluşan kullanıcı profili ve memnuniyeti, ürün kullanım sıklığı, ürün miktarı gibi bilgiler üzerinden bir tahminleme yapılabilir.

Pazar testleri dışında **yargısal tahmin yöntemi** de yeni kurulan işletmelerde sıklıkla kullanılmaktadır. En eski ve en hızlı tahminleme yöntemini oluşturan yargısal tahmin yönteminde, sektörde deneyim ve uzmanlığı olan kişilerin fikirlerinden yararlanılmaktadır. Burada uzman kişilerden sektördeki gelişmeler doğrultusunda mevcut veya yeni ürün için satış potansiyeli tahminleri alınarak tahminleme yapılır. Bu yöntem, tıpkı pazar testinde olduğu gibi, elde mevcut veri olmaması durumunda kullanışlı olabilmektedir. Hızlı ve kolay veri üretmesi nedeniyle de yoğun olarak kullanılmaktadır. Ancak işleyişi

kişisel değerlendirmelere dayanması nedeniyle, katılımcıların tecrübe ve uzmanlığı büyük önem taşımaktadır (Perreault, Cannon ve Joreme, 2013).

Yargısal tahmin yönteminin yanında **tüketici anketleri** de pazar talebinin tahmin edilmesinde kullanılabilen yöntemlerdir. Bu yöntemde doğrudan mevcut veya potansiyel alıcılara, tahminleme dönemi içinde ne düzeyde alım yapacakları sorulmaktadır. Özellikle endüstriyel pazarda faaliyet gösteren firmaların az sayıda olması nedeniyle bu yöntem oldukça kullanışlıdır. Ancak kullanıcı sayısı arttıkça yöntemin kullanılması zorlaşacaktır (Kerin ve Hartley, 2015). Bu durumda satın alma gücü faktörü yönteminin kullanılması önerilmektedir.

Ritmix

Türkiye'nin en büyük içecek firmalarından olan Anadolu Efes, 2004 yılında ürün hattında yenilik yaparak alkolsüz malt içeceği geliştirdi. Bu ürün üzerinde iki yıl çalıştı. Pazara giriş öncesi, teknik testler, tüketici tadım testleri yapıldı. En ünlü danışmanlık firmalarıyla çalışılarak "Ritmix" adıyla yeni bir malt içeceği markası yarattı. Hedef kitle tasarımı, tanıtım ve dağıtım faaliyetleri de mükemmele yakın şekilde yerine getirildi. Ancak pazara sunum aşamasına kadar bu markaya yapılan 4 milyon \$'lık yatırıma rağmen, Ritmix markasının satışları yeterince iyi bir seviyede olmadı. Bu nedenle de pazara çıkmasından kısa bir süre sonra pazardan çekildi.

Bunun elbette çeşitli nedenleri olabilir. Ancak en göze çarpan önemli neden ürünün tüketiciler tarafından beğenilmemesi oldu. Çünkü o dönemde sosyal medyada marka ile ilgili yapılan gönüllü paylaşımların yaklaşık % 70'i ürünün tadını beğenilmediğini vurgulamaktaydı. Diğer bir nedeni ise inançlara dayandırılabilir. Sonuçta markayı bira üreticisi Efes Pilsen çıkarmaktaydı. Dolayısıyla alkollü içecek tüketmeyen kişiler, Efes Pilsen'in ürettiği bir içeceği tüketmek istemeyebilecektir. Alkol tüketenler ise zaten tadını beğenmedikleri bir malt içeceği yerine bira içmeyi tercih edecektir. Sonuçta Ritmix, ne içki kullananlara ne de içki kullanmayanlara hitap etti.

Firmanın burada yaptığı en önemli hata ise ürünü pazara sunmadan önce yaptığı testlerde, ürünün beğenilmeyeceğini öngörememesi olmuştur. Eğer bu aşamada yapılan tadım testleri ve pazar araştırmaları, gereği gibi yapılsaydı bu başarısızlık ortaya çıkmayabilirdi.

Talep tahminlemede kullanılan faktör yöntemi, özellikle tüketim pazarına yeni ürün sunmak isteyen işletmeler tarafından kullanılmaktadır.

Faktör yöntemi, daha çok tüketim ürünleri kategorisinde faaliyet gösteren firmaların pazar potansiyelini tahmin etmesi için geliştirilmiştir. Burada alıcı sayısı çok fazla olduğundan her olası müşterinin saptanması ve alım miktarlarının tahmin edilmesi oldukça zordur. Bu nedenle satış tahmini, bir faktör geliştirilerek yapılır. Buradaki faktör, satışları etkileyen bir veya birden fazla değişkeni ifade etmektedir (Perreault vd. 2013). Örneğin, çocuk bezi satışları tahmin edilmek isteniyorsa girişimcinin bebek sayısı, kadın doğum oranı ve ortalama kullanım miktarı üzerinden bir pazar potansiyeli hesaplaması mümkündür. Örneğin, İzmir için talep tahmin edilmesi istendiğini varsayalım. TÜİK verilerine göre ülke nüfusunun (80.810.525 kişi) % 2'sini 0-2 yaş bebekler oluşturmakta ve İzmir nüfusu da Türkiye'nin % 5,37'sini oluşturmaktadır. Buna göre İzmir'in toplam pazar potansiyeli;

İzmir ili pazar potansiyeli = $80.810.725 \times 0,02 \times 0,0537 = 86.790$ kişi olacaktır.

Burada tespit edilen kişi sayısı ile bez fiyatı çarpıldığında pazar potansiyeli değer olarak kolaylıkla saptanabilir. Bu yöntem, elde sağlıklı veri bulunmaması durumunda kullanışlı olmasına rağmen sağlıklı varsayımlar geliştirmeyi ve satış verileri ile paralel olabilecek faktörleri tespit etmeyi gerektirmektedir. Ayrıca bu yöntem, bölge bazlı talebin tahmin edilmesini içerdiğinden işletme talebi ile ilgili fikir vermeyecektir.

Pazar ölçümünde yukarıda sayılan yöntemlerden sadece birini kullanmak hatalı sonuçlar üretilmesine sebep olabilir. Sonuçta bu yöntemlerin hepsinde gelecek ile ilgili tahminleme yapılmaktadır. Özellikle yeni girişimcilerin geçmiş dönem satış performansları olmadığından bu tahminlemenin doğruluk paylarında da önemli sapmalar olabilmektedir. Bu nedenle yapılan tahminlerin mümkün olduğunca veriye dayalı olarak yapılması, birden fazla yöntem kullanılarak sonuca ulaşılması yararlı olacaktır.

Yeni girişimcilerin yaptığı tahminlerde hata payı yüksek olacağından tahminler, birden fazla yöntem kullanılarak yapılmalıdır.

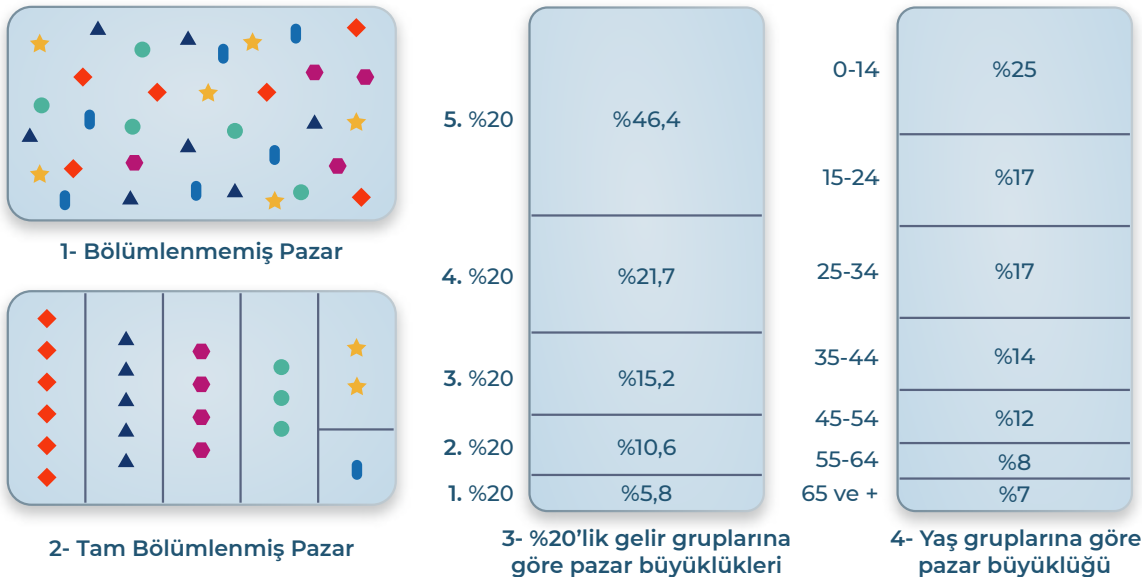
6. PAZAR BÖLÜMLEME

Pazarlama yönetim süreci açısından buraya kadar olan açıklamalarda, pazar fırsatlarının belirlenip bu fırsatların getirdiği talebin düzeyi ile ilgili çalışmalardan bahsedildi. Bu noktadan sonra girişimcinin hangi pazar bölümünde yer alması gerektiğini belirlemesi ve ona uygun stratejiler geliştirmesi gereklidir.

Ekonomik ve sosyo kültürel gelişmeye bağlı olarak belirli bir coğrafyada yaşayan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında önemli farklılıklar oluşmaktadır. Bu durumda işletmeler hem artan hem de çeşitlenen tüketici istek ve ihtiyaçlarını tek bir ürün ile karşılayamaz hale gelirler. Örneğin, her tüketicinin talep ettiği ev, araba, telefon özelliği giderek birbirinden farklılaşmaktadır. Bu nedenle başarılı bir girişimci, istekleri farklılaşan bu tüketicileri homojen şekilde gruplandırarak anlamlı bölümler oluşturmalı ve daha sonra bu anlamlı tüketici bölümlerinin isteklerini karşılayacak ürün/hizmeti üreterek bu istekleri karşılamalıdır. Buna göre, birbirinden farklı istek ve ihtiyaçları olan tüketicilerin, birbirine benzer ürünlere ihtiyaç duyan gruplara ayrılmasına pazar bölümlendirme adı verilmektedir. Örneğin bisiklet genel bir pazarı tanımlayan bir üründür. Ancak bisikleti yarışma için kullanmak isteyenler ile gezinti amacıyla kullanmak isteyenlerin beklentileri birbirinden çok farklı olacaktır. Bu nedenle tek bir bisiklet ile bu iki grup tüketicinin beklentilerinin karşılanması mümkün değildir. Dolayısıyla girişimci jenerik bir ihtiyacı karşılamak yerine pazarı homojen beklentilere sahip tüketici gruplarına ayırarak ve her bir gruba özel ürün ortaya koyarak müşterilerini tatmin etme yoluna gitmelidir.

İstekleri farklılaşan tüketicileri birbirine benzer ürünlere ihtiyaç duyan homojen gruplara ayırarak her gruba uygun ürünler sunmak girişimcilerin başarısını da arttıracaktır.

Pazar bölümlendirme sürecinde öncelikle toplam pazarın yapısı incelenmeli ve benzer ihtiyaçlara sahip tüketici gruplarının nasıl belirleneceği ortaya konulmalıdır. Aşağıdaki şekilde bölümlendirme örnekleri görülmektedir (Tek ve Özgül, 2013).



Benzer ihtiyaçlara sahip tüketici gruplarının doğru şekilde oluşturulması, ekonomik pazar büyüklüğünün belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.

Şekil 8.3 Pazar Bölümlendirme Örnekleri

İlk şekil hiç pazar bölümlemesinin yapılmadığı bir durumu göstermektedir. Diğeri ise tam pazar bölümlemesinin yapıldığı durumu göstermektedir. Bir pazar teorik olarak pazarda tek bir müşteri kalıncaya kadar bölünebilir. Uçak, gemi üreticileri veya müşteriye özel siparişler kabul eden bir işletme, böyle bir bölümlendirme yapmakta ve her müşterisine özel üretim gerçekleştirmektedir. Ancak birçok sektör için bu, ekonomik bir pazar büyüklüğü ortaya çıkarmaz. Bu nedenle işletmenin ekonomik bir büyüklüğü ifade edecek şekilde, pazarlama çabalarına benzer tepki verebilecek tüketicilerden anlamlı grupları oluşturması gerekir. Üç ve dördüncü şekillerde bölümlenmiş pazar gruplarının mevcut istatistikler doğrultusunda hesaplanan sayı ve gelir hacimleri gösterilmektedir.

Pazarını bölümlendirmek isteyen bir pazarlamacı, dört farklı bölümleme alternatifinden bir veya birkaçını seçebilir. Bu alternatifler şunlardır;

1. Coğrafik bölümlendirme
2. Demografik bölümlendirme
3. Psikografik bölümlendirme
4. Alıcı davranışına göre bölümlendirme

Girişimci, sahip olduğu kaynaklara göre hangi faktör veya faktör grubunu kullanarak ürünü için benzer tepki verecek kullanıcı grubu yaratabiliyorsa girişimcinin buna uygun seçimi yapması gereklidir.

Coğrafik bölümlendirme; pazarın ülke, bölge, şehir, yerleşim özellikleri, iklim gibi coğrafik değişkenlere göre gruplara ayrılmasıdır. Pek çok işletme günümüzde ürünlerini faaliyet gösterdiği bölgenin isteklerine uygun hale getirmeye çalışmaktadır. Örneğin, McDonalds gibi pek çok ülkede faaliyet gösteren firmalar bile ürünlerini yerelleştirmektedirler. Bunun yanında çoğu küçük işletme de kaynaklarının yetersizliği nedeniyle hitap ettiği coğrafyayı sınırlamak için diğer faktörlere ek olarak bu bölümlendirmeyi de kullanmaktadır. Coğrafik bölümlendirme, aynı zamanda belirli bir kültürü paylaşan insanları da bir araya getirdiği için kullanışlıdır. Örneğin, Adana'da şalgam, İzmir'de boyoz çok tüketilen ürünlerdir. Gelir düzeyi yüksek olan yerleşim yerlerinde, spor ve sağlık ürünleri daha çok talep görmektedir. Dolayısıyla coğrafya aynı kültür ve tüketim kalıplarını kullanan insanları da bir araya getirebilmektedir. Girişimcinin faaliyet gösterdiği bölgeyi çok iyi tanıması, bölgenin tüketim yapı ve özelliklerini iyi bilmesi önemli bir konudur.

Demografik bölümlendirme, genel olarak nüfus yapısına ilişkin bölümlendirme kriterlerini kapsamaktadır. Bunlar tüketim biçimini yakından ilgilendirdiği için sıklıkla tercih edilir. Pazardaki tüketiciler yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, aile yapısı, medeni durum, çocuk sahipliği, meslek, eğitim, milliyet gibi özelliklere göre bölümlere ayrılmaktadır. Burada girişimcinin kendi ürünü açısından hangi demografik faktörlerin anlamlı olduğuna karar vererek bu doğrultuda bölümlendirme yapması gerekir. Örneğin, kozmetik veya tekstil sektöründe faaliyet gösterecek bir girişimci için cinsiyet ve gelir düzeyi anlamlı faktörler olabilir. Ancak, şekerleme üreticisi için yaş faktörü daha öne çıkmaktadır. Başka bir girişimci çocuklara yönelik bir ürün tasarlamaya karar verebilir. Demografik bölümlendirmede gelir düzeyi de çok kullanılan bölümleme faktörüdür. Örneğin BİM, alışverişte ekonomi arayanlara hitap ederken Macrocenter, gelir düzeyi daha yüksek olan tüketicilere hitap etmektedir.

Psikografik bölümlendirmede alıcılar sosyal sınıf, yaşam tarzı veya kişilik yapılarına göre gruplara ayrılmaktadır. Bu bölümlendirme coğrafik ve demografik bölümlendirmeye göre tüketicileri sayısal olarak belirlemede çok başarılı olmasa da benzer davranış özelliğine sahip insanları bir araya getirebilme özelliği nedeniyle giderek daha fazla kullanılmaktadır. Örneğin, yenilikleri kolay benimseyen tüketiciler, yeni bir ürün çıkaran firma için anlamlı bir pazar bölümü oluşturabilir. Benzer şekilde insanların ilgileri, hobileri, tatil davranışları veya yaşam tarzları tüketim biçimleri üzerinde önemli bir belirleyicidir. Örneğin, Harley Davidson motorsikleti, pazar bölümlemesi yaparak maceracı tüketicileri hedeflemiştir. Albaraka Türk ise muhafazakâr bir yaşam tarzı olan tasarruf sahiplerine yönelik hizmetler geliştirmektedir

Aynı kültür ve tüketim kalıplarını kullanan insanların da bir araya getirebilmesi sebebiyle coğrafik bölümlendirme, pek çok işletme tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.

Tüketicilerin hangi fayda beklentisinin karşılanması gerektiği, girişimcinin pazarlama faaliyetlerinin planlanmasındaki başarısını etkileyen önemli bir faktördür.

Alıcı davranışına göre davranışsal bölümlendirmede ise tüketiciler *fayda, kullanım düzeyi, kullanım durumu* gibi özelliklere göre gruplandırılmaktadır.

- *Faydaya göre bölümlendirmede*, tüketiciler üründen bekledikleri faydaya göre ayrıştırılır. Örneğin, bisiklet kullanıcılarının bir bölümü zayıflama, başka bir bölümü ulaşım, diğer bir bölümü eğlence amacıyla bisiklet talebinde bulunmaktadır. Girişimcinin temel olarak hangi fayda beklentisini karşılaması gerektiğini iyi saptaması, pazarlama faaliyetlerini de bu doğrultuda planlaması gereklidir.
- *Kullanım düzeyine göre bölümlendirmede* ise tüketiciler, hiç kullanmayanlar, arada bir kullananlar, düzenli kullananlar gibi tüketim sıklığına veya miktarına göre gruplandırılmaktadır. Örneğin işletme; düzenli müşterileri için ekstra indirimler, kolaylıklar, özel satış koşulları gibi birtakım avantajlar yaratabilir. Bunun tam tersine işletme, hiç kullanıcısı olmayan tüketicileri de çekmek için avantajlı programlar oluşturabilir. Cep telefonu operatörlerinin bu konuda pek çok kampanyası bu duruma güzel bir örnek oluşturmaktadır.
- *Bağlılık düzeyine göre bölümlendirmede*, tüketiciler markaya bağlılık düzeyine göre gruplandırılır. Bazı tüketiciler belirli markalara karşı duygusal bağlar kurup bağlılık davranışı geliştirebilir, bazıları ise rakip markalar arasında herhangi bir fark görmez. Buna göre tüketiciler, bağlılığı yüksek, orta ve düşük gibi derecelere ayrıştırılarak her bir grup için farklı pazarlama programları geliştirilebilir. Bazı sektörlerde tüketicilerin marka bağlılığı yüksektir. Örneğin kuaför hizmetleri, deterjan, market gibi alanlarda tüketicilerin marka bağlılığının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bu sektörlerde faaliyet göstermek isteyen bir girişimcinin, tüketicilerin marka davranışını değiştirmeye yönelik bir pazarlama çabası geliştirmesi daha öncelikli bir çalışma olacaktır.

Girişimci açısından bir pazar bölüm-
lendirme faaliyeti;
ölçülebilirlik, ulaşılabilirlik, büyüklük ve farklılaştırılabilirlik kriterlerini sağladığı ölçüde başarılı olacaktır.

Pazar bölümlendirmede yukarıdaki özellikler kullanılarak etkin bir bölümlendirme yapılmaya çalışılır. Etkili pazar bölümlendirme yapabilmek için şu özelliklerin var olduğuna dikkat edilmelidir:

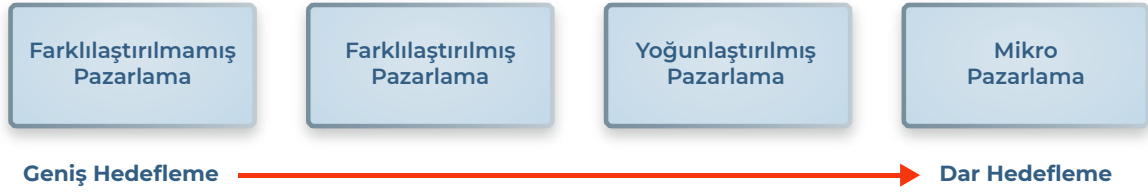
- **Ölçülebilirlik:** Bölümleme sonunda ortaya çıkan tüketici gruplarının sayısal özelliklerinin bilinmesi veya en azından tahmin edilebilir olması gereklidir. Diğer bir ifade ile oluşturulan pazar bölümündeki potansiyel tüketici sayısı, bunların alım güçleri, coğrafik yerleşimleri gibi bilgilerin bilinmesi, nitelikli bir pazar bölümlemesi için gereklidir.
- **Ulaşılabilirlik:** Oluşturulan pazar bölümlerinin çeşitli pazarlama araçları ile ulaşılabilir olması gereklidir.
- **Büyüklük:** Pazar bölümünün işletmenin kârlı bir şekilde faaliyet göstermesine yetecek büyüklükte olması gerekir. Gereğinden fazla küçük tanımlanan pazarlar, işletme için kârlı olmayacaktır. Gereğinden büyük olduğu taktirde de pazarın heterojenleşmesine, diğer bir ifadeyle farklı istekleri olan tüketicilerin aynı bölüme alınmasına neden olunacaktır. O nedenle pazar büyüklüğünün optimal seviyede tanımlanması gereklidir.
- **Farklılaştırılabilirlik:** Oluşturulan pazar bölümlerindeki tüketicilerin ürüne ilişkin tepkilerinin birbirinden farklı olması gerekir. Örneğin, kadın ve erkeklerin gazlı içeceğe verdiği tepki değişmiyor ise cinsiyete göre bir pazar bölümleme yapmak anlamlı olmayacaktır.

7. HEDEF PAZAR SEÇİMİ

Bu dört temel kritere uygun şekilde yapılan pazar bölümlendirme faaliyeti sonunda ortaya çeşitli benzer özelliklere sahip pazar bölümleri çıkacaktır. Bu noktadan sonra girişimcinin bu pazar bölümlerinden kaç tanesinin hedef alınacağına karar vermesi gerekir. Buna göre hedef pazar, firmanın hizmet etmeyi planladığı ortak bir ihtiyacı veya benzer özellikte olan tüketici bölümünü ifade etmektedir. Dolayısıyla girişimci, bölümleme faaliyeti sonrası bu bölümlerden bir veya daha fazla pazar bölümü seçerek pazarlama karması unsurlarını bu hedef pazarın özelliklerine göre hazırlamalıdır.

Hedef pazar seçimi, girişimcinin hizmet etmeyi planladığı pazar bölümlerinden bir veya daha fazlasını seçerek pazarlama karması unsurlarını bu doğrultuda hazırlamasına yardımcı olmaktadır.

Bu noktada girişimcinin birkaç tane alternatif stratejisi vardır. Şekil 8.4'de (Kotler ve Keller, 2012) bu alternatif stratejiler görülmektedir. Girişimci kaynaklarına ve amaçlarına göre hedef pazarını farklılaştırılmamış pazarlamada olduğu gibi geniş veya mikro pazarlama stratejisinde olduğu gibi dar şekilde tanımlayabilir.



Şekil 8.4 Pazar Hedefleme Stratejileri

Farklılaştırılmamış pazarlama, hedef pazarda hiçbir farklılaştırmanın yapılmamasına yönelik bir hedefleme stratejisidir. Bu stratejide pazar bölümleri arasındaki farklılıklar ihmal edilerek, tüm tüketicilere aynı pazarlama karması unsurları ile ulaşılmaya çalışılır. İşletme, tüketicilerin ortak ihtiyaçlarına yönelik ürün üretmesi durumunda kullanışlıdır. Ancak pazarların ekonomik ve sosyal yönden gelişmesiyle birlikte bu stratejinin özellikle küçük işletmeler için çok etkin olmadığı söylenebilir.

Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde işletme, oluşturduğu pazar bölümlerinden birkaç tanesini seçerek bu bölümlerin beklentilerine uygun, pazarlama karması geliştirir. Tüketici tatminini artırması, rekabet avantajı yaratması gibi nedenlerle en çok kullanılan stratejidir. Bu stratejide işletme, seçtiği pazar bölümlerinin beklentilerine uygun olarak ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi pazarlama karması unsurlarında farklılıklar yaratmayı amaçlar. Örneğin, Vestel markası orta gelir düzeyinde beyaz eşya kullanıcılarını hedeflerken, aynı firmanın diğer markası olan Regal daha düşük gelir grubundaki müşterileri hedeflemektedir. Böylece firma bir yandan iyi kaliteli ürün isteyenlerin, diğer yandan da düşük fiyat isteyenlerin beklentilerini karşılamış olacaktır.

Farklılaştırma konusu pazarlama ve yenilik açısından çok önemli bir konudur. Bu stratejiyi kullanarak işletme, bir yandan farklılaşan tüketici ihtiyaçlarını karşılarken diğer yandan değişen rekabet ortamında yenilikler çıkararak kârını artırabilmektedir. O nedenle bu stratejiyi kullanarak ne gibi farklılıklar yaratılabileceği konusu üzerinde önemle durulmalıdır. Örneğin, üründe, fiyatlamada, sunulan hizmetlerde, müşteri ilişkilerinde, marka imajında ortaya konulacak farklılıklar, işletmeye rekabet avantajı kazandırabilecektir.

Hedef pazar seçiminde en çok kullanılan strateji olan farklılaştırılmış pazarlama stratejisi ile işletmeler, hem değişen tüketici ihtiyaçlarını karşılarken hem de değişen rekabet ortamında yenilikler çıkararak rekabet avantajını korumaktadır.

Yoğunlaştırılmış pazarlama da farklılaştırılmış pazarlamaya benzemekle birlikte hedef alınan pazar bölümü ile işletme, daha daraltılmış bir pazarda faaliyet gösterme yoluna gider. Diğer bir ifade ile farklılaştırılmış pazarda birden fazla pazar bölümüne birden fazla seçenek sunulduğu halde yoğunlaştırılmış pazarlamada bu, tek bir pazar bölümüne indirgenir. Hedef pazar daha küçük tanımlandığı için bu gruptaki tüketicilerin daha homojen beklentileri vardır. Bu nedenle de bu stratejide müşteri tatmininin daha yüksek olacağı ifade edilebilir.

Kaynakları sınırlı, küçük işletmeler çoğunlukla bu yoğunlaştırılmış (niş) pazarlama stratejisini takip ederler. Bu tip bölümlenmede pazar sınırları çok net olarak çizildiğinden ve buna uygun faaliyetler yürütüldüğünden, işletmenin çok güçlü bir pozisyon elde etmesi olanaklıdır. Örneğin, sadece oyuncak satan bir mağaza, o bölgede birçok ürün yanında oyuncak da satan bir perakendeciye göre daha avantajlı olacak, oyuncak almak isteyen tüketicilerin ilk adresi olabilecektir.

Mikro Pazarlama ise en dar tanımlanmış pazar bölümlerinin hedeflenmesini ifade etmektedir. Burada firma, ürünlerini ve pazarlama programlarını belirli bir kişinin veya bölgenin ihtiyacına uygun olacak şekilde tasarlamaktadır. Terzi işi pazarlama da denilen bu stratejide, her müşterisi için özel üretim yapan terzi gibi, işletme de her bir müşteri için özelleştirilmiş ürünler üretmektedir. Üzerinde kişinin resmi olan doğum günü pastası üretimi buna örnek olabilir. Üretim teknolojilerinin gelişmesiyle bu strateji de giderek daha fazla kullanılmaktadır. Örneğin, lüks araç üreticileri bile müşterinin taleplerini online sistem üzerinden alıp onların istediği renk ve iç dizayn özelliklerine göre üretim yapabilmektedirler. Müşteri tatminini en yüksek seviyeye çıkartabilen bu stratejide, pazar büyüklüğü yeterli olduğu sürece işletme için kârlı olabilir.

8. PAZAR KONUMLAMASI

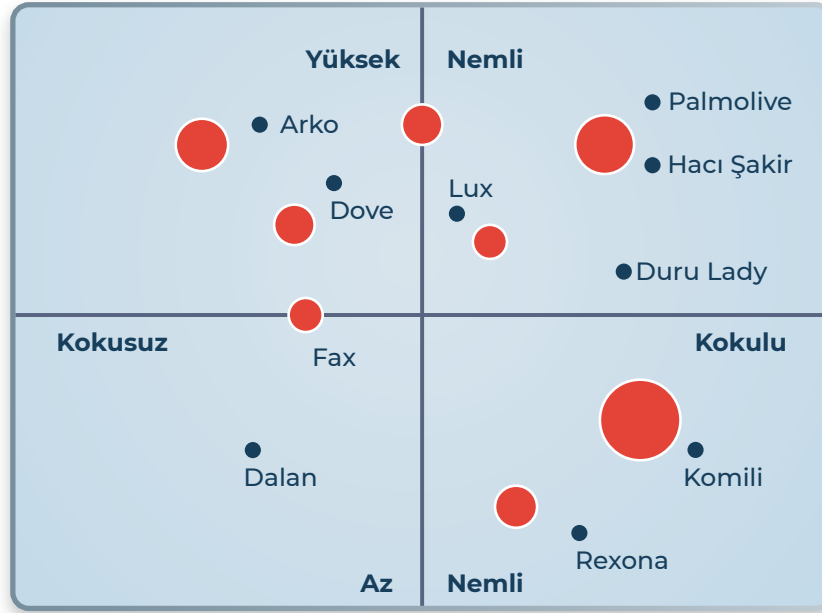
Buraya kadar yapılan çalışmada girişimci, fırsatları tespit etmiş; pazarını bölümlenmiş ve bu bölümlerden hangisini veya hangilerini seçeceğine karar vermiştir. Bu noktadan sonra pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesi ve hedef kitlede yer alan potansiyel müşterilerin zihinlerinde anlamlı ve pozitif bir yer edinilmesi için birtakım çalışmaların yapılması gerekir. Dolayısıyla konumlama, hedef kitlede yer alan tüketicilerin zihinlerinde rakiplerden farklı ve potansiyel müşteri için anlamlı bir yer edinmeye yönelik faaliyetlerdir. Örneğin, Swatch saat denildiğinde çoğu tüketicinin zihninde moda aksesuarı olarak kullanılan renkli saatler imajı canlanmaktadır. Benzer şekilde Volvo denilince güvenlik, Mercedes denilince prestiji yüksek otomobiller akla gelir. Kısacası konumlama, işletmenin veya işletmeye ait markanın ne olduğunu, ne işe yaradığını veya ne zaman kullanılması gerektiğini hedef kitlesine anlatmaya yarayan özet anlamlardır. Eğer işletme veya işletmeye ait markalar buna benzer, anlamlı ve değerli imajlar yaratmayı başarsa tüketicilerin marka bağlılığı, işletmenin satışları ve rekabet avantajı artacaktır.

Konumlama, markanın ne işe yaradığını veya ne zaman kullanılması gerektiğini belirten özet anlamlardır.

İyi bir konumlama stratejisi belirlemek için hedeflenen pazar bölümünde faaliyet gösteren rakip mevcut işletmelerin veya markaların pazar konumlarının incelenmesi ve tespit edilmesi daha sonra da işletme için en uygun konumun seçilmesi gereklidir.

Doğrudan ve dolaylı rakiplerin ve onların pazar konumlarının belirlenmesi bu aşamada öncelikli bir faaliyettir. Burada doğrudan rakip, işletme ile aynı ihtiyacı karşılayan ürünleri ifade etmektedir. Örneğin, Coca-Cola'nın doğrudan rakibi Pepsi'dir. İkisi de aynı kategoride faaliyet gösteren ve aynı ihtiyacı karşılayan benzer ürünlerdir. Dolaylı rakip ise aynı tür ihtiyacın farklı bir ürün ile karşılanmasını ifade eder. Örneğin, meyve suyu üreticisi tüketicilerin içecek ihtiyacını farklı bir ürünle karşılamaktadır. Bu nedenle Coca-Cola açısından Dimes dolaylı bir rakip olmaktadır. Bu şekilde işletmenin doğrudan ve dolaylı rakiplerinin pazar konumlarını belirleyerek kendisi için en anlamlı konumu seçmesi gereklidir.

Büyük işletmeler için yapılan konumlama analizinde, Şekil 8.5'de görülen pazar araştırmasına dayalı konumlama haritalarının kullanılması yaygındır. Burada yöneticiler, konumlama kararlarıyla ilgili haritaları; bu ürünlerin kullanıcıları ile yaptıkları pazar araştırmalarına dayalı olarak düzenlerler. Küçük işletmeler için bu yöntem pahalı olduğundan uzman görüşlerine dayalı olarak elde edilen bilgiler doğrultusunda bu haritalar yapılabilir.



Şekil 8.5 İki Boyutlu Konumlama Haritası Örneği

Kaynak: Tek, Ömer Baybars; Özgül, Engin (2013) *Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, Birleşik Matbaacılık, İzmir.

Şekilde Hacı Şakir yüksek nemli ve kokulu, Arko ise yüksek nemli ve az kokulu bir noktada yer almaktadır. Buna karşılık tüketiciler Rexona ve Komili markasını benzer şekilde algılamaktadır. Dove markası ise diğerlerinden biraz daha farklı bir konumda yer almaktadır. Bu haritada oluşan konumlara göre firma, hangi konumu seçeceğine karar vermelidir.

İşletme pek çok alternatif özelliğe göre konumlama yapabilir. Bunlar arasında ürünün performansı, yarattığı fayda, rakibe göre üstünlük, fiyat avantajı gibi özellikler üzerinden bir konum geliştirilebilir. Burada girişimcinin iki stratejiden birini seçmesi gerekir. Bunlardan ilki seçilecek konumda rakibin olmamasıdır. Bu konumdaki pazarın büyüklüğü yeterli olduğunda en iyi seçenek budur. Yukarıdaki şekilde Fax'ın pazar konumu buna örnek olabilir. Ancak pazardaki tüketicilerin tercih ettiği konumlarda genellikle rekabet fazladır. Bu nedenle işletmeler seçtiği konumda yer alan diğer markalar ile başabaş rekabet etmek zorunda da kalabilir. Bu durumda, bu rakibin değer önerisinden daha iyi bir değer önerisi sunulmalıdır. Örneğin şekildeki Palmolive ve Hacı Şakir birbirine çok yakın şekilde konumlanmışlardır. Dolayısıyla her bir markanın en yakın rakibinden daha iyi bir pazarlama karması (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) geliştirmesi, başarı açısından önemlidir.

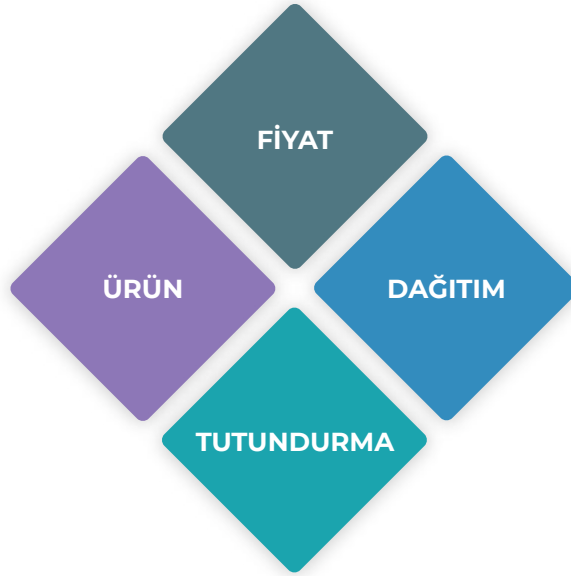
Konumlama faaliyeti sonucunda girişimcinin hangi pazar bölümüne nasıl bir değer önerisi sunacağını tespit etmesi gereklidir. Yapılan tüm analizler ve çalışmalar, işletmenin rekabet avantajı kazanabileceği, hedef kitledeki tüketiciler için değerli bir önerinin tasarlanması için yapılmaktadır. Konumlama faaliyeti bu sürecin sonunda saptanan konum ile birlikte tüketiciye sunulan değer in tespit edilmesi gereklidir.

Ürünün performansı, yarattığı fayda, rakibe göre üstünlük, fiyat avantajı gibi pek çok alternatif özelliğe göre konumlanma yapılabilmesi, işletmenin doğru bir pazarlama karması oluşturabilmesine de olanak sağlamaktadır.

9. PAZARLAMA KARMASININ GELİŞTİRİLMESİ

Girişimcinin, pazarlama yönetim süreci içinde yukarıdaki aşamalarda ve stratejik konularda önemli kararlar alması ve bu kararlarını daha taktik düzeydeki uygulamalara dönüştürmesi gereklidir. Bu taktik düzeydeki kararlar, aslında firmanın hedef kitlesi için en görünen bölümünü oluşturmaktadır. Hangi pazar fırsatlarını, hangi pazar bölümünde, nasıl bir konumlama ile elde edeceğini belirleyen girişimcinin artık pazarlama karması unsurlarını da tasarlaması gereklidir.

Pazarlama karması, işletmenin hedeflediği tüketici tepkisini elde etmek için kullandığı pazarlama değişkenleridir. Bu değişkenler sırasıyla ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma bileşenlerinden oluşmaktadır. Girişimci bu belirlediği hedef kitle için en uygun ürünü, en uygun fiyatta hedef kitleye en uygun iletişim araçlarını kullanarak ve en uygun şekilde ulaştırmalıdır. Pazarlama faaliyetlerinin odak noktasını ifade eden bu dört bileşene pazarlama karması denilmektedir. Bu karma unsurlarının birbiriyle ve belirlenen hedef kitle ile konuma uyumlu olarak tasarlanması, pazarlamanın başarısı açısından en kritik konulardan bir tanesidir.



Girişimci; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma bileşenlerinden oluşan pazarlama karması ile hedeflediği tüketici tepkisini elde etmeyi amaçlamaktadır.

Şekil 8.6 Pazarlama Karması Unsurları

9.1. Ürün

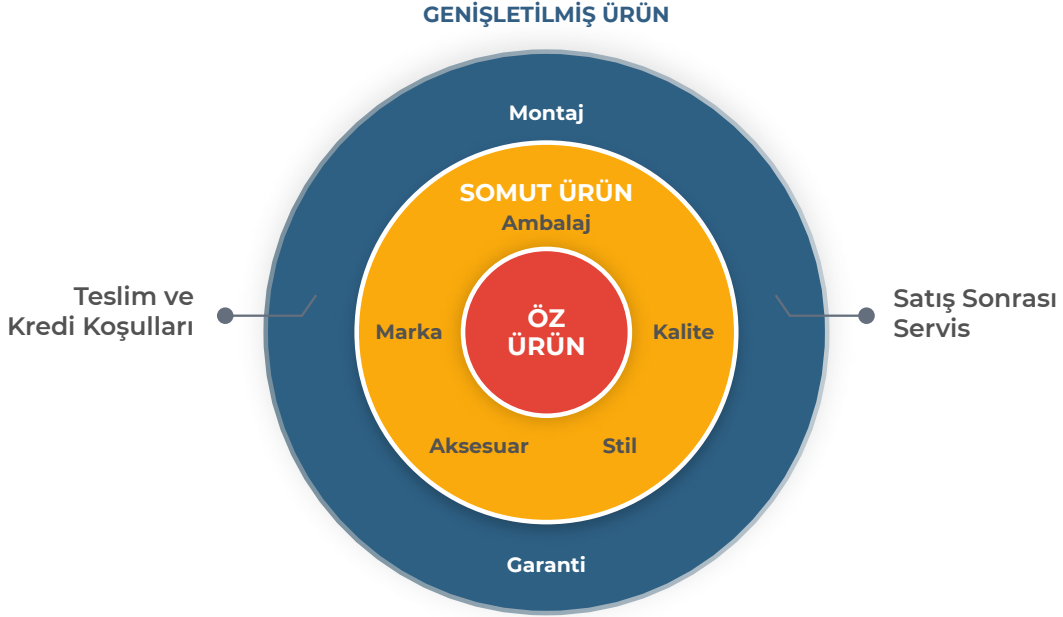
Girişimcinin özellikle başlangıç aşamalarında en çok üzerinde durduğu ve tüketiciye sunduğu değer en somut parçasını, ürün oluşturmaktadır. Bölüm başında tanımlandığı üzere ürünün sadece somut nesneleri değil ulaşım, perakendecilik, fuarcılık gibi hizmetleri de kapsadığını tekrar hatırlatmak yerinde olacaktır.

Pazarlama karması oluştururken öncelikle ürün konusu ile ilgili kararların verilmesi gereklidir. Planlamada ürün ile ilgili konular üç düzeyde ele alınmaktadır. Şekil 8.7 de bu katmanlar gösterilmektedir. Her bir düzey daha yüksek bir müşteri değeri yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Girişimcinin ürünü ele alırken öncelikle temel değer önerisini belirlemesi gereklidir. Diğer bir ifade ile müşterinin gerçekte ne satın aldığı açık biçimde tespit edilmelidir. **Öz ürün** adı verilen bu düzey, ürünün hangi sorunu çözdüğü veya hangi değeri yarattığına ilişkin bir tanımlamadır. Örneğin, iPhone satın alan bir tüketici, gerçekte bu ürünü iletişim ihtiyacı için değil, eğlence, prestij veya yaşam tarzını ifade aracı olarak kullanabilmektedir. Bu nedenle öz ürün, ürünün performans ve özelliklerinden bağımsız olarak tüketici için ne anlam ifade ettiği ile ilgilidir.

Somut ürün ise öz ürünü sarmalayan, onu somutlaştıran özelliklerdir. Burada girişimci; öz ürünün niteliğine uygun olarak marka, ambalaj tasarımı, kalite düzeyi, tasarım özelliklerini belirlemelidir. Böylece ürün dokunulur özellikler taşıyabilecektir.

Genişletilmiş ürün ise somut ürün ile birlikte sunulan ek yarar ve hizmetlerden oluşmaktadır. Teslimat, montaj, satış sonrası servis, garanti gibi özellikler somut ürünü çevreleyen nihai katmanı oluşturmaktadır.

Ürün ile ilgili konular üç düzeyde ele alınmaktadır. Her bir düzey, daha yüksek bir müşteri değeri yaratılmasına yardımcı olmaktadır.



Şekil 8.7 Ürün Katmanları

Girişimcinin ürün ile ilgili önceki aşamalarda çizilen stratejiye göre pek çok konuda karar vermesi gereklidir.

Bunlardan ilki ürün özellikleri ile ilgilidir. Bu kapsamda ürünün hangi **kalite** düzeyinde olması gerektiğine karar verilmelidir. Girişimci, seçilen pazar bölümü ile ilgili beklentiye bağlı olarak düşük, orta veya yüksek kalitede ürün üretme konusunda karar verebilir. Çünkü yüksek kalite, fiyat nedeniyle her zaman tüketiciler tarafından tercih konusu olmayabilir. O nedenle kalite veya performans düzeyinin tüketici beklentileri doğrultusunda oluşturulması gereklidir. Bunun dışında ürünün hangi özelliklere sahip olması gerektiği ve tasarım özelliklerinin ne olacağı tespit edilmelidir.

Ürün özellikleri oluşturulurken buna paralel olarak da **markalama** konusunda önemli kararların verilmesi gereklidir. Özellikle marka adı konusunda verilen kararlar, en kalıcı ve tüketiciler tarafından en görünür kararlardır. Burada marka adının ne olacağı ve hangi marka stratejisinin izleneceği konularında kararlar alınmalıdır. Özellikle tüketim ürünlerinde marka adı firmanın en değerli unsuru olabilmektedir. İyi yönetilmesi durumunda bir firmanın marka sermayesi, firmanın fiziksel sermayesinin de üzerine çıkabilmektedir. Ancak bazı durumlarda firmalar, ürünlerini markasız olarak da pazara sunabilmektedirler. Örneğin, semt pazarında satılan ürünlerin önemli bölümü dökme olarak pazara sunulmaktadır. Dolayısıyla marka adı belirleme veya pazarlama faaliyetlerini markasız yürütmek de stratejik bir karar alanıdır.

Ürün karması konusunda diğer önemli bir konu da **ambalajlamadır**. Pazarlama karması açısından ambalajlamanın koruma, kolaylık ve iletişim fonksiyonları bulunmaktadır. Koruma ve kolaylık

fonksiyonu, ürünün üretim noktasından tüketim noktasına gidinceye kadar olan süreçte hasar görmemesi ve kolay taşınmasını ifade eder. Ancak bunlardan daha önemlisi ambalajlamanın pazarlama ve iletişim faaliyetlerine olan katkısıdır. Gerçekten de ambalaj için "ürünün raftaki satış elemanı" denilmektedir. Çünkü ambalaj, tüketiciye ürünün kalitesi, özellikleri, imajı ile ilgili pek çok bilgiyi aktarabilmektedir.

Ambalajlamanın koruma ve kolaylık fonksiyonlarından ziyade pazarlama ve iletişim faaliyetlerine olan katkısı giderek daha da önemli konu hâle gelmektedir.

9.2. Fiyatlandırma

Pazarlama karması açısından fiyatlandırma, işletmenin tüm gelirlerine, başarı ve başarısızlık durumlarına etki eden kritik bir faktördür. Yanlış bir fiyat politikası, işletmenin kısa vadede zarar etmesine neden olur. O nedenle dikkatle yapılması gereken bir faaliyettir.

Fiyatlama aşamasında belirli amaçlar dikkate alınarak ürün veya ürün çeşitleri için belirli bir fiyat düzeyi belirlenir. Fiyatın belirlenmesinde pazarlama yöneticisi, tüketicinin ürün ile ilgili değer algısını, ürünün maliyetini ve rakiplerin faaliyetlerini dikkate almaktadır. Ürünün fiyatı, tüketicinin o ürün ile ilgili algıladığı değer üzerinde ise fiyat gereğinden yüksek olacak ve satış yapmak mümkün olmayacaktır. Bunun yanında fiyatın, ürünün üretim ve pazarlama maliyetlerinin üzerinde bir seviyede belirlenmesi gereklidir. Dolayısıyla tüketicinin ürün için algıladığı değer ve maliyetler, fiyatın en üst ve en düşük seviyelerini oluşturmaktadır. Fiyat, Şekil 8.8'da da görüldüğü gibi (Kotler ve Keller 2012) bu iki uç arasında bir noktada, firmanın rekabet ve diğer çevresel faktörleri dikkate alarak belirleyeceği bir seviyede olacaktır.



Şekil 8.8 Fiyat Belirlemede Dikkate Alınacak Faktörler

Şekil 8.8'e göre bu seviyenin belirlenmesinde girişimcinin değer, rekabet ve maliyetleri dikkate alması gerektiği kolaylıkla görülmektedir. Dolayısıyla pazarlama açısından üç temel fiyatlandırma yöntemi bulunmaktadır. Aşağıda bu yöntemler kısaca açıklanmıştır.

9.2.1. Değer Yönlü Fiyatlama

Bu yöntemde fiyat, hedef kitlede yer alan müşterilerin ödemeyi kabul edebilecekleri seviye dikkate alınarak belirlenmektedir. Dolayısıyla bu yöntemde referans noktası üretim maliyetleri değil, tüketicinin ürün ile ilgili algıladığı değer olmaktadır. Bu yöntem çoğunlukla ürünün pazara önemli bir yenilik getirmesi veya rakiplere oranla önemli bir fayda yaratması durumunda uygulanmaktadır. Örneğin Iphone her yıl çıkardığı yeni modellerinde rakiplerinde olmayan özellikler ve kullanıcıya sağladığı prestij nedeniyle bu fiyatlamayı kullanmaktadır. Benzer şekilde lüks restoranların menü fiyatlamalarında da değer yönlü bir yaklaşım kullanılmaktadır. Çünkü bu tip bir restoranda fiyat sadece yemeğin maliyeti değildir. Söz konusu fiyat; sağlanan atmosfer, bu atmosferde bulunmaktan elde edilen tatmin düzeyi gibi unsurlar da dikkate alınarak belirlenmektedir.

Ürün ile ilgili tüketicilerin değer algısı, ürünün maliyeti ve rakiplerin faaliyetleri ürünün fiyatının belirlenmesindeki üç temel kriterdir.

9.2.2. Maliyet Yönlü Fiyatlama

Maliyet yönlü fiyatlama, bir önceki yöntemin aksine ürünün üretim veya elde edilme maliyeti dikkate alınarak fiyat seviyesi belirlenmektedir. Yöntem, özellikle maliyetlerin ve rekabetin yüksek olduğu sektörlerde oldukça yoğun şekilde kullanılmaktadır. Maliyetlere göre fiyatlamanın yapılabilmesi için üretimde ortaya çıkacak sabit ve değişken maliyetlerin bilinmesine ihtiyaç vardır.

İşletmenin, maliyet yönlü fiyatlama yöntemini kullanabilmesi için sabit ve değişken maliyetlerini bilmesi gereklidir.

Burada sabit maliyetler, üretim miktarına göre değişmeyen maliyetleri ifade etmektedir. Örneğin hangi miktarda üretim yapılırsa yapılsın, kısa dönemde işçilik ücretleri, ödenen kira giderleri vs değişmez. Değişken maliyetler ise üretim miktarına göre değişen maliyetlerdir. Örneğin, üretimde kullanılan hammadde, yarı mamul, enerji giderleri üretim miktarına göre değişecektir. Dolayısıyla maliyetler, sabit ve değişken maliyetler dikkate alınarak hesaplanır. Ancak bu yöntemde sabit maliyetlerin, bir adet ürün için ne düzeyde olacağını tespit edebilmek üretim veya satış miktarının tahmin edilmesine bağlıdır. Bu maliyetler belirlendikten sonra belirlenecek yöntemle göre fiyatlama, kolaylıkla yapılabilir.

Maliyetlere göre fiyatlama maliyet artı fiyatlama yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır. Buradaki temel mantık, sabit ve değişken maliyetlerin üzerine belirli bir kâr marjı eklenmesi yoluyla liste fiyatını belirlemektir. Örneğin bir ayakkabı üreticisinin satış miktarı ve maliyet yapısının aşağıdaki gibi olduğu varsayalım;

Birim Değişken Maliyet = 40 TL
Sabit Maliyet = 350.000 TL
Satış Miktarı = 20.000 adet

Buna göre üreticinin birim maliyeti şu formülle belirlenebilir;

$$\text{Birim Maliyeti} = \text{Birim Değişken Maliyeti} + \frac{\text{Sabit Maliyet}}{\text{Üretim Miktarı}} = 40 + \frac{350.000}{20000} = 57,5 \text{ TL}$$

Birim maliyet belirlendikten sonra üreticinin bu maliyet üzerine ekleyeceği kâr marjının belirlenmesi gerekir. Örneğimizde kâr marjının % 30 olduğu kabul edilirse, satış fiyatı şu şekilde olacaktır;

$$\text{Satış Fiyatı} = \frac{\text{Birim Maliyeti}}{1 - \text{Kâr Marjı}} = \frac{57,5}{1 - 0,3} = 82,14 \text{ TL}$$

Burada yapılan hesaplama göre girişimci ayakkabıyı 82,1 TL fiyatla satması durumunda 24,6 TL kâr elde edecektir. Ancak maliyetlere göre belirlenen bu fiyat düzeyi, ilan edilmeden önce rakiplerin fiyat seviyelerine ve talep yapısına göre tekrar değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Çoğunlukla piyasadaki rekabet dinamikleri, girişimcinin belirlediği bu fiyatı aşağıya çekmektedir. Bu nedenle sadece bazı durumlarda girişimci, maliyet artı fiyatlama yöntemine göre elde ettiği fiyat seviyesinin altına inmek zorunda kalabilmektedir. Bu nedenle fiyatlama yaparken rekabet perspektifini gözden kaçırmamak gerekir.

9.2.3. Rekabet Yönlü Fiyatlama

Ürünün rakip ürününden belirgin bir farkı olmadığı veya ürünün yarattığı tüketici değeri açısından önemli bir fark bulunmadığı durumda, girişimcinin rakip ürünlerin fiyatının çok fazla üzerine çıkabilmesi mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla rekabet yönlü fiyatlama, rekabet dinamiklerini dikkate alan bir fiyatlama yöntemidir. Şekil 8.8'de belirtildiği gibi rekabetçi fiyat, maliyetlerin gösterdiği taban ile tüketici değerinin gösterdiği tavan arasındaki bir seviyede oluşmaktadır. Bu seviye ise rakiplerin fiyat politikaları, firmanın pazarlama amaçları ve stratejileri, talebin yapısına göre farklılık göstermektedir. Örneğin, çok güçlü bir rakibin bulunduğu bir pazarda rakip ile benzer ürünleri üreten bir işletmenin, takipçi bir fiyat politikası izleyerek rakibin altında bir fiyatla pazara girmesi daha uygundur. Ancak, rakibin ürününden daha üstün özelliklere sahip bir ürün için, fiyatın daha yüksek düzeyde olmasında bir sakınca bulunmayacaktır. Dolayısıyla rekabet yönlü fiyatlamada ana amaç, firma için pazarda rekabet avantajı yaratacak bir fiyat seviyesini tespit etmek olacaktır.

Rekabet yönlü fiyatlama yöntemi, işletmenin rakip ürünlerden belirgin bir farkı olmayan ürünlere sahip olduğu durumlarda kullanılmaktadır.

Fiyatlama konusuyla ilgili burada, fiyatlandırmayı etkileyen temel dinamik ve yöntemler verilmiştir. Pazarlama amaçlarına bağlı olarak bu dinamiklerin içinde pek çok farklı fiyat politikası bulunmaktadır. Ancak kitabın amacı bakımından burada fiyatlama yöntemleri genel olarak incelenmiştir.

9.3. Dağıtım

Pazarlama karması unsurlarının üçüncüsü olan dağıtım, ürünlerin alıcıya ulaştırılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Dolayısıyla üretilen veya ticareti yapılacak ürünlerin, hedeflenen müşteri kitlesine nasıl ulaştırılacağı dağıtım faaliyetleri kapsamında ele alınır. Bu kapsamda verilecek kararların maliyeti, ürünün türüne bağlı olarak değişse de çok yüksek olabilmektedir. Örneğin bir ürünün toptancı ve perakendeci şeklinde iki katmanlı bir kanaldan geçerek tüketiciye varması planlandığında kanal marjları ve lojistik maliyetleri, üretim maliyetinin üzerine çıkabilmektedir. O nedenle dağıtım ile ilgili faaliyetlerin de titizlikle planlanması gereklidir. Bu planlamada öncelikle dağıtım kanalı tasarımı yapılmalıdır.

Kanal tasarımında, üretici ile tüketici arasında kaç katman olacağı ve tüketiciye ulaşmak için kaç farklı kanal kullanılacağı belirlenir. **Sıfır katmanlı kanal**, üretici ile tüketici arasında hiçbir aracı olmadan yapılan faaliyetleri içerir. Ürettiği ürünleri web sitesi aracılığı ile doğrudan tüketicilere pazarlayan bir firma buna örnek olabilir. Giderek yaygınlaşan elektronik ticaret faaliyetleri, sıfır katmanlı kanalları popüler hale getirmiştir. E-ticarete firma, ürünlerini web sitesi aracılığıyla tanıtır ve satışını gerçekleştirdiğinden ek bir kanal oluşturmaya ve bunun ile ilgili maliyetlere katlanmaya çoğu zaman gerek duymaz. Böylece pazara giriş maliyetleri azaltılmış olur.

Bir katmanlı kanal tasarımında, firma ile tüketici arasında bir aracı kullanılmaktadır. Çoğu zaman bu fonksiyonu perakendeciler görmektedir. Bu sayede firma, ürünlerini kısa bir süre içinde geniş kitlelerin beğenisine sunabilmektedir. **İki katmanlı kanalda** da benzer şekilde firma ile tüketici arasında toptancı ve perakendeci gibi iki düzeyde aracı kullanılmaktadır. Çoğunlukla geniş coğrafik bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler, iki katmanlı kanal tasarımını tercih etmektedirler.

Kanal tasarımında katman sayısının artışı, tüketicilerin ürünleri elde etmek için daha yüksek fiyatlar ödemesini beraberinde getirecektir.

Katman sayısı, faaliyet göstermek istenilen coğrafik bölge sayısına uygun olarak belirlendikten sonra hangi toptancı, bayi ve perakendeciler üzerinden ürünün dağıtılması gerektiğine karar vermek gerekir. Katman sayısının belirlenmesi sonrasında işletmenin dağıtım kanalı stratejisi açısından bazı kararlar vermesi gereklidir. Ürünün hangi yoğunlukta pazara sunulacağını belirleyen bu kararlarda işletme, ürününü yoğun, seçimli veya özellikli şekillerde dağıtabilir.

Yoğun dağıtımda ana hedef ürünün olabildiğince fazla satış noktasında bulunmasıdır. Özellikle gıda ürünleri gibi sık tüketilen ürünlerde bu politika tercih edilir. Ürün çok sayıda perakende noktasında satışa sunulacağı için birden çok toptancı, bayi ve perakende zinciri sisteme dahil edilir. Satış hacmi yüksek olsa da dağıtım maliyetlerinin en yüksek olduğu stratejidir.

Tercihli dağıtım, ürünün sınırlı bir bölgede sınırlı sayıda toptancı veya perakendeci tarafından satışına yönelik bir politikadır. Her noktada bulunması gerekmeyen, fotoğraf makinesi, saat, klima gibi ürünlerin pazarlanmasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Burada işletme az sayıda aracı ile temas kuracağından bu politika diğerine göre daha düşük maliyetlidir.

Özel dağıtım politikasında ise üretici tek bir aracı ile ürününü piyasaya sunmaktadır. Böylece üretici, aracı için tekel oluşturabilecek bir avantaj yaratarak onun ürünün satışı konusunda motivasyonunu artırmaya çalışır. Örneğin, Pupa, Apple ürünlerinin Türkiye'deki resmi bayisidir ve firmadan avantajlı koşullarda aldığı ürünleri kurduğu perakende sistemi ile tüketicilere ulaştırmaktadır. Dolayısıyla özellikli dağıtım politikasında firma, tek ve güçlü bir kanal ortağı ile ürünün satış ve dağıtım ile ilgili faaliyetlerini devretmiş olur.

Ürünün hangi yoğunlukta pazara sunulacağına ilişkin kararlar işletmenin dağıtım kanalı stratejisine ilişkin kararları da etkilemektedir.

Bu çalışmalar elbette çok detaylı planlama gerektiren bir faaliyetler dizisini oluşturur. Katman sayısının belirlenmesi ve bu katmanlarda yer alacak aracı kuruluşlar ile görüşmelerin yapılması, sözleşmelerin düzenlenmesi, dağıtımda kullanılacak araç ve sistemlerin organizasyonu, gerekli olması durumunda belirli bölgelerde depoların kurulması gibi konular; dağıtım karması kapsamında ele alınmaktadır.

9.4. Tutundurma

Pazarlama karmasının son unsuru olan tutundurma, ürünün hedef kitle tarafından kabul edilmesine yönelik ikna edici iletişim faaliyetlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla tutundurma faaliyetleri işletme ile potansiyel müşteriler hatta toplum arasındaki tüm iletişim unsurlarını içine alan yöntem ve stratejilerin planlanması ile ilgilenir. Bu faaliyetlerin temel amacı, ürün ve işletme ile ilgili tüketicilere bilgi vermek, hatırlatmak ve ürünün faydalarını anlatarak tüketicileri satın alma konusunda ikna etmektir. Tutundurma kapsamında dört temel etkinlik bulunmaktadır. Bunlar;

- Reklam
- Satış Geliştirme
- Kişisel Satış
- Halkla İlişkiler

9.4.1. Reklam

Tutundurma faaliyetleri içinde en bilinen karma unsurdur. Ürün ile ilgili belirli bir bedel karşılığında ve yüz yüze olmayan bilgi aktarım faaliyetleridir. Burada ürün ile ilgili birtakım bilgiler, planlı ve sistemli şekilde hedef kitleye aktarılmakta ve bu kişilerin ürünün farkında olması, ürün ile ilgili bilgi sahibi olmaları ve daha önemlisi ürünü satın alma konusunda ikna olmaları amaçlanmaktadır. Günümüzde profesyonelleşmiş kişiler tarafından planlanan ve uygulanan bu faaliyetler, ürünün geniş kitlelere tanıtımını sağlamaktadır.

Tutundurma karması açısından reklam, seçilen mecra ve stratejiye göre önemli bir bütçe kalemini oluşturmaktadır. Ancak reklam yoluyla girişimci, kendisini geniş kitlelere tanıtabildiği gibi, tüketicilerin zihninde bilinirliğini artırması nedeniyle olumlu imajlar ve satış faaliyetlerini kolaylaştırma gibi avantajlar da elde edebilecektir.

Girişimcinin reklam yapma konusundaki kararında öncelikle hedef kitlenin kapsadığı alan, ürünün türü, rakip faaliyetleri ve pazarlama amaçları etkili olmaktadır. Örneğin kısa sürede geniş kitlelere ulaşmak isteyen veya pazara henüz girmiş olan bir girişimcinin kendisini hedef kitleye aktarabilmesi için reklam önemli ve yardımcı bir araç olmaktadır. Ancak az sayıda firma için ürün üreten bir girişimci, reklam vermek zorunda olmayacaktır.

Tutundurma faaliyetleri, işletme ile potansiyel müşteriler hatta toplum arasındaki tüm iletişim unsurlarını içine alan yöntem ve stratejilerin planlanması ile ilgilenir.

Reklam kampanyası düzenleme pahalı da olabilen ciddi bir karardır. Bu nedenle, reklam yapmaya karar veren bir girişimcinin, düzenleyeceği reklam kampanyasının amacını, bütçesini, kullanılacak medya kanallarını ve mesajını belirlemesi gerekir.

Amaçlar açısından reklam kampanyasının, bilgi verme, hatırlatma ve ikna etme olmak üzere üç farklı fonksiyonu bulunmaktadır. Örneğin pazara yeni bir marka ve ürün ile ilk defa giren bir girişimcinin öncelikle ürünü/markası ile ilgili bilgi vermesi, yarattığı değer ve tüketici için faydalarını aktarması özetle tüketicileri bilgilendirmesi gereklidir. Bu amaç bir sonraki adımda hatırlatmaya dönüşmektedir. Burada rakiplerden farklı olan noktalar ve avantajlar hedef kitleye hatırlatılır. Son olarak ise ikna etme ile ilgili amaçlarla reklam yapılır. Sonuçta tüketici, aynı ihtiyacı pek çok rakip ürün veya marka ile giderebilecektir. Bu nedenle, neden bu ürünü kullanması gerektiği konusunda ikna edici bir iletişim kurmak yararlı olacaktır.

Amaç belirlendikten sonra reklam bütçesinin belirlenmesi gerekir. Bu konuda girişimci; satış geliştirme, halkla ilişkiler ve kişisel satış gibi diğer tutundurma araçlarına harcayacağı bütçeyi global olarak belirlemelidir. Bütçe kararı, nasıl ve nerede reklam yapılacağı konusunda temel belirleyicidir. Örneğin, televizyon reklamı yüksek maliyetli ancak kısa sürede çok sayıda tüketiciye ulaşmayı sağlayan bir mecraadır. Bunun yanında radyo, gazete, dergi ve İnternet gibi mecralar da bulunmaktadır. Bu noktada girişimci, sahip olduğu bütçeye uygun olarak hangi medya aracında reklam yapacağına karar vermelidir.

Amacı açısından bir reklam kampanyası; bilgi verme, hatırlatma ve ikna etme olmak üzere üç farklı fonksiyona sahip olabilmektedir.

Mesaj tasarımı, diğer bir ifadeyle reklam içeriğinde hangi konuların nasıl vurgulanacağı konusu hem yaratıcılık hem de planlama gerektirir. Burada profesyonellerden de yardım alarak mesaj planlaması yapmak özellikle yeni girişimciler için tavsiye edilmektedir.

9.4.2. Satış Geliştirme

Satış geliştirme, kısa sürede ürünün satışlarını artırmayı hedefleyen faaliyetlerdir. Halk arasında bu faaliyetler, çoğu zaman promosyon adıyla anılmaktadır. Satış geliştirme veya promosyon faaliyetleri, diğer tutundurma faaliyetlerinden farklı olarak doğrudan satış artırıcı etkisi nedeniyle çoğu işletme tarafından kullanılmaktadır. Örneğin, özel günler için yapılan hediyeler, kampanyalar, eşantıyonlar, yarışmalar ürüne yönelik doğrudan tepki almayı hedefleyen uygulamalardır.

İşletme satış geliştirme uygulamaları ile aşağıdaki avantajları sağlayabilir (Stanton vd, 1991);

- Hedef kitlenenin marka ile ilgili farkındalığını sağlama
- Tekrarlı satış yaparak marka bağlılığı yaratma
- Rakip markaların müşterilerini ikna etme
- Dağıtım kanalı üyelerinin stoklarını artırarak satışları artırma
- Stokları azaltma
- Mevsimlik satış dengesizliklerini giderme
- Müşteri tatminini artırma

Yukarıdaki avantajlar nedeniyle kullanılan satış geliştirme faaliyetleri, nihai tüketiciye veya aracılaraya yönelik olarak tasarlanabilir. Tüketicilere yönelik olarak düzenlenen satış geliştirme faaliyetleri arasında örnek ürün dağıtımı, kuponlar, yarışma ve çekilişler yer alır. Tüketicilere yönelik düzenlenen satış geliştirme faaliyetlerinde amaçların çok iyi saptanması gerekir. Tüketicinin kullandığı markayı değiştirmek amaçlandığında, örnek ürün dağıtımı çok yararlı olabilir. Özellikle pazara yeni girmeyi planlayan girişimciler, örnek ürün veya satış promosyon malzemelerini sıklıkla tanıtım ve farkındalık yaratma amacıyla kullanılmaktadırlar.

Aracılara yönelik satış geliştirme faaliyetleri ise daha çok toptancı, bayi, perakendeci gibi aracı işletmelerin ürünü daha çok stoklama ve ürüne verdiği satış desteğini artırmak için yapılır. Örneğin aracıya belirli bir satış hacmine ulaştığında bedava ürün vermek veya aracıyı yurtdışına tatile göndermek onları, ürün satış konusunda cesaretlendirecektir. Bu da işletmenin satışlarını kısa süre içinde artırmasına yardımcı olabilir.

Çok fazla çeşitte olan satış geliştirme araçlarının kullanımında dikkatli olunmalıdır. Çok sık yapılan indirim, kampanya ve etkinlikler alıcılar üzerinde alışkanlık yapacağından satışlar değil maliyetler artacaktır. O nedenle bu uygulamalar, amaca yönelik belirli dönemler arasında yapılmalı ve ortaya çıkardığı maliyetler ile beklenen fayda arasındaki denge sürekli olarak korunmalıdır.

9.4.3. Kişisel Satış

Kişisel satış faaliyetlerinin tutundurma faaliyetleri içinde özel bir önemi bulunur. Sonuç olarak bütün işletme faaliyetlerinin öncelikli amacı, ortaya konulan ürün ve hizmetlerin hedef kitle tarafından kullanılmasını, tüketilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla satış faaliyetleri, işletmenin en öncelikli görev alanını oluşturmaktadır. Elbette işletmenin yürüttüğü satış faaliyetlerinin tamamı kişisel satış yoluyla gerçeleştirilmez. Bazı işletmeler, siparişlerini İnternet yoluyla alabilmektedir. Ancak bunun dışında kalan pek çok işletme, satışlarının bir kısmını veya tamamını kişisel satış faaliyetleriyle gerçeleştirmektedir. Bu nedenle de bu faaliyetler iyi planlanmalıdır.

İyi satış elemanlarının temel odağı, müşterilerin sipariş vermesini sağlamak değil müşterilerinin ihtiyaçlarını anlayarak, ürünlerin avantaj ve dezavantajlarını göstererek müşterilerin satın almasına yardımcı olmaktır. Bu şekilde müşterilerine yardımcı olarak yaratılan müşteri memnuniyeti, uzun süreli ilişkilerin ve tekrarlı satışların da temelini oluşturmaktadır.

İşletmenin sahip olduğu kişisel satış elemanları, satış yapmanın yanında pek çok fonksiyonu da yerine getirmektedir. Örneğin nitelikli bir satış elemanı, işletmesini de temsil ettiğinin de bilincinde olmalıdır. Burada satışçının tek görevi, satış yapmak değil; firmanın ortaya koyduğu ürünleri ve onun faydalarını, karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır. Aktif bir satış sürecinde satış elemanı; hedef kitle içinde yer alan potansiyel müşterileri bulur; onlara ürün ve firma ile ilgili bilgileri aktarır; gerektiğinde fiyat konusunda pazarlık yapar; teknik konularda yardımcı olur; satış yapar ve satış sonrasında da müşteri memnuniyetini takip eder.

Dolayısıyla satış elemanının tek görevi, satış yapmak değildir. Çoğu işletme uygulamasında satış elemanlarına bu konuda çok baskı yapıldığında satış elemanları satış dışındaki tüm bu faaliyetleri önemsememekte bu durum da tatmin olmayan ve firmadan kaçan bir müşteri grubu yaratabilmektedir.

Satış elemanı; hedef kitle içinde yer alan potansiyel müşterileri bulmalı, onlara ürün ve firma ile ilgili bilgileri aktarmalı, gerektiğinde fiyat konusunda pazarlık yapmalı, teknik konularda yardımcı olmalı, satış yapmalı ve satış sonrasında da müşteri memnuniyetini takip etmelidir.

Kişisel satış açasından ihtiyaç duyulan satış elemanının niteliği sektöre, iş modeline veya pazarlama amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Genel olarak satış görevleri; siparişi teslim etme, sipariş alma ve destek hizmetleri olarak üç gruba ayrılmaktadır. Örneğin, tekstil ürünleri satan bir işletmede çalışan bir satış elemanının mağazaya gelen müşterilere ürünler hakkında bilgi verme ve satış yapma görevleri bulunur. Telefonla sipariş alan bir restoranda çalışan satış elemanının görevi ise sadece alınan siparişi yerine ulaştırmaktır. Bu görevlerin türüne göre de satış elemanında bulunması gereken özellikler farklılaşmaktadır.

Sipariş alma görevi, diğerlerine göre daha kapsamlıdır. Bu görevi yerine getiren bir satış elemanının potansiyel müşteriye bulma, satış sunumunu gerçekleştirme, sipariş alma ve bunun takibini yapma gibi önemli görevleri bulunur. İşletmenin toplam başarısında çok önemli bir yere sahiptirler. Destekleyici satış elemanının ise temel görevleri, işletmenin satış faaliyetlerine destek vermektir. Burada satış elemanları, satış yapmaya değil satışlarını güçlendirmeye çalışırlar. Örneğin, ilaç sektöründe çalışan satış elemanları, doktor ziyaretleri yaparak temsil ettiği ilaçlar hakkında bilgi verirler ve doktorların ilaçları reçeteye yazmasına yardımcı olurlar. Burada bir satış değil satışlara destek faaliyetinin yapılması amaçlanmaktadır. Misyoner satıcılık adı verilen bu tür satış görevlerinde satış elemanı mevcut ve potansiyel müşterileri gezerek firma ve ürünler hakkında bilgi vermektedir.

Müşteri temsilcileri ise satış ve satış sonrası hizmetlerle ilgili faaliyetleri yerine getirmektedirler. Pazar yönlü bir firmada müşteri temsilcileri, yüz yüze veya telefon ve İnternet gibi araçlarla müşterilerin karşılaştıkları sorunları çözmeye çalışırlar. Bu görevde çalışanlar, firmanın dışı açılan yüzü olmaları bakımından önemlidirler. Bu görevlerin hakkıyla yerine getirilmesi, müşteri tatminini artırır ve bir sonraki siparişi almayı kolaylaştırır.

Hangi görev ile yapılırsa yapılsın firmanın satış personeli, hem satış hedeflerine ulaşmak hem de işletmenin kurumsal itibarını geliştirmek açısından çok önemlidir. O nedenle satış elemanlarının seçiminde, görevlendirilmesinde dikkatli olmak ve satış elemanlarının motivasyonunu yüksek tutacak uygulamaları dikkatle planlamak gereklidir.

9.4.4. Halkla İlişkiler

İşletme faaliyetlerine ilişkin olarak kamuoyunda olumlu izlenimlerin yaratılması veya oluşabilecek olumsuz izlenimlerin engellenmesi önemli bir konudur. Bu nedenle işletmelerin halk ile olan etkileşimini belirli bir imaj doğrultusunda yönlendirmesi, halkın işletmeye karşı tutumlarını izleyerek gerekli iletişim stratejilerini belirlemesi ve uygun araçları kullanarak olumlu izlenimler yaratması gereklidir. Bu açıdan halkla ilişkiler (Public Relations – PR), ürün veya onu pazarlayan işletme lehine olumlu bir imaj oluşturmaya sağlayan tutundurma faaliyetleri şeklinde tanımlanabilir (Shimp, 2000). Örneğin, firmanın piyasaya sunduğu yeni ürün ile ilgili gazete ve dergilerde haberlerin yayınlanması tipik bir halkla ilişkiler faaliyetidir. Benzer şekilde, müşteri şikâyetlerinin ve kamuoyunda işletme hakkında çıkan haberlerin takip edilerek gerekli önlemlerin alınması da halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında değerlendirilir. Dolayısıyla halkla ilişkiler, olumlu izlenimlerin yaratılması için çeşitli kamuoyu gruplarıyla olumlu ilişkilerin geliştirilmesi, iyi bir işletme imajı oluşturulması, olumsuz olaylar ile ilgili aktif önlemlerin alınmasına yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu amaçla yapılan halkla ilişkiler faaliyetlerinin temel görevleri şunlardır:

Halkla ilişkiler işletme hakkında olumlu izlenimler yaratmayı ve işletmenin kamuoyu üzerindeki itibarını artırmayı amaçlayan faaliyetlerdir.

- Birey ve gruplara danışmanlık yapma ve tavsiyeler vermek
- İşletme ve ürünleri ile ilgili haberleri takip etmek ve bunların analizlerini yapmak
- Kurum hakkında yayınlar yapma ve yapılan yayınları yönlendirecek içerikleri hazırlamak
- Kurum imajı oluşturmak ve geliştirmek için faaliyetleri organize etmek
- Kamuoyu yaratmak
- İşletmenin görünürlüğünü artırmak
- İşletme hakkında olumlu bir gündem yaratmak

Yukarıda özet biçimde verilen görevler, özellikle İnternet kullanımının yaygınlaşması ile daha önemli ve görünür hale gelmiştir. Özellikle medya araçlarının etkili kullanımı yoluyla işletme reklam gibi pahalı araçlara gerek bile kalmadan geniş kitlelere tanıtım yapabilmeye olanağı elde edebilmektedir. Örneğin, Apple yeni bir ürününün cep telefonunun tanıtımını yaptığında tüm gazete ve dergilerde ürün hakkında haberler yapılmakta, sosyal medyada yoğun olarak insanlar bu gelişmeden bahsetmektedir. Başarıyla yürütülen bu halkla ilişkiler faaliyeti nedeniyle firma çok fazla reklam yatırımı yapmadan ürününü geniş kitlelere tanıtmakta ve olumlu izlenimler yaratabilmektedir. Bu nedenle halkla ilişkiler

faaliyetlerinin etkin kullanılması hem pazarlama amaçlarına ulaşmada kolaylık sağlar, hem de işletmenin kamuoyu üzerindeki itibarını artırır.

10. PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ

Buraya kadar yapılan çalışmalar pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde planlamasına yönelik neler yapılacağını açıklamaktadır. Girişimcinin bu noktadan sonra görevi; planlamada alınan kararları etkin bir şekilde uygulamaya dökerek organizasyonu oluşturmak, kaynakları bulmak ve işletmenin başlangıçta belirlenen amaçlara en verimli şekilde ulaşmasını sağlamaktır.

Pazarlama faaliyetlerinin yerine getirilmesinde ilk aşama organizasyonun belirlenmesidir. Küçük işletmelerde işlerin çok dar bir kadro ile yapılması nedeniyle çok kapsamlı olmayan bu faaliyet, işletme büyüdükçe profesyonel bir gözle ele alınmasını ve belirli stratejiler üzerine bir organizasyon yapısının belirlenmesini gerektirmektedir.

Nakit çıkışlarının en yoğun olduğu aşama olan operasyon aşamasında girişimci, hızlıca satış yapmaya ihtiyaç duymaktadır.

Uygulamada ikinci aşama, belirlenen organizasyon yapısı içinde ekibin oluşturulmasıdır. Bu aşamada girişimci, organizasyon şemasında tanımladığı görevleri yerine getirecek kişileri istihdam edecektir. Özellikle girişimin başlangıç aşaması, ekibin diğer bütün unsurlardan daha önemli olduğu bir aşamadır. Bu nedenle girişimcinin ekip oluşturmada çok özenli olması; motivasyonu yüksek, birbiriyle çalışmaktan keyif alan aynı zamanda da işini iyi yapan insanları bir araya getirmesi gereklidir. Uygulamada ekip veya çalışanlar konusunda yeterli özenin gösterilmediği o nedenle de kısa sürede başarısız olan pek çok girişimcinin olduğu unutulmamalıdır.

Uygulamanın üçüncü aşaması ise operasyon, diğer bir ifadeyle planlara uygun olarak faaliyetlerin başlatılması aşamasıdır. Nakit çıkışlarının en yoğun olduğu aşamayı oluşturmaktadır. Operasyon aşamasında artık elemanlara maaş ödenmesi, reklam ve tanıtım harcamalarının yapılması, dağıtım araçlarının alınması, mağaza kiralarının ödenmesi gerekir. O nedenle yeni bir girişimin bu yüksek nakit gerektiren aşamada hızlıca satış yapmaya ihtiyacı bulunmaktadır. Bu aşamaya kadar yapılan planlama faaliyetleri, müşteri doğrulamaya ilişkin çalışmalar, pazar testleri başarılı olduğu takdirde operasyon aşamasında önemli bir zorluk çekilmeyecek, işletme hızla kâra geçebilecektir.

Pazarlama faaliyetleri ile ilgili bütün bu uygulamaların planlamada verilen hedeflere uygun olup olmadığının tespiti için de etkin bir kontrol faaliyetinin yürütülmesi gereklidir. Kontrol faaliyetleri, küçük işletmelerde yüz yüze temas olduğundan önemli bir sorun oluşturmazken işletme büyüdükçe etkin kontrol prosedürlerine olan ihtiyaç artmaktadır. Ancak hangi boyutta olursa olsun, girişimcinin maliyet ve satış hedeflerini kontrol altında tutma zorunluluğu vardır. Bunun için de günlük, haftalık, aylık ve yıllık düzeyde birtakım hedef ve kontrol çizelgelerinin oluşturulması yararlı olacaktır.

ÖZET

Bu bölümde işletmenin tüketici iletişimi açısından en önemlisi olan pazarlama faaliyetleri üzerinde durulmuştur. Okuyucuların pazarlama yönetimi çerçevesindeki temel bilgilerini artırmayı amaçlayan bu bölümde, öncelikle pazarlamada öne çıkan ihtiyaç, istek, değer, ürün, talep ve müşteri gibi kavramlar açıklanmıştır. Daha sonra pazarlama yönetimi içinde girişimcinin öncelikle bilmesi ve uygulaması gereken konulardan pazar fırsatlarının tespit ve analizine ilişkin temel bilgiler verilmiştir. Özellikle çevresel faktörlerdeki değişimi yönetmek üzerine kurgulanan fırsat analizini; talep tahminleme, pazar bölümlenme ve pazar konumlandırma gibi pazarlama yönetiminin en önemli konuları takip etmiştir. Bu konulara yönelik açıklamalar; pazarlamanın 4P'si olarak adlandırılan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma konularına ilişkin açıklamalarla pekiştirilmiştir.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **Bir ürünü kullanan veya tüketen kişi, satın alma kararını veren kişi, satın alma gücü ile desteklediği isteği ise olarak ifade edilir. Boşluklara sırasıyla hangi kavramlar gelmelidir?**
 - a. Tüketici - Girişimci - İhtiyaç
 - b. Tüketici - Müşteri - Talep
 - c. Müşteri - Tüketici - Talep
 - d. Tüketici - Girişimci - Tatmin
 - e. Müşteri - Tüketici - İhtiyaç
2. **Aşağıdakilerden hangisi pazarlama yönetimi sürecinin aşamalarından biri değildir?**
 - a. Analiz
 - b. Uygulama
 - c. Planlama
 - d. Kontrol
 - e. Tasarım
3. **Aşağıdakilerden hangisi işletmeyi etkileyen dış çevre faktörlerinden biri değildir?**
 - a. Ürün faktörü
 - b. Ekonomik faktörler
 - c. Teknolojik faktörler
 - d. Sosyal faktörler
 - e. Politik faktörler
4. **Döviz kurları, faiz, kredi, enflasyon oranları, büyüme verileri gibi makroekonomik göstergeler hangi çevre faktörünün kapsamına girmektedir?**
 - a. Politik faktörler
 - b. Ürün faktörü
 - c. Ekonomik faktörler
 - d. Teknolojik faktörler
 - e. Sosyal faktörler
5. **Sektörde deneyim ve uzmanlığı olan kişilerin fikirlerinden yararlanılarak yapılan tahminleme yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a. Yargısal tahmin yöntemi
 - b. Faktör yönetimi yöntemi
 - c. Trend analizi yöntemi
 - d. Tüketici anketi yöntemi
 - e. Pazar testi yöntemi

6. **Tüketicilerin sosyal sınıf, yaşam tarzı veya kişilik yapılarına göre gruplandırıldığı pazar bölümlendirmesi aşağıdakilerden hangisidir?**
- a. Davranışsal bölümlendirme
 - b. Durumsal bölümlendirme
 - c. Demografik bölümlendirme
 - d. Psikografik bölümlendirme
 - e. Coğrafik bölümlendirme
7. **İşletmenin sadece pazarın bir bölümüne yönelerek orada üstünlüğü ele geçirmeye yönelmesi hangi hedef pazar stratejisini ifade etmektedir?**
- a. Farklılaştırılmış pazarlama
 - b. Mikro pazarlama
 - c. Yoğunlaştırılmış pazarlama
 - d. Makro pazarlama
 - e. Farklılaştırılmamış pazarlama
8. **Hedef kitlede yer alan tüketicilerin zihinlerinde rakiplerden farklı ve potansiyel müşteri için anlamlı bir yer edinmeye yönelik faaliyetler aşağıdakilerden hangisini ifade etmektedir?**
- a. Pazar bölümleme
 - b. Konumlama
 - c. Hedef pazar seçimi
 - d. Talep tahminleme
 - e. Fırsatların değerlendirilmesi
9. **Aşağıdakilerden hangisi pazarlama karması bileşenlerinden biri değildir?**
- a. Tutundurma
 - b. Fiyat
 - c. Ürün
 - d. Dağıtım
 - e. Ambalaj
10. **Aşağıdakilerden hangisi satış geliştirmenin avantajlarından biri değildir?**
- a. Rakip markaların müşterilerini ikna etme
 - b. Mevsimlik satış dengesizliklerini giderme
 - c. Tekrarlı satış yaparak marka bağılılığı yaratma
 - d. Stokları arttırma
 - e. Müşteri tatminini artırma

Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı

1. b Cevabınız yanlış ise, "Pazarlama ile İlgili Temel Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Cevabınız yanlış ise, "Pazarlama Yönetim Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Cevabınız yanlış ise, "Pazar Fırsatlarının Analizi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Cevabınız yanlış ise, "Pazar Fırsatlarının Analizi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Cevabınız yanlış ise, "Talep Tahminleme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. d Cevabınız yanlış ise, "Pazar Bölümleme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Cevabınız yanlış ise, "Hedef Pazar Seçimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Cevabınız yanlış ise, "Pazar Konumlaması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Cevabınız yanlış ise, "Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. d Cevabınız yanlış ise, "Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Özdemir Ş., Torlak, Ö. (2014) Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. ve Miniard, P. W. (1998). Consumer behavior (8. Edition). London: Dryden Press.
- Karafakıoğlu, M. (2006). Pazarlama ilkeleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kerin, R. ve Hartley, S. (2015). Marketing: The core (6. Edition). Whitby, Ontario: McGraw-Hill Education.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2012). Marketing management (14. Edition). London: Pearson Education Limited.
- Perreault, W. D., Cannon, J. P. ve McCarty E. J. (2013). Pazarlamanın temelleri: Bir pazarlama stratejisi planlama yaklaşımı (A. G. Önce, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Shimp, T.A. (2000) Advertising Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications, 5th ed. Forth Worth, The Dryden Press.
- Stanton, W., Michael, E. Ve Walker, B. (1991) Fundamentals of marketing, 9th ed., New York: McGraw Hill Inc.
- Tek, Ö. B. ve Özgül, E. (2013). Modern pazarlama ilkeleri: Uygulamalı yönetsel yaklaşım (4. Baskı). İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Uzkurt, C. (2012). Pazar fırsatları ölçümü ve pazar çekiciliği analizi. Ö. Torlak ve R. Altunışık (Eds). Pazarlama stratejileri yönetsel bir yaklaşım (165-193). İstanbul: Beta Yayınları.

Bölüm 9:

Networking (Ağ Kurma)

 Ertuğrul Belen

 Business Networking Akademi

 ertugrul@networkingakademi.com

Amaçlar

Bu bölümün genel amacı, girişimci adayları için 'Networking'in yani ağ kurma olarak da bilinen, "başarı için işbirliği odaklı bir çevre oluşturma" yaklaşımının önemini vurgulamaktır. Networking bölümü, okuyucuların etkili tanışma ve tanıştırma teknikleriyle ilgili farkındalıklarını artıracak ve verilen örnekler sayesinde bu bilgileri girişimcilik hedefleri doğrultusunda hayata geçirmelerine yardımcı olacaktır.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Networking'in başarıya doğrudan etkisini açıklayabilecek,
- İş kurarken ve geliştirirken atılması gereken kritik networking adımlarını tanımlayabilecek,
- Bir girişimin network oluşturma için gerekli tüm paydaşları tanıyacaktır.

Anahtar Kavramlar

- Ne: Hedefler doğrultusunda güçlü ve güven odaklı bir çevre oluşturmak
- Nasıl: İlişkileri kurmak, önceliklerine göre sıralandırmak ve sürdürmek için adımlar atmak
- Kiminle: Ağ kurmak için girişimin her safhasında farklı paydaşlarla temasta olmak
- Networking
- Networking'in Faydaları
- Networking Adımları
- Tanışmak ve Tanıştırmak
- Asansör Cümlesi
- Kitle Önünde Sunum
- Networking Paydaşları

GİRİŞ

Dilimizde "networking" in tek kelime tercümesi henüz olmasa da, Belen'e (2014) göre ağ kurmak, "Tanışma, Tanıştırma ve Tanınma Sanatı™" yani "başarı için güçlü ve güven odaklı bir çevre oluşturmak" olarak özetlenebilir. Araştırmalar, networking' in yeni iş kurma ve geliştirme sürecinde %70 temel başarı etkeni olduğunu göstermektedir.

Türkçe'de networking kavramına en yakın kavram, aslında imecedir. İmece, bir köy ya da grubun içinde işlerin gönüllü ve elbirliği içinde yapılmasıdır.

Köy yaşamında neredeyse herkes birbirini tanır. Hatta ihtiyaç halinde olan komşularına maddi ve manevi destekte bulunurlar. Karşılıklı bilgi paylaşımı sürekli gerçekleşir; dinlenen, yemek yenilen, sohbet edilen ve komşuluk yapılan mekânlarda herkes birbirinden haberdar olur.

Ancak iş dünyası ve beraberinde gelişen şehirleşme, komşusunu dahi tanımayan insan gruplarının oluşmasına sebep olmuştur. İş dünyasında iyi bir ilişkinin en güçlü sermayesi karşılıklı güvendir. Güveni, girişimcinin zamanla oluşan itibarı ve insanların onunla ilgili birbirine aktardığı deneyimler besler. Buna "referanslar" da denir.

1. GİRİŞİMCİLİKTE NETWORKING'İN ÖNEMİ

Etkili çevre oluşturmak her yaş ve meslek grubu için büyük önem taşımaktadır. Ancak, Belen ve Demirkaya'ya (2013) göre networking, girişimciler için bir seçim değil mutlaka geliştirilmesi gereken bir yetkinliktir. Öyle ki birbirini tanımayan iki kişi arasındaki işbirliği ancak beşinci görüşmeden sonra güven odaklı gelişebiliyor. Oysa iki kişiyi ortak bir tanıdık, telefonla ya da e-posta ile tanıştırdığında %30, tanıştıran ilk görüşmeye katıldığında %60 işbirliği artışı gözlemlenmiştir.

Yukarıdaki araştırmanın sonucu bizlere etkili ilişkiler kurma sürecinde güven oluşturma ne kadar sabır gerektirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla bir girişimcinin beşinci ya da ikinci karşılaşmada sonuç alması arasında ciddi bir zaman farkı vardır. Zaman ise girişimcinin para kadar önemli bir diğer sermayesidir.

İlişki kurma süreci, yolun başındaki girişimciler için de kritik bir önem taşır. Yakın dönemde ortaya çıkan "Melek Yatırım" kavramı, girişimcilerin iş fikirlerine yatırım yapan iş dünyasını temsil etmektedir. Yani iş fikrine sermaye arayan girişimci için de etkili ilişkiler, artık paradan öncelikli gelmektedir.

1.1. Networking Nedir?

Hedefsiz networking yapmak, ilişkilerde sadece tesadüflere inanmak gibidir. Oysa bir girişimci şansını dahi kendi oluşturmak durumundadır. Özetle amacı olmayan bir networking yaklaşımı, genellikle zaman kaybıdır. Girişimcinin networking hedef ve vizyonunu oluşturması için gereken eylemleri inceleyelim:

1.1.1. Bilgi Paylaşmak

Global Information Industry Center (2010) verilerine göre insan beyni her gün 100.500 kelime kapasitesine eş değer, 34 gigabyte'lık bilgi ve görüntü kaydeder. İnsanlar ise sadece ilgilerini çeken konu ve kişileri hatırlıyorlar. Hâlbuki girişimcinin bugün işine yaramadığını düşündüğü bir bilgi, yarın kendi ve çevresi için büyük önem kazanabiliyor.

Üstelik Michigan Üniversitesi'nin (2011) yayınladığı bir başka araştırmada sosyal sermaye olarak da adlandırılan çevre etkeninin, en çok etrafındakilerle sürekli bilgi paylaşanlar tarafından oluşturulduğu gösteriliyor.

Özetle, aynı imecede olduğu gibi günümüzde girişimcinin iyi ve zorlu zamanlarında destek alabileceği çevresini, işi düşünmeden önce oluşturması hayati önem taşımaktadır.

Amacı olmayan bir networking yaklaşımı, genellikle zaman kaybıdır.

Bazı bilgi paylaşım örnekleri şöyle sıralanabilir:

- İnsanları başkalarıyla tanıştırma
- Bir fırsat paylaşımı
- Önemli bir görüşme öncesi bilgilendirme
- Sektörel haber ve gelişmeler
- Faydalı bir kitap önerisi

Girişimci, çevresini daha yakından tanımalı, ihtiyaçlarını anlamalı ve onlara faydası olacağına inandığı bilgileri bir karşılık beklemeden sunmalıdır.

Bu liste rahatlıkla uzatılabilir. Ancak hepsinin ortak özelliği, paylaşılan bilgilerin girişimcinin çevresine fayda oluşturmaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de girişimcinin çevresini daha yakından tanıması gerekir. Çevremden "ne alabilirim?" demeden önce, çevreme "ne verebilirim?" şeklinde düşünmesi esastır. Yani girişimci çevresini daha yakından tanımalı, ihtiyaçlarını anlamalı ve onlara faydası olacağına inandığı bilgileri bir karşılık beklemeden sunmalıdır. Böylelikle bir süre sonra çevresinden de aynı yaklaşımı görmeye başlayacaktır.

Networking'de güven oluşturmak ve işbirliklerini güçlendirmek için bilgi paylaşmak en önemli yaklaşımlardan biridir.

1.1.2. Tanışmak ve Tanıştırmak

Networking'in iş dünyasındaki tanışmak ve tanıştırmak tanımını daha iyi anlamak için kavramın geçmişine bakmak gerekir. 18. ve 19. yüzyılda gerçekleşen Sanayi Devrimi, kurumların yalnız başına yeterli olamadığı ve daha geniş işbirliği ağına ihtiyaç duydukları bir dönemin başlangıcı olmuştur.

Kurumlar; hammadde tedarikinden ürünlerin işlenmesi, tamamlanması, satışı, dağıtımı ve servisine kadar birçok alanda konusunda uzman kişilerle bir arada ilerlemenin önemini fark etmişlerdir.

1970'ler itibariyle sık sık kullanılmaya başlanan Networking kavramını temsil eden sembol örümcek ağı olmuştur.



Şekil 9.1 Networking'in Sembolü Örümcek Ağı

Örümcek ağı benzetmesi şöyle açıklanabilir; ağın üzerinde bir noktadan bir diğerine gitmek için sadece bir yol yoktur. Gidilmek istenen noktaya birçok farklı yönden varılabilir. Bu benzetme aslında bir ağın üzerinde yırtıklar dahi olsa ilerlemenin engellenemediğini simgeler. İş dünyası ve girişimcilikte güvenle kurulmuş ilişkiler de böyledir. Yani girişimcinin herkesi doğrudan tanımasına imkân yoktur. Ancak etkili bir çevre, tanıştırılmasına ve tanıdıkların tanıdıklarıyla işbirliği yapmasına vesile olur.

Mesela yatırım arayan bir girişimcinin doğrudan arayacağı hiçbir yatırımcı olmayabilir. Maalesef birçok kişi böyle bir durumda pes etmektedir. Bradley ve Tennessee Üniversitelerinin (2014) araştırmalarına göre üçüncü yılına gelemeyen girişimlerin sayısı %44 seviyesindedir. Çünkü bu girişimler; fikir danışmak, mentorluk ve yatırım almak gibi kritik süreçlerde doğru kişilere ulaşamayanlardır.

Girişimcinin herkesi doğrudan tanımasına imkân yoktur. Ancak etkili bir çevre, tanıştırılmasına ve tanıdıkların tanıdıklarıyla işbirliği yapmasına vesile olur.

Bu doğrultuda, daha henüz iş fikri safhasında girişimci çevresini iyi inceleyebilmelidir. Eksikleri tespit etmeli ve son dakikaya kalmadan hamle yapmalıdır. Tanışma işlemine başlarken ona en çok güvenen aile ve yakın çevresiyle harekete geçmelidir. Onların tanıdıklarıyla tanışmak, ilk adım olmalıdır.

Tanışma ve tanıştırılma sürecinde girişimci sadece talepte bulunmayacaktır. Yukarıda da aktarıldığı üzere bilgi paylaşarak çevresine destek de olacaktır.

İlerleyen bölümlerde tanışma ve tanıştırmamanın püf noktaları aktarılacaktır. Zaman içerisinde girişimcinin de çevresindekileri tanıştırmayı, başarısının sürekliliği için esas olacaktır.

1.1.3. Talepte Bulunmak

İnsanların birbirlerinden talepte bulunurken çekinmelerinin başlıca sebebi “iş düştüğü” zaman iletişime geçme duygusudur. Mesela girişimci, bir konferansta konusuyla ilgili önemli biriyle tanışıyor. İletişim bilgileri karşılıklı paylaşılıyor. Ancak girişimci iki sene boyunca kendini hiç hatırlatmıyor. Aradan zaman geçtiği için konferansta tanıştığı kişi de onu ve iş fikrini doğal olarak unutuyor. Böyle bir durumda telefon etmek, kendini hatırlatmak ve üstelik destek talep etmek girişimci adayının zoruna gidiyor. Vazgeçiyor.

İnsanların birbirlerinden talepte bulunurken çekinmelerinin başlıca sebebi “iş düştüğü” zaman iletişime geçme duygusudur.

Girişimcinin çevresinden destek alabilmesi başarısında kritik bir etkidir. Talepte bulunabilmek için de hatırlamak, hatırlanmak, ilişkileri güncel tutmak ve güvenilir olmak gerekir.

Aslında takip ve talep birbirine yakın iki kavramdır. Kariyer uzmanı Mary Jeanne Vincent’a (2014) göre görüşmelere giden adayların %95’i hiçbir zaman arayıp durumlarını takip etmiyorlar. Görüştükleri kişinin aramasını bekliyorlar.

Business Networking Akademi bünyesinde 2008’den beri Türkiye’de gerçekleştirilen 80 binin üzerinde kişinin farklı etkinliklere katılımları sonucunda kartvizit değişiminde dahi takibin %5’i geçmediği tespit edilmiştir.

Dolayısıyla, iş görüşmeleri ve etkili tanışmalarda bile insanlar takip alışkanlıkları olmadığı için harekete geçmemektedirler. Girişimci; yardım almak, tanıştırılmak ve takdir görmek için beklememelidir. İlk eyleme geçen, olmalıdır.

Özetle Networking’de etkili takip, girişimciyi farklılaştırır.

Senem’in Tecrübesi

Senem’in şirketlere finansal danışmanlık hizmeti veren bir girişimi vardı. Senem ziyaretleri sırasında sadece işini anlatmaya değil, aynı zamanda tanıştığı kişilerin hedeflerini anlamaya da özen gösteriyordu.

Her toplantıdan sonra sohbet konularını unutmamak için not alıyordu. Zamanla Senem çok önemli bir şeyi fark etmeye başlamıştı: Tanıştığı kişilerle hemen çalışmaya başlamasa bile onların hedeflerini anladığı için ilişkilerini sürdürmesi daha anlamlı ve etkili oluyordu. Öyle ki birbirine destek olabileceğine inandığı kişileri tanıştırıyordu. Üstelik tanıştırmaları bir karşılık beklemeden çevresine değer katabilmek için içtenlik ve özenle yapıyordu.

Bir süre sonra, Senem’in destek olduğu insanlar onun işiyle ilgili bir gelişme olduğunda aramaya ve çevrelerine önermeye başlamışlardı.

Senem sadece kendisine ve işine sağlayacağı faydadan daha büyük bir çevre kurmayı başarmıştı. Bunun bir sonucu olarak da Senem aradığında hemen destek olmaya çalışan değerli bir çevre oluşmuştu.

Girişimcinin paylaşımları ve sohbeti zengin olmalıdır.

1.1.4. Güncel Kalmak

Güvenin oluşturulması, zaman ve birçok görüşme gerektiriyorsa girişimcinin paylaşımları ve sohbeti zengin olmalıdır. Çevresini, tanıdıklarını, girişimcilik ekosistemini, ülkesini ve dünyadaki gelişmeleri takip etmelidir. Çevresini ve kendini güncel tutmak için yapabilecekleri şöyle sıralanabilir:

- Tanışma sırasında edindiği bilgiler doğrultusunda tanıştığı kişiye sektörel bir haber, makale ya da kitap önerisi yapması,
- Sosyal ağlar ve medyada yayınlanan kariyer değişiklikleri ve başarı hikâyeleriyle ilgili tebrik göndermesi,
- Dönemsel olarak bir sebep olmaksızın araması,
- Bayram gibi günleri kişiye özel kutlaması,
- Günlük iş ve kültürel haber başlıklarını takip etmesi,
- Sektörüyle ilgili etkinliklere katılması,
- Kitlelerle öğrendiklerini blog ve sunumlarla paylaşması,
- Bağlantılarıyla olan samimiyeti doğrultusunda önceden haber vermek suretiyle işyeri ziyaretinde bulunması,
- Kahve ve yemek gibi birebir buluşmalarla ilişkiyi seviyeli bir şekilde güncellemesi gerekir.

1.1.5. Etkinliklere Katılmak

Networking, yeni bir lisan öğrenmek gibidir: tanıştıkça, konuştukça ve uygulama yaptıkça uzman olunur.

Networking harekete geçmektir. Girişimci Networking'le ilgili sürekli araştırabilir. Ancak uygulamaya geçmeden ve farklı etkinliklere katılmadan kendini geliştirmesi zordur. Networking, yeni bir lisan öğrenmek gibidir: tanıştıkça, konuştukça ve uygulama yaptıkça uzman olunur.

Girişimcilerin mevcut çevrelerini geliştirmek ve yeni bir çevre oluşturmak için katılmaları gereken bazı organizasyonlar şöyle sıralanabilir:

1.1.5.1. Eğitim ve Seminer Organizasyonları

Günümüzde eğitim almak ve seminerlere katılmak doğal bir gelişim alanı haline gelmiştir. Bu aktivitelere katılanların ortak özellikleri ise yeniliklere açık olmalarıdır. Dolayısıyla girişimcilikle ilgili bir eğitime katılan biri, edineceği bilgilerin yanı sıra insanlarla da tanışacaktır.

Bu organizasyonlarda yeni ekip arkadaşları ve hatta ortak bulmak, fikir almak ve bilgi paylaşmak gibi daha birçok karşılıklı fayda sağlamak mümkündür. Bu da girişimcinin katma değerli bir çevre oluşturmasını destekler.

Ayrıca bu organizasyonlardaki konuşmacılar genellikle etkili ve çevresi geniş olan kişilerdir. Girişimcinin konuşmacılarla tanışması ve iletişimini sürdürmesi, gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır.

1.1.5.2. Lise ve Üniversite Mezuniyet Buluşmaları

İş dünyasında geçen yıllarla birlikte insanların programları yoğunlaşır. Bu da zaman zaman önceliklerin karışmasına sebep olur. Bunların başında özellikle lise ve üniversitede kazanılan iyi arkadaşlıkların yıllar içerisinde korunmaması yer alır. Öyle ki Forbes dergisi yazarı Eric Jackson (2012), "Hayatta Yapılan En Büyük 25 Yanlış" isimli makalesinde lise ve üniversite dostluklarının kaybedilmesine yanlışlar arasında en üst sıralarda yer veriyor.

Girişimcinin yıllar önceki en iyi arkadaşı, bugün işbirliği yapabileceği çok değerli bir iş adamı ya da iş kadını olmuş olabilir. Ancak zaman içinde iletişim korunmadığı için sıra arkadaşları dahi birbirinin ne yaptıklarını bilmeyebiliyor.

Bu doğrultuda girişimci, mezuniyet sonrasında bu bağlantılarını düzenli aramalı; onlarla görüşmeli ve onlara destek olmalıdır. Yıllar içerisinde bu ilişkilerin geri dönüşünü kesinlikle görecektir. Okul gibi insanların yıllarca birbiriyle yan yana olduğu ortamların en önemli networking özelliği, kişilerin birbirlerini ve ailelerini dahi tanıyarak güven bağları oluşturabilmeleridir.

Eğer bu önemli ilişkiler yıllar içinde korunamamışsa da olumsuz düşünmemek gerekir. Mesela okulların mezunları için her sene gerçekleştirdikleri yıllık buluşmaları vardır. Bunlara katılmak önemlidir. Bu buluşmalarda herkesin iletişimde kalması için hazırlanan adres listelerine kayıt olmak, sosyal ağlardaki gruplar ve diğer okul etkinliklerine de dâhil olmak etkili olur.

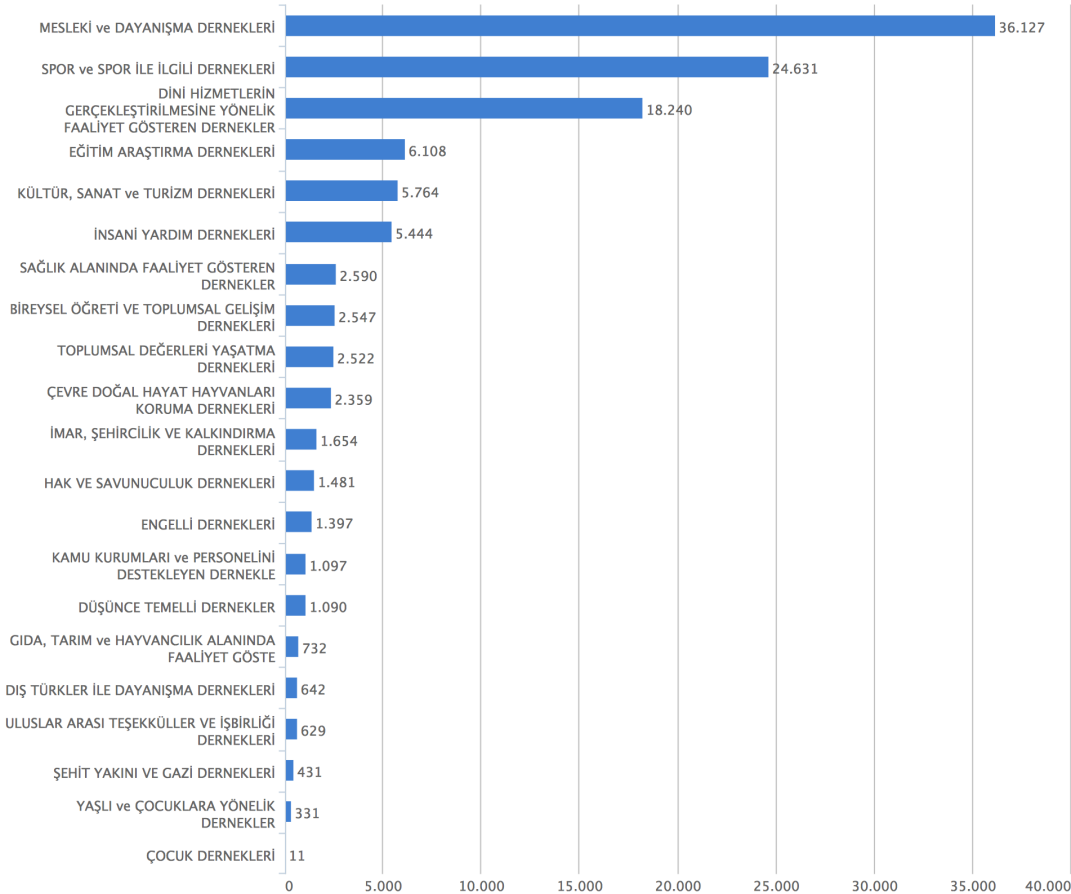
İlerleyen bölümlerde detaylı paylaşılacağı üzere etkinlik ne olursa olsun, mezunlar derneği ve diğer oluşumlarda aktif görev almak insanların birbirlerini daha yakından tanımalarını ve güven bağı hızla yeniden güncellemelerini sağlar.

1.1.5.3. Dernekler ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK)

Özellikle Sivil Toplum Kuruluşu gibi gönüllülük esaslı kurumlar, girişimciler için önemli tanışma ve deneyim edinme platformudurlar. İş dünyasındaki birçok kişinin mesleki dernekler ve STK'lara katılma sebebi; tanışmak, işbirliği yapmak ve topluma faydalı projeler üretmektir.

T.C. İçişleri Bakanlığı Dernekler Daire Başkanlığı (2019) verilerine göre Türkiye'de 115.827 faal dernek bulunmaktadır.

İş dünyasındaki birçok kişinin mesleki dernekler ve STK'lara katılma sebebi; tanışmak, işbirliği yapmak ve topluma faydalı projeler üretmektir.



Şekil 9.2 Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı



Şekil 9.3 İllere Göre Derneklerin Dağılımı

Ancak, girişimci networking yapmak için herhangi bir derneğe girmeden önce iyi araştırmalı, derneğin ne kadar etkili ve aktif olduğunu tespit etmelidir. Kendi hedefleriyle örtüşen dernekleri seçmelidir. Katıldıktan sonra mutlaka komisyonlarda aktif görev almalıdır. Derneklerde iyi bir çevre oluşturmanın püf noktası, projelerde birbirini tanımak, sabırlı ve istikrarlı olmaktır.

1.1.5.4. Networking Buluşmaları

Son yıllarda sadece networking ortamı oluşturulması amaçlanan buluşmalar, Türkiye’de de artmaya başlamıştır. Ülkemizde networking, halen yabancı ve yeni bir kavram olduğu için girişimciler bu şekilde adlandırılmasa da benzer tanışma toplantılarına gitmelidirler. Yaşadıkları il ve ilçedeki iş dünyasını tanımaya özen göstermelidirler.

1.1.6. Sohbet Etmek

En güçlü ilişkiler dahi içten ve samimi bir “merhaba” ile başlar. Hoş bir sohbeti başlatmak, yeni ilişkileri kurmak ve ilişkilerin sürekliliğini sağlamak gibi adımların her biri bir zincirin halkaları gibidir. Ancak Bressert’e (2006) göre günümüzde yetişkinlerin %60’ında çekingenlik bulunmaktadır. Bu durum, yeni insanlarla tanışmayı engeller. Hayat kalitesinin düşmesine sebep olur. Sohbet etmek, networking’in mutlak bir özelliği olmakla birlikte uygulamada birçok kişi için zor bir süreçtir. İyi bir sohbet, hazırlıkla başlar; uygulama ve etkili takiple mükemmelleşir.

1.2. Networking Ne Değildir?

Networking’in ne olduğunu bilmek kadar ne olmadığını bilmek de önemlidir. Farkında olmak, kötü alışkanlıkların değişmesi için ilk adımdır.

1.2.1. Kartvizit koleksiyonu değildir

Networking’i sadece bir kartvizit takası olarak görmek yanlıştır. Çünkü kartvizit değişimi yeni bir bağlantıda aslında sadece bir başlangıçtır. Önemli olan alınan bir kartvizitin kime ait olduğunu hatırlamak, tanışma anında konuşulanları not almak, takip etmek ve ilişkiyi güncel tutmaktır.

CNN Businesscard ABC (2012) istatistiklerine göre alınan kartvizitlerin %88’i bir haftadan kısa bir süre içerisinde atılmakta ya da bir daha kullanılmamak üzere çekmecelere kaldırılmaktadır.

Bu da çevre oluşturma sürecinde networking’in kartvizit almak ve vermek eyleminden çok daha fazlası olması gerektiğini gösterir.

Kartvizit, girişimcinin iletişim paylaşımındaki eli ayağı gibidir. Önemlidir. Ancak tek başına yetersizdir.

En güçlü ilişkiler dahi içten ve samimi bir “merhaba” ile başlar.

1.2.2. İnsan kullanmak değildir

Networking; bir hedefe ulaşma sürecinde insanların çevresini, parasını ve bilgisini kullanıp sonra da onları unutmak değildir. Bunu yapanlar, çok kısa sürede çevreleri tarafından olumsuz etiketlenirler. Yıllar boyunca düzeltmeyecekleri kötü bir üne sahip olurlar. Öyle ki Newell-Legner (2011) araştırmasına göre yaşanan kötü bir deneyimi tamamen unutturmak ancak on iki olumlu yeni deneyim yaratmaktan geçiyor. Dolayısıyla networking’de insan kullanmaya çalışmanın bedeli ağırdır. Genellikle girişimcinin iş fikrini hayata geçirdiği sektördeki birçok kişi, üretici, tedarikçi, servis, vb. birbirini tanır. Olumsuz deneyimler ve insanlar hakkında bilgi paylaşımı virüs gibi yayılır.

Aslında dilimizde yer alan “insanın adı çıkacağına canı çıksın” deyiimi, insan kullanmanın ne büyük bir yanlış olduğunu iyi özetlemektedir.

Alper’in Tecrübesi

Alper’in hastaneler için yazılımını yaptığı bir mobil uygulama girişimi vardı. Hastanelerin satın alma ve yönetimlerine ulaşip girişimini anlatmakta zorlanıyordu.

Alper’in yakın çevresi onu hastanelerde çalışan doktorlarla tanıştırmak istediklerinde ilgilenmiyor ve geri çeviriyordu. Hatta bir seferinde toplantıya yönetimi temsilen katılan bir doktorla bilgi paylaşmayı dahi reddetmişti. Alper sadece karar alıcılarla tanışıp satış yapmak istiyordu.

Hastane yöneticilerinin ve satın alma profesyonellerinin dışındaki kimse onun için önemli değildi. Üstelik hareketleriyle bunu her seferinde çevresine hissettiriyordu.

Alper’in girişimi bir yıllık çabası sonucunda uygulamasını ücretsiz isteyen iki hastanenin ilerisine geçememişti.

Onunla benzer dönemde hayata geçen bir başka hastane uygulamasının 20’nin üzerinde hastanede bütçeli kabul edildiğini öğrenmek, Alper’in moralini bozmuştu.

Ancak araştırdığında rakip girişimcinin doktorlar ve sağlık sektöründeki diğer profesyonellerle güçlü bir çevre oluşturduğu fark etmişti. Öyle ki rakibi diğer profesyonellerin referanslarıyla hastane yönetimiyle tanışma fırsatını yakalamıştı.

Alper, iş geliştirirken sadece karar alma potansiyeli olan kişileri önemseyip, etkileyicileri dikkate almamanın hatta kötü ilişkiler kurmanın önemli bir hata olduğunu çok geç anlamıştı.

1.3. Networking’in Faydaları

Girişimci için networking’in temel faydaları; tanınmak, zaman kazanmak ve kaliteli hayata sahip olmak şeklinde sıralanabilir.

1.3.1. Tanınmak

Girişimcinin iş dünyasında ve girişimcilik ekosisteminde tanınması ona birçok avantaj sağlar: Fırsatlardan ilk haberdar olan olur. Yatırımcılara ve finansmana daha kolay ulaşır. Doğru ortak ve takım arkadaşlarıyla çevresinin referansıyla rahatlıkla tanışır. Konusunda uzman kişilerden fikir ve uzmanlık yardımı alabilir.

1.3.1.1. Aktif Tanınma

Girişimcinin doğrudan etkisi olduğu tanınma sürecine “Aktif Tanınma” denir. Bu süreçte girişimci itibarını artırmak ve çevresine karşı güven kazanmak için bilinçli bir çaba harcar: Deneyimlerini

Girişimci için networking’in temel faydaları; tanınmak, zaman kazanmak ve kaliteli hayata sahip olmak şeklinde sıralanabilir.

Etkinlik seçerken girişimine en uygun olanları seçmeye özen göstermelidir.

blogunda yazar. Sosyal ağlarda işiyle ilgili ve çevresine faydalı olacak düzenli bilgi paylaşımında bulunur. Üniversite ve derneklerde konuşmalara katılır. Hatta kitap yazmaya kadar uzanan adımlar atar.

Aktif tanınma sürecindeki paylaşımlar, yapmacık olmamalıdır. İnandırıcı ve faydalı olmalıdır. Geçtiğimiz yıllarda Türkiye ve birçok ülkede girişimciler, aktif tanınma sürecinde firmalarından gereğinden fazla uzak kalmışlardır. Girişimci, bir konferanstan diğerine koşarken temel işinden uzak kalmıştır. Hatta bu durum, bazılarının kapanmasıyla sonuçlanmıştır.

Girişimci, herkesin yaptığını yapmayı bırakmalı ve kendisinin sıra dışı veya iyi yaptığına odaklanmalıdır. Bu doğrultuda bir girişimci, mesela girişimcilik ekosisteminde tanınmak için konferanslarda aktif olabilir. Ancak girişimcinin kalemi daha güçlüyse yazmaya odaklanmalıdır. Konuşmalara katılacaksa da bunu işini engellemeyecek şekilde yapmalıdır. Etkinlik seçerken girişimine en uygun olanları seçmeye özen göstermelidir. Bu, hem dinleyiciler hem de girişimci için daha başarılı bir sonuç doğuracaktır.

1.3.1.2. Dolaylı Tanınma

"Dolaylı Tanınma" kavramı iyi ilişkilerin bir sonucu olarak zaman içerisinde kendiliğinden gerçekleşir. Zaman içinde girişimcinin konusuyla ilgili bir haber, gelişme veya durum olduğunda herkesin aklına ilk gelen kişi konumunda olur. İnsanlar onu başkalarıyla tanıştırmaktan ve referans vermekten onur duyarlar. Çünkü girişimcinin yıllar içerisindeki durumu ve başarıları, çevresinin adeta sosyal sermayesi haline gelmiştir.

Yani girişimciyi kendi çevrelerine önerenler onun mutlaka ilgileceğini ve destekleyeceğini bilirler. Bu tarz değerli kişiler, insanların tanınırlıklarının bir parçası haline gelirler.

Dolaylı tanınmak için emek, istikrar, sabır ve en önemlisi iyi ilişkiler gerekir. Bir kere bu noktaya gelindiğinde girişimci, çevrenin gücünü her an hisseder. Elbette, bunu sürdürebilmek için geçmişte yapılan olumlu eylemlerin devam ettirilmesi gerekir.

1.3.2. Zaman Kazanmak

Girişimcilikte networking'in önemi anlatılırken de paylaşıldığı üzere ilişkiler ancak beşinci görüşmeden sonra işbirliği konuşulabilen bir seviyeye gelir. Oysa bu tanışmalar ortak tanıdıkların katılımıyla %60 üzerinde hızlanır. Yani belki beşinci değil, ikinci görüşmede sonuç alınabilir.

Girişimcinin her ay ödemesi gereken sabit giderleri olduğu düşünüldüğünde kum saati, maalesef her an işler. Bazen doğru zamanda kazanılan bir bağlantı, girişimin devam etmesiyle kapanması arasındaki farkı yaratabilir.

Karşılıklı fayda üzerine kurulmuş iyi ilişkiler; girişimciye zaman, emek ve sonuç olarak para da kazandırır.

1.3.3. Kaliteli Hayata Sahip Olmak

Araştırmalara göre insan, hayatının en az %30'u çalışarak geçmektedir. Üstelik Jack Torrance'e göre (2013) bir girişimcinin profesyonel çalışana kıyasla %63 daha fazla çalıştığı da araştırmalarla kanıtlanmıştır. İnsanın kendi işini yapması önemli bir değerdir. Ancak bir girişimcinin ne kadar çalışması gerektiği düşünüldüğünde bunun zorlu bir yolculuk olduğu söylenebilir. İşte bu sebeple girişimci planlı, akıllı ve bol bağlantılı olmalıdır.

Özetle networking, girişimcinin tanınmasını ve doğru insanlara ulaşmasını hızlandırır. Zaman ve emek kazandırır. Bunların da bir sonucu olarak kendi işini yaparken kendine ve ailesine daha kaliteli bir hayat yaşatmasını sağlar.

Karşılıklı fayda üzerine kurulmuş iyi ilişkiler; girişimciye zaman, emek ve sonuç olarak para da kazandırır.

2. İŞ KURARKEN VE GELİŞTİRİRKEN NETWORKING ADIMLARI

Önceki bölümde Networking'in ne olduğu, ne olmadığı ve ana faydaları ele alınmıştır. Girişimcinin hayal, hedef ve yaşamını şekillendiren felsefenin networking olduğu işlenmiştir. Bu farkındalığa sahip olan bir girişimci nereden başlamalıdır? İlk atacağı adımlar nasıl olmalıdır? Bu bölümde, girişimcinin 10 adımda Networking'le başarıyı nasıl yakalayacağı adım adım aktarılacaktır.

2.1. Networking İhtiyacının Belirlenmesi - 1. Adım

Her şeyde olduğu gibi networking'de de yapmış olmak için yapmak, bir sonuç doğurmayacaktır. Aksine girişimci; ne için gittiğini bilmediği toplantılarda zamanını, parasını ve en önemlisi heyecanını yitirecektir. Networking ihtiyaçlarının belirlenmesindeki en önemli kriter hedeflerdir. Nasıl iş planı olmayan bir girişim, pusulasız bir gemi gibi kaybolmaya mahkûmsa hedefsiz networking de aynen öyledir.

Genellikle insanlar, hedeflerini üç ana kriterle oluştururlar; zaman, satış miktarı ve kazanç. Bir örnek vermek gerekirse girişimci hedeflerini oluştururken kaç sene içerisinde (zaman), ne kadar çalışması ve ürün/ hizmet üretmesi ve satması gerektiğini (satış miktarı) ve bunun sonucunda da ne elde edeceğini (kazanç) düşünür. Aslında iş planı da bu çerçevenin oluşmasına destek olur.

Networking, bu yaklaşıma dördüncü boyutu yani çevre faktörünü de dâhil etmeyi gerektirir. O da girişimcinin ve takım arkadaşlarının çalışmalarının her safhasında kendilerine "kiminle birlikte ve kimin desteğiyle?" sorularını yöneltip, cevaplandırmalarıyla oluşur.

Bu süreçte aşağıda yer alan İş Kurma Süreci Detaylı Aktivite Planı örnek alınmalıdır. Bu, bir girişimcinin hazırlıklı olması gereken ana süreçleri başarıyla özetleyen bir tablodur.

Aktiviteler	Haftalar										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İşyerinin Kiralanması											
İşletmenin Ana Sözleşmesinin Hazırlanması											
Gerekli İzin ve Ruhsatların Alınması											
Yasal Kuruluş İşlemlerinin Yapılması											
Kredi Başvurularının Yapılması											
İşyeri Donanımının Yapılması											
Makine Ekipmanlarının Satın Alınması											
Üretim Giderleri İçin Bağlantıların Yapılması											
İşletmenin Teknik İşgücünün Sağlanması											
İşletmenin İdari Örgütlenmesinin Hazırlanması											
Pazarlama Planına Bağlı Çalışmaların Başlatılması											
Teknik Sistemin Deneme Üretimine Alınması											
Üretimin Başlatılması											
Hizmetlerin Başlatılması											

Şekil 9.4 İş Kurma Süreci Detaylı Aktivite Planı (Haftalık)

Bu doğrultuda girişimci, ilk adım olarak "İş Kurma Süreci Networking Planı" isimli ayrı bir tablo hazırlanmalıdır. Bu sefer aktivitelerin yanına networking stratejileriyle ilgili yeni sütunlar eklemelidir:

Aktiviteler	En İyi Kim Bilir?
İşyerinin Kiralanması	
İşletmenin Ana Sözleşmesinin Hazırlanması	
Gerekli İzin ve Ruhsatların Alınması	
Yasal Kuruluş İşlemlerinin Yapılması	
Kredi Başvurularının Yapılması	
İşyeri Donanımının Yapılması	
Makine Ekipmanlarının Satın Alınması	
Üretim Giderleri İçin Bağlantıların Yapılması	
İşletmenin Teknik İşgücünün Sağlanması	
İşletmenin İdari Örgütlenmesinin Hazırlanması	
Pazarlama Planına Bağlı Çalışmaların Başlatılması	
Teknik Sistemin Deneme Üretimine Alınması	
Üretimin Başlatılması	
Hizmetlerin Başlatılması	

Şekil 9.5 İş Kurma Süreci Networking Planı

"En İyi Kim Bilir?" başlıklı birinci sütundaki amaç, networking ihtiyacının belirlenmesidir. Girişimci hedefi ve iş fikri doğrultusundaki temel aktiviteleri bağlantılarıyla tasarlamaya başlamalıdır. Bu çalışma yapılmadığında girişimci, çevresinin veya bir profesyonelin desteği olmayacağı için üstüne düşmeyen işleri yapmaya başlar. Bu da yine zaman, para, enerji kaybına sebep olur. Daha da önemlisi ana iş fikrinden uzaklaşılmasına sebep olur. Sonra da odak kaybolur.

Bu duruma açıklık kazandırmak adına "İş Kurma Süreci Networking Planı"ndaki ilk madde "İşyerinin Kiralanması" ile örneklendirme dikkate alınmalıdır. Girişimci, ilk sütundaki "En İyi Kim Bilir?" sorusunu kendine sormadığında farkında olmadan bir emlakçı gibi hareket etmeye başlar.

Girişimcinin her eylem planını bir profesyonele veya çevrenin desteğiyle yetkin kişilere delege etmeyi öğrenmesi gerekmektedir.

Girişimcinin günlerce doğru ofisi bulmak için sayfalarca ilanı taraması, mekânları ziyaret etmesi ve değerlendirmesi gerekecektir. Aslında yapacağı her ziyaret bir masraftır. Bu çalışma olmadan girişimci; ürününe, hizmetine ve ilgili iş modeline odaklanmak yerine her şeyi kendi yapma hatasını yapabilir.

Özetle, girişimcinin her eylem planını bir profesyonele veya çevrenin desteğiyle yetkin kişilere delege etmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Bu hizmetler kimi zaman ücret karşılığı kimi zaman da ücretsiz desteklerle gerçekleşir.

Mesela "İşyeri Kiralanması" maddesinde şuna benzer, girişimci Networking ihtiyaç kararları, yer almalıdır:

- Girişimcinin çevresinde yakın zamanda iş kurmuş diğer girişimcilerin isimleri: Çünkü buna benzer bir çalışmayı başkaları yakın zamanda yapmış olabilir. Bu tavsiyeler zaman kazandırır.
- Tanıdıkların önerebileceği emlakçılar: Yeni bir emlakçıyla iş yapmak yerine tanıdıkların önerdiği bir emlakçı hem zaman, hem de para kazandırır. Genellikle uzun zamandır birinin çalışmalarını yapan emlakçı, komisyon ve anlaşma sürecinde girişimciye daha fazla destek olabilir.
- Girişimcinin gayrimenkul işi yapan tanıdıkları: Girişimci her konuda daima ihtimallerin yüksek olduğu yerlerde durmalı ve ilgili kişilerle konuşmalıdır.

Yukarıdaki örnek doğrultusunda "En İyi Kim Bilir?" sütunu iş planının her kalemi için yazılı olarak gerçekleştirilmelidir.

Aktiviteler	En İyi Kim Bilir?	Mevcut Çevredeki Tanıdıklar
İşyerinin Kiralanması	- Yakın zamanda iş kurmuş diğer girişimciler - Tanıdıkların önerebileceği emlakçılar - Gayrimenkul işi yapan tanıdıklar	
İşletmenin Ana Sözleşmesinin Hazırlanması		
Gerekli İzin ve Ruhsatların Alınması		
Yasal Kuruluş İşlemlerinin Yapılması		
Kredi Başvurularının Yapılması		
İşyeri Donanımının Yapılması		
Makine Ekipmanlarının Satın Alınması		
Üretim Giderleri İçin Bağlantıların Yapılması		
İşletmenin Teknik İşgücünün Sağlanması		
İşletmenin İdari Örgütlenmesinin Hazırlanması		
Pazarlama Planına Bağlı Çalışmaların Başlatılması		
Teknik Sistemin Deneme Üretimine Alınması		
Üretimin Başlatılması		
Hizmetlerin Başlatılması		

Şekil 9.6 İş Kurma Süreci Networking Planı "En İyi Kim Bilir?"

Girişimci bu çalışmaya başlamadan önce aktiviteleri önceliklerine göre sıralamalıdır. Sonra da networking planına başlamalıdır. Yani işyeri kiralaması, önemli bir eylemdir. Ancak ana sözleşmenin hazırlanması veya pazarlama planına bağlı çalışmaların başlatılması çok daha önceliklidir.

2.2. Mevcut Çevrenin İncelenmesi - 2. Adım

Bir önceki bölümde girişimci, iş planındaki önemli aktiviteler için en iyi kimlerin bilme ihtimali olduğunu belirledi. Bir sonraki adımda ona en yakın olan kendi çevresini inceleyerek ilerlemelidir. Tabloya bir sütun daha ekleyerek iletişime geçebileceği ilgili isimleri ve kurumları not almalıdır.

Networking kitabında (2014) Belen'in araştırmaları iş kurma sürecinde aile ve yakın çevrenin %70 olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Öyle ki iş kurulduktan sonra gerçekleştirilen ve girişimin ayakta kalmasını sağlayan ilk müşteri referanslarının %70'i yine yakın çevreden gelmektedir.

O zaman girişimci, doğrudan iletişime geçebileceği yakın çevresini önemsemelidir. Çünkü tanıdıkların tanıdıkları kavramı, başarıyı getirir. Hiç tahmin edilmeyen aile fertleri ve arkadaşlar, girişimcinin en kritik kişilere ulaşmasını sağlayabilir. İş dünyasında buna benzer birçok başarı hikâyesi vardır.

Girişimci doğrudan iletişime geçebileceği yakın çevresini önemsemelidir.

Bunlardan en bilineni Microsoft'un kurucusu Bill Gates'in başarı hikâyesidir. Bill Gates iki çocukluk arkadaşıyla resmen evlerinin garajında gerçekleştirdikleri çalışmaları, bir dünya devi Microsoft'a dönüştürmüşlerdir. Bu şirketin bugünkü konumuna dışarıdan bakan biri Bill Gates'in çok güçlü bir çevresi olduğu için başarılı olduğu kanısına varabilir. Oysa Bill Gates iki çocukluk arkadaşıyla hayata

geçirdiği çalışmalarını, o dönemde bir kurumda çalışan annesiyle paylaşmıştır. Annesi, bu üçlünün ne kadar çok çalıştığını bildiği için onlara güvenmiş ve referanslarını seferber etmiştir.

Bu örnek, Networking'in sadece çok fazla kişi tanımak olmadığını, az ama doğru kişilerle de başarılı olunabileceğinin en iyi göstergesidir.

Girişimci ikinci adımda "İş Kurma Süreci Networking Planı" tablosuna "Mevcut Çevredeki Tanıdıklar" adlı yeni bir sütun açar. Buradaki amaç "En İyi Kim Bilir?" sütununda yazılan genel yaklaşımları detaylandırmaktır. Örnek vaka ele alınırsa "En İyi Kim Bilir?" için yazılan her satır karşısına girişimci ertesi gün gidebileceği ve danışabileceği kişileri ve kurumları yazmalıdır. Eğer hiçbir tanıdığı yoksa da moralini bozmadan "yok" yazmalıdır. Bu çalışmayı yaparken sadece "yok" yazarak kolayca kaçmamak gerekir. Önce yakın çevreye sormak ve sonra bu tespitleri yapmak daha doğru olur.

Aktiviteler	En İyi Kim Bilir?	Mevcut Çevredeki Tanıdıklar
İşyerinin Kiralanması →	- Yakın zamanda iş kurmuş diğer girişimciler - Tanıdıkların Önerebileceği emlakçılar - Gayrimenkul işi yapan tanıdıklar	→ Kuluçka merkezleri, KOSGEB ilişki ağı, Ali Cansu → Üst kata yeni taşınan şirket yetkilisi, Muhtar → - Yok

Şekil 9.7 İş Kurma Süreci Networking Planı "Mevcut Çevredeki Tanıdıklar"

Şekil 9.7'de birinci sütundan yola çıkılarak ikinci sütunun detaylandırılması incelenirse;

- Yakın zamanda iş kurmuş diğer girişimciler
Örnekte işyeri kiralama sürecinde girişimci "yakın zamanda iş kurmuş diğer girişimcileri" bir bilgi kaynağı olarak belirlemiştir. Mevcut çevredeki tanıdıklar arasında da üniversitelerin kuluçka merkezleri, KOSGEB ilişki ağı ve doğrudan tanıdığı Ali Cansu isimli kişiyi not almıştır:
Kuluçka Merkezleri: Üniversitelerdeki kuluçka merkezleri, girişimci yetiştirir. Bu çalışmayı yapan girişimci, kendi üniversitesinde böyle bir merkez olması halinde iletişime geçerek destek talep edebilir.
- KOSGEB İlişki Ağı: KOSGEB Girişimcilik Eğitimi sürecinde girişimci, kendi gibi birçok kişiyle tanışır. Burada gerçekleşen tanışmalar sonucunda (KOSGEB ilişki ağı) diğerlerinin de deneyimleri değerli bir kaynak olur.
- Ali Cansu: Son olarak girişimcinin iş kurduğunu bildiği ve doğrudan tanıdığı bir bağlantısı olması halinde iletişime geçmek üzere not alır (örnekte "Ali Cansu").
- Tanıdıkların önerebileceği emlakçılar
"Tanıdıkların önerebileceği emlakçılar" da ise girişimci mesela yakın bir arkadaşının üst katına yeni kiracıların taşındığını öğrenir. Onlarla tanışarak iş yeri kiralama araştırmalarıyla ilgili bilgi alır.
- Özellikle küçük ilçelerde herkesi tanıyan muhtar ya da berber gibi meslek grubundaki insanlar çok değerli kaynaklardır. Çevredeki neredeyse her şeyden haberleri vardır. Günlük her türlü konuda destek ve bilgi almak için önemli bağlantılardır.
- Gayrimenkul işi yapan tanıdıklar
Örnekte girişimci çevresine de sorduktan sonra, gayrimenkul işi yapan tanıdığı hiç olmadığı için "yok" yazıyor.
- Yukarıdaki örnekte detaylı aktarıldığı üzere bu çalışma, iş planındaki tüm aktiviteler için tek tek ve özenle gerçekleştirilmelidir.

2.3. Tanışma Kararlarının Oluşturulması - 3. Adım

Tanışma kararlarının oluşturulması iki adımda gerçekleştirilir; tanıdıkların önceliklere göre sıralandırılması ve kimsenin tanınmadığı durumlarda yeni tanışma kararlarının alınması gerekir.

Kuluçka Merkezleri: Üniversitelerdeki kuluçka merkezleri, girişimci yetiştirir. Bu çalışmayı yapan girişimci, kendi üniversitesinde böyle bir merkez olması halinde iletişime geçerek destek talep edebilir.

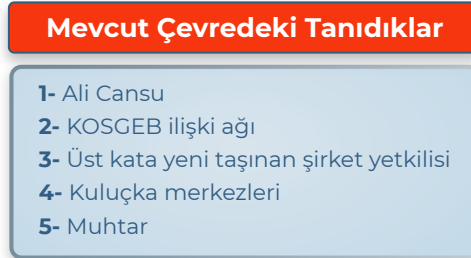
2.3.1. Tanıdıkların Önceliklere Göre Sıralandırılması

"Tanıdıkların önceliklere göre sıralandırılması" bazen insan seçmek gibi algılanır. Bu düşünce yanlıştır. Çünkü Business Networking Akademi'nin araştırmaları insanların cep telefonlarına kayıtlı kişilerin %5'inden azıyla herhangi bir ay içerisinde iletişimde olduğunu gösteriyor. Mesela telefon rehberinde 500 kişi kayıtlı olan biri, ay içerisinde en fazla 25 kişinin iletişimde oluyor. Aslında hiç aramadığı 475 kişi olduğu düşünülürse, konuştuğu 25 kişiyi önceliklere göre sıralandırılması oluyor. Önceliklere göre sıralama kavramına, ortak noktaların olduğu kişilerle karşılıklı daha fazla görüşme isteği olan kişiler olarak bakılmalıdır.

Bu doğrultuda, "Mevcut Çevredeki Tanıdıklar" sütununda not alınan kurum ve isimlerinin de önceliklere göre sıralandırılması gerekir. Herkesle görüşmeye çalışmak etkili bir yaklaşım değildir. Girişimci gereksiz görüşmeler yapmaktan kendi işini yapmaya zaman bulamaz.

Önceliklere göre sıralama, iletişime geçebilme hızı ve tanıdıklarla olan yakınlığa göre gerçekleştirilmelidir.

Örnek



Şekil 9.8 İş Kurma Süreci Networking Planı "Öncelikli Mevcut Çevredeki Tanıdıklar"

Örnekte, Ali Cansu girişimcinin iyi tanıdığı yakın zamanda kendi işini kurmuş bir arkadaşısıdır. İşyeri bulma sürecindeki sorularını bir telefon görüşmesiyle rahatlıkla sorabilir.

KOSGEB ilişki ağına ulaşmak ise biraz daha zaman alabilir. Ancak girişimci zamanında KOSGEB eğitimlerine katıldığı için, buradaki tanıdıklarıyla da temasa geçebilir.

Arkadaşının ofisinin üst katına taşınan firma yetkilileri, kuluçka merkezleri ve muhtar seçenekleri daha dolaylı temaslar oldukları için sıralamada geride kalmışlardır.

Girişimci, ilk etapta öncelik sıralamasındaki birinci ve ikinci seçenekle iletişime geçmelidir. Sonuç alamadığı noktada diğer seçenekleri değerlendirmelidir.

2.3.2. Yeni Tanışma Kararlarının Alınması

Bazen girişimci hangi bağlantıya ihtiyacı olduğunu, yani "en iyi kim bilir" sorusunun cevabını bilir. Ancak doğrudan ya da referans alabileceği hiçbir tanıdığı olmaz. Örnekte girişimci işyerinin kiralınması sürecinde "gayrimenkul işi yapan tanıdıkların" etkili bir iletişim noktası olduğunu belirliyor. Ancak hiçbir bağlantısı olmadığı için "yok" yazıyor.

Genellikle böyle bir durumda birçok girişimcinin omuzları düşer. Hatta kendini yetersiz dahi hissedebilir. Oysa bu durum, aslında girişimciye "iş geliştirme" yapabilmesi için harika bir fırsat tanır.

Aktiviteler	En İyi Kim Bilir?	Mevcut Çevredeki Tanıdıklar
İşyerinin Kiralanması →	- Yakın zamanda iş kurmuş diğer girişimciler - Tanıdıkların Önerebileceği emlakçılar - Gayrimenkul işi yapan tanıdıklar	→ - Kuluçka merkezleri, KOSGEB ilişki ağı, Ali Cansu → - Üst kata yeni taşınan şirket yetkilisi, Muhtar → - Yok

Şekil 9.9 İş Kurma Süreci Networking Planı "Mevcut Çevredeki Tanıdıklar Olmayınca"

Sıfırdan bir bağlantı kurmak, bir tanıdık aracılığıyla tanıştırmaya göre daha fazla emek ve çaba ister.

Daha önceki bölümlerde de paylaşıldığı üzere sıfırdan bir bağlantı kurmak, bir tanıdık aracılığıyla tanıştırmaya göre daha fazla emek ve çaba ister. Ancak çevresindeki eksik ilişkileri tespit edip, yeni bağlantılar kurabilen bir girişimci için de her türlü engeli aşmak mümkündür.

Yukarıda paylaşılan örnek yöntem ile girişimci kimlerle tanışması gerektiğini belirlemeli ve mutlaka tanışmaya hazırlanmalıdır.

2.4. Tanışmaya Hazırlık - 4. Adım

Konu hazırlık olunca girişimci; iş planı, bütçe ve satın alma gibi birçok konu için hazırlık yapar. Maalesef aynı özen bir tanışma için gösterilmez. Oysa her yeni tanışma o kişiye ve onun çevresine açılan sihirli bir kapı gibidir.

Girişimci mutlaka tanışmayı planladığı kişileri, ait oldukları kurumları ve katıldıkları etkinlikleri araştırmalıdır. Hatta hiçbir şeyi atlamamak adına tanışmaya hazırlık listesini oluşturmalı ve adım adım uygulamaya geçmelidir.

2.4.1. Araştırma

Tanışma öncesi araştırma yapmak, tanışma sırasında hoşsohbetin oluşmasını ve daha sonuç odaklı toplantılar gerçekleşmesini destekler.

1980'li yıllar ve öncesinde, e-mail, cep telefonu ve İnternet gibi hiçbir hızlı iletişim aracının olmadığı dönemde, tek kaynak yakın çevreydi. Bir girişimci, etkinlik ya da kuruluşla ilgili ön bilgi almak istediğinde sadece doğrudan tanıdıklara danışabilirdi. İnsanların çevresinde genellikle sadece aynı sektörden kişiler olduğu düşünülürse o dönemde yeni ve farklı bir bağlantı hakkında araştırma yapmak gerçekten zordu. Oysa tanışma öncesi araştırma yapmak, tanışma sırasında hoşsohbetin oluşmasını ve daha sonuç odaklı toplantılar gerçekleşmesini destekler. Hatta uluslararası çapta tanınan kişisel gelişim uzmanlarından Brian Tracey, araştırma gibi planlamada harcanan her dakikanın uygulamada en az on dakika kazandırdığını tespit etmiştir.

Etkili networking için araştırma yöntemlerinden bazıları şöyle sıralanabilir:

1. Ağızdan Ağıza: Ağızdan ağıza en eski araştırma yöntemidir. Girişimci, ziyaret edilecek kişi ya da etkinlik hakkında fikri olduğuna inandığı çevresini arar. Burada önemli olan geri bildirimleri objektif olarak değerlendirebilmektir. Yani, herkesin beklentileri aynı değildir. Mesela, büyük hedeflerle bir organizasyona katılan ama istediği sonucu alamayan kişinin olumsuz görüşleri olacaktır. Oysa abartılı beklentisi olmayan bir başka kişi için aynı etkinliğin sonucu harika olabilir. Bu sebeple girişimcinin, çevresine soru sorması ve mutlaka geribildirim "nedenlerini" objektif olarak yorumlaması gerekir. Olumlu geri bildirim fazla iyimserliğe, olumsuz olan ise önyargılara sebep olmamalıdır.
2. Ön Arama: Eğer katılım yapılacak organizasyon ya da tanışılacak kişi önceden biliniyorsa, ön arama yapmak etkilidir. Yani verimli bir buluşma için bilgi, kaynağından alınır. Mesela organizasyon öncesi kayıt telefonu aranarak, nazik bir şekilde kimlerin katılacağı, konuşma programı ve diğer benzeri sorular sorulabilir. Bilgi alınamaması halinde, durumu kişiselleştirip sinirlenmemek gerekir. Aynı şekilde bir yöneticiyi ziyaret etmeden önce asistanını arayarak toplantı ile ilgili faydalı bilgiler talep edilebilir. Bu yaklaşım, kişi ve kurumun önemsendiğini de gösterir.

3. Arama Motorları: Teknoloji ve İnternet her gün insanlar arası iletişimi köklü değişikliklere sürüklemektedir. Öyle ki, iletişim şeffaflaşmaktadır. Bugün kurumların İnternet sitelerinin olma zorunluluğu vardır. Bireylerin sosyal ağlardaki kişisel profilleri Google ve Yandex gibi arama motorlarında en üst sıralarda yer almaktadır. Etkinliklere katılımın dahi İnternet üzerinden yapılıyor olması organizasyonlarla ilgili fikir vermektedir. Girişimcinin herhangi bir buluşma öncesi arama motorları üzerinden araştırma yapması, ona toplantı öncesi fikir verecektir. Bu da, toplantının daha verimli geçmesini sağlayacaktır.

2.4.2. Hazırlık Listesi

Ön araştırma tanışmaya hazırlık sürecinde olmazsa olmazdır. Ancak girişimcinin her buluşma öncesinde aşağıdaki listeyi gözden geçirmesi, etkinliklere bakış açısını daha da geliştirecektir:

1. Tanışma ve Asansör Cümlesi: "Asansör Cümlesi" benzetmesini bir senaryo ile anlatmak daha etkili olur. Girişimci, bir arkadaşının ofisini ziyaret eder. On beşinci katta asansöre biner. On dördüncü katta kapı açılır ve asansöre uzun zamandır tanışmak istediği yatırımcı biner. On dördüncü kattan lobiye yaklaşık 30-45 saniye süre vardır. Girişimci bu kadar kısa sürede kendini nasıl tanıtmalıdır ki, yatırımcının ilgisini çeksın, söyledikleri akılda kalsın ve hoş bir sohbet başlasın.

Girişimcinin ne yaptığını kısaca anlatan, karşısındakini soru sormaya yönelten ve hoşsohbeti başlatan tanışma metoduna "Asansör Cümlesi" denir.

Girişimci, asansör cümlesini her seferinde katılacağı etkinlik ya da buluşmaya göre yeniden gözden geçirmelidir. Çünkü arkadaş ortamındaki bir tanışmada kullanılacak asansör cümlesiyle bir iş toplantısındaki asansör cümlesi arasında önemli farklar bulunur. Birinde kişisel hobiden bahsetmek doğalken, diğeri daha çok iş dünyası ve başarı odaklıdır.

2. Soru bankası: Tanışma cümleleri karşılıklı paylaşıldıktan sonra sohbetin devamı için her zaman soru sormak etkili bir yöntemdir. Çoğu zaman insanlar hazırlıksız oldukları için tanışma sonrası birbirlerine ne soracaklarını bilmezler. Heyecan başlar ve sağa sola bakmaya başlarlar. Konuşma soğuk bir "memnun oldum" cümlesiyle son bulur. Girişimci, katılacağı aktiviteye uygun soru kalıplarını önceden hazırlamalıdır. Mesela girişimcilikle ilgili bir konferans öncesi şu soruları sormak üzere kendine not alabilir:

"Konferansın açılış konuşmasını dinlediniz mi? Ne düşündünüz?"

"Bu etkinliğe yalnız mı katıldınız? Yoksa ekibinizle mi geldiniz?"

"Tavsiye ettiğiniz bir konuşmacı var mı?"

"Bu tarz etkinliklere sürekli katılıyor musunuz? Hangileri?"

Bu sorular her seferinde çoğaltılabilir ve her etkinlik öncesi farklılaştırılabilir. Önemli olan "evet, hayır" gibi kısa cevaplara sürüklemeyen sorular hazırlayabilmektir. Ayrıca girişimci, tanışma sırasında karşısındaki kişiyi gözlemlemeli, ilgisini anlamalı ve soru yağmuruyla sıklamamalıdır.

3. LCV: "Lütfen Cevap Verin" kelimelerinin baş harfleri olarak kullanılan bu tabir kısaca "LCV vermek" veya "LCV yaptırmak" şeklinde kullanılır. Bazı etkinlikler öncesi rezervasyon yaptırılması istenir. Girişimcinin buna dikkat etmesi, kapıda sıkıntı yaşamaması için önemlidir. Mekândaki yer limitli olduğunda, önceden kayıt yaptırmayanlar içeri alınmaz. Bu durumda girişimci ve yanındaki misafirleri zor durumda kalabilir. Stressiz bir katılım için LCV vermek önemlidir. Ayrıca, LCV yaptıranların iletişim bilgileri, organizasyon sahipleri tarafından genellikle bir veri tabanına kayıt edilir. Bu da, girişimcinin ileri tarihteki davetlerden de haberdar olması anlamına gelir. LCV vermenin diğeri bir faydası, kayıt yaptıranların çoğu zaman yaka kartlarının önceden hazırlanmasıdır. Böylelikle, kayıt sırasında zaman kaybı yaşamazlar.

Girişimcinin ne yaptığını kısaca anlatan, karşısındakini soru sormaya yönelten ve hoşsohbeti başlatan tanışma metoduna "Asansör Cümlesi" denir.

Son olarak, çoğu zaman LCV verenlere organizasyon programı, olası son dakika değişiklikler ve diğer etkinlik sırasında faydalı olabilecek ön bilgiler e-mail atılır.

4. Program ve Gündem: Etkinliğin programını incelemek, konuşmacıları araştırmak, konu başlıkları hakkında okumak ve etkinliği düzenleyen kurumları incelemek birçok fayda sağlar. Bu çalışma, girişimcinin hiç tanımadığı bir ortama bilgi sahibi olarak gitmesini ve kendini iyi hissetmesini sağlar. Ayrıca, tanışması sırasındaki sohbetini de zenginleştirir.
5. Giyim: Genellikle davetiyelerde giyimle ilgili içeriğe yer verilir. Girişimcinin mutlaka giyim hususuna dikkat etmesi gerekir. Çünkü giyim ilk izlenimin önemli bir parçasıdır. Etkinlik web sitesinde ve davetiyesinde giyim tarzı hakkında herhangi bir uyarı bulunmaması durumunda, rezervasyon numarasından kurum aranmalıdır.
Resmi giyimin olduğu bir toplantıya kot pantolonla gitmek gibi, herkesin rahat giyindiği (business casual) bir ortama, takım elbiseyle katılmak da olumsuz etki yaratır. Gündeme göre giyinmek en doğal yaklaşımdır.
6. Zamanlama: Etkinlik programlarında "kayıt" olarak adlandırılan zaman dilimini maalesef birçok kişi park etme ya da oyalanma gibi gereksiz bir bölüm olarak görür. Oysa herhangi bir toplantıya erken gelmenin birçok faydası vardır. Öncelikle, erken varınca son bir kez daha etkinlik öncesi asansör cümlesinin düşünülmesi ve kartvizit organizasyonu gibi hazırlıklar yapılabilir. Ayrıca birçok kişi yalnız gelir. Sonra, tanıdıkları birileriyle karşılaşıp, gruplaşırlar. Bu sebeple, gerek konuşmacılar, gerek diğer tek katılımcılarla en rahat sohbet aslında kayıt sürecinde olur.

Girişimci, etkinlik öncesi zaman kaybı ve gecikmeye sebep olabilecek trafik, park ve rezervasyon (LCV) gibi unsurlara dikkat etmelidir. Kötü bir başlangıcı düzeltmek zordur.

7. Kartvizitler: Etkili bir tanışma ve sohbetin devamında mutlaka kartvizit değişimi gerçekleşmelidir. Yoksa konuşulan her şey anlık olur. Girişimci, yanında daima 30 ila 50 kartvizit taşımalıdır.
8. Aksesuarlar: İş dünyasının bazı aksesuarları, hiçbir zaman girişimcinin yanından eksilmemelidir. Tükenmez kalem, kartvizit büyüklüğünde boş not kâğıtları ve sohbeti başlatma etkisinde bir dernek rozeti gibi birçok aksesuar örnek olarak sıralanabilir. Ancak tükenmez kalem ve kâğıt bu listede önceliklidir. Girişimci kendi kartvizitini sunsa dahi, sık sık başkalarında olmadığını fark edecektir. Samimi bir tanışmada, rahatlıkla karşı tarafa kalem ve boş kâğıdı uzatarak iletişim bilgilerini alabilir.
9. Networking Arkadaşı: Kimsenin tanınmadığı bir etkinliğe yalnız gitmek çoğu kişinin tercihi olmaz. Bu durum, birçok fırsatın kaçıırılmasına dahi sebep olur. Bu sebeple, girişimci kendisine bir Networking arkadaşı bulmalıdır. Böylelikle, iki arkadaş hem katıldıkları etkinliklerde yabancı hissetmezler hem de rahatlıkla yeni kişilerle birlikte tanışırlar. Girişimci, networking arkadaş seçimini son dakikaya bırakmamalıdır. En az bir ya da iki hafta öncesinde kendi duruşuyla uyumlu birini bulmalıdır. Davet edilen kişinin yakınlığına göre hazırlık sürecindeki bu listenin üzerinden birlikte geçilebilir.
10. Motivasyon: Tüm hazırlıklar tamamlandığında, girişimcinin kendini motive etmesi kadar etkili başka hiçbir adım yoktur. Etkinliklerde insanlar tebessüm taşıyan olumlu kişilerle konuşmayı tercih ederler. Girişimci; zor bir gün geçirmiş olabilir ya da girişimcinin enerjisi yerinde olmayabilir. Ancak, yeni insanlarla tanışmanın ne kadar heyecan verici olduğunu kendine hatırlatmalıdır. Zor günü geride bırakmalı ve tanıştığı kişileri dinleyebilmesi için motivasyonunu yükseltmelidir.

2.5. Tanışma Sırasında - 5. Adım

İyi bir hazırlık önemli olmakla birlikte asıl etki uygulamada, yani tanışma sırasında. Bir etkinliğin girişinden içeriye ilerleme ve hatta ayrılmaya kadar olan süreçte yapılacaklar, tanışmanın başarisında esastır.

Bir etkinliğin girişinden içeriye ilerleme ve hatta ayrılmaya kadar olan süreçte yapılacaklar, tanışmanın başarisında esastır.

2.5.1. Başlarken

Kayıt masası, herkesin hızla geçmek istediği ve sıkıldığı bir noktadır. Oysa kuyrukta beklerken sohbeti başlatmak için iyi fırsatlar vardır. Böylelikle girişimci yalnız katılmış bile olsa daha içeri girerken yeni bağlantıları olmuş olur. Rahat hissetmek, bir etkinliğe yüksek enerjiyle başlamak için iyi bir yöntemdir.

Kayıt masasında insanlar alışkanlıktan hızlıca kendi yaka kartlarını arar, bulur ve içeri geçerler. Oysa diğer katılımcıların yaka kartlarına da göz atmak, iyi bir fikirdir. Önceden diğer katılımcıların kim olduğu öğrenilememişse o anda katılımcı profiliyle ilgili fikir edinme fırsatı doğar.

Kayıt masasında genellikle organizasyonun üst yönetimini tanıyan temsilciler olur. Onlarla yapılacak küçük sohbetler de tanıştırmalara vesile olabilir.

Bu yaklaşım, henüz ilk dakikalarda girişimciye birçok tanışma fırsatı sunar.

2.5.2. İlerlerken

Genellikle kayıt bölümünün hemen arkasında gruplar birikir. Bu topluluklar daha çok birbirini tanıyan kişilerdir. İnsanların kendilerini rahat hissettirmek için yaptıkları ilk şey, tanıdıklarını arayıp bulmaktır. Tıpkı güvenli bir liman gibi. Girişimci, girişte karşılaştığı tanıdıklarıyla el sıkıştıktan hemen sonra mutlaka kendine belirlediği hedefler doğrultusunda hareket etmelidir.

Başlangıçta tüm mekânı baştan sona dolaşmalıdır. Fikir sahibi olmalı ve öyle ilerlemelidir. Genellikle önce yeni bağlantılara yönelmek etkilidir. Çünkü tanıdıklarla başka bir zamanda buluşmak üzere de randevu alınabilir. Oysa yeni insanlarla tanışmak için etkinlikler, her zaman bulunmayan fırsatlardır. Organizasyonun ortasına doğru tanıdıklara yönelerek ilişkiler güncellenebilir.

Girişimci tek katılmışsa tanışmak için ya kendi gibi tek kişileri seçmeli ya da kalabalık gruplara yönelmelidir. Son seçenek olarak iki kişinin sohbetine dâhil olmayı denemelidir. Çünkü iki kişi arasında tek bir gündem vardır. Yani onlara katılmak için sohbeti bölmek gerekir. Bu da hoş karşılanmaz. Diğer taraftan tek kalmış kişiler ile üç ve üzerinde büyük gruplarla sohbet etmek daha kolaydır.

Tek başına duran kişiler, daha çok yiyecek ve içeceklerle yakın bölümde bulunurlar. Burası herkesin rahatlatma noktasıdır. Tanışma konusunda heyecanlı kişilerde çapraz eller ve bacaklar veya duvara yaslanma gibi vücut dili sinyalleri görülür. Tebessümle yaklaşım sohbet başlatmak onları rahatlatır. Büyük gruplarda biri yaklaştığında genellikle grup kendiliğinden açılır. Büyük grupların yeni katılanları dâhil eden bir tutumu vardır. Girişimcinin gruba kendini asansör cümlesiyle tanıtması ve herkesle tek tek el sıkışması gerekir. Sonrasında grup içinde uygun bir yerde konumlanıp sohbet etmeye başlayabilir.

Hazırlık bölümünde seçilen networking arkadaşıyla katılım yapılmışsa ilk dakikalarda mekânı incelemek gerekir. Sonra mutlaka ayrılmalı, farklı kişilerle tanıştıktan sonra karşılıklı tanıştırılmalıdır. Bu yaklaşım, kısa bir sürede girişimcinin yalnız başına tanıyabileceğinden çok daha fazla katılımcıyla tanışmasını sağlar. İş yemekleri ve öğlen buluşmalarında da benzer yaklaşımlar sonuç getirir. Mesela günümüzde halen yuvarlak masa etrafındaki insanların birbirine "merhaba" dahi demeden, tüm akşam yan yana yemek yediklerine rastlanır. Oysa medeni olmak, aynı ortamın paylaşıldığı kişilerle kısa dahi olsa tanışmaktan geçer.

Medeni olmak, aynı ortamın paylaşıldığı kişilerle kısa dahi olsa tanışmaktan geçer.

Girişimci, tanışmak için insanları beklememelidir. İnisiyatif almalıdır. İlk eylemi gerçekleştirmeli ve öncülük yapmalıdır.

En iyi iletişimciler doğru soruları sorup dikkatle dinleyenler olarak bilinirler.

Ayaküstü sohbet ederken konuşan kişiyle göz teması kurmak önemlidir. En iyi iletişimciler doğru soruları sorup, dikkatle dinleyenler olarak bilinirler. Girişimci de bu tekniği uygulamalıdır. Sesin tonu tekdüze olmamalıdır. Konu anlatımında, önemli noktalarda vurgu yapmak dinleyen dikkatini koruyabilmek adına önemlidir.

Aynı şekilde vücut dili de birçok mesaj verir. Mesela el sıkışması, göz teması kurulduktan sonra tebessüm ve içtenlikle yapılır. Bazen insanlar ellerini adeta ölü bir balık gibi uzatırlar. Bu durum son derece olumsuz bir ilk izlenim bırakır. Zayıf bir el sıkışması, güvensizlik, isteksizlik ve memnuniyetsizlik hissini verir. Bu da düşük enerjiyle başlayan bir bağlantı demektir. Çok sert sıkmak ve iki elle kapatarak sıkmak da yapılmaması gereken diğer olumsuz örneklerdir.

Etkinlik süresince girişimcinin aklının bir yerinde zaman faktörü sürekli olmalıdır. Bir sohbet beş dakikadan daha fazla uzuyorsa farklı bir günde buluşma önerilebilir. Konuşan kişinin sözünü kesmeden bunu belirtmek önemlidir. Böylelikle, girişimci bütün etkinlik boyunca bir kişiyle, sadece mecburiyetten konuşmaz. Konuşma sırasında saate bakmak ilgisizlik göstergesi olarak algılanabilir. Bu sebeple, girişimci süreyi hisleriyle tahmin etmelidir.

Sohbet aralarında mutlaka bir iki dakikalık molalar verilerek kartvizitler üzerine hatırlatma notları alınmalıdır. Bu şekilde girişimci tanıştığı herkesi rahatlıkla etkinlik sonrasında hatırlar.

2.5.3. Ayrılırken

Bir sohbet ya da etkinlikten sessizce ayrılmak yanlış bir davranıştır. Kimse bakmadığı bir anda gitmek samimiyezsiz bir yaklaşımdır. Oysa insanlar sohbe dalarlar ve tekrardan girişimciye yöneldiklerinde girişimcinin "hoşça kalın" dahi demeden gitmiş olmasını yadırgarlar.

Ayrılırken mutlaka medeni bir şekilde vedalaşmak gerekir. Ayrılma anına kadar kartvizit değişimi olmamışsa veda sırasında da bu fırsat doğar. Üstelik insanların girişimciyi hatırlaması dahi kolaylaşır.

Bir organizasyondan ayrılırken ev sahipliğini yapan kurumun başkanını ve yetkililerini bulmak ve teşekkür etmek önemlidir. Olumlu geri bildirimler paylaşarak ayrılmak, yepyeni iyi bağlantılara da vesile olabilir.

2.6. Takip Stratejilerinin Belirlenmesi - 6. Adım

En başarılı hazırlık ve tanışma, etkili takip olmadan anlamsızdır. Networking'de takipsizlik, suya yazı yazmak gibidir.

Takibi doğru tanımlamak son derece önemlidir. Girişimcinin mevcut ve yeni tanıdıklarını işi düşmeden araması başarılı bir yaklaşımdır; sebepsiz aramak ve hal hatır sormak gibi. Ancak bunun sıklaştırılması insanları rahatsız edebilir. Aynı şekilde girişimci her aradığında bir talepte bulunuyorsa bir süre sonra girişimcinin yanıt alamadığı telefonlar da sıklaşabilir.

Girişimci bağlantılarını kayıt ettiği cep telefonu ve bilgisayarındaki adres listesine mutlaka arama sıklıklarını not almalıdır. Mesela bayram gibi özel günler, girişimcinin aramayı atladığı kişilere kendini hatırlatması için harika fırsatlardır. Özel günleri toplu mesajlarla harcamamak gerekir.

Girişimci, dönemsel olarak en az altı ayda bir, yarım gün zaman ayırmalı ve bağlantılarını işi düşmeden arayıp onların hatırlarını sormalıdır. Girişimci sadece hatır sormak yerine bir de bağlantılarının hedeflerini, ihtiyaçlarını anlar ve her seferinde onlara bir değer katarsa ilişkilerini güçlendiren bir takip olur.

Takip, ilişkilerin sürekliliği için esastır.

Takip, ilişkilerin sürekliliği için esastır. Bununla birlikte e-posta ve telefonla iletişim hiçbir zaman yüz yüze görüşmenin yerini tam anlamıyla tutamayacaktır. Girişimci, mutlaka dönemsel olarak birebir görüşme fırsatını yaratmaya özen göstermelidir.

Bir etkinlik veya toplantı sonrası alınan kartvizitlere en geç bir hafta içinde geri dönüş yapılmalıdır. Ayaküstü konuşma sırasındaki sohbet konularına değinmek hatırlatıcı olur. Toplantı sonrası iletişimde girişimci, kendine ayrılan zaman ve ilgi için teşekkür edebilir. Ayrıca tanışma sırasında mesela bir araştırma raporunun gönderilmesi gibi bir söz verildiyse mutlaka geri dönüş yapılmalıdır.

Takibi yapılmayacak sözler, hiç verilmemelidir.

Girişimci tanışma sonrası takip için şu eylemleri değerlendirmelidir:

- **Telefon:** Sürpriz bir telefon yılda iki kez yeterlidir. Diğer aramaların bir tür amacı ya da faydası olması gerekir. Sürpriz ziyaret ise aynı etkiyi yaratmayacaktır. Yoğun tempo içerisinde randevu almadan gelen biri, olumsuz karşılanabilir.
- **Araştırma - Makale:** Tanışılan kişinin sektörüyle ilgili bir makale paylaşımı, önemsendiği ve hatırlandığı mesajını verir. Girişimci, makale benzeri paylaşımları her zaman kişiselleştirilmiş bir mesajla aktarmalıdır. "Merhaba" dahi yazılmadan yönlendirilen mesajlar, bir süre sonra okunmayacaktır.
- **Davetiye:** Girişimci üyesi olduğu bir dernek buluşması veya kültürel bir etkinlik için davetiye gönderebilir. Önemli olan davet edilecek kişinin ilgilenmesidir. Bu tarz davetleri göndermek için tanışma sırasında sohbet etmiş olmak daha etkili olur.
- **Öğle Yemeği:** Daha ikinci görüşmede öğle yemeği fikrine herkes sıcak bakmayabilir. Bu yaklaşım, daha yakın bağlantılar için değerlendirilmelidir.
- **Destek:** Sosyal ağlarda veya bir ilanda girişimcinin tanıştığı kişinin ya da kurumunun bir ihtiyacını gördüğünde (mesela iş ilanı) doğru kişileri önererek destek olması yapıcı bir takip yöntemidir.
- **Tebrik:** Aynı destek konusunda olduğu gibi girişimcinin bağlantılarının başarılarından haberdar olduğunda birkaç dakika ayırarak onları tebrik etmesi ilişkinin güçlenmesini sağlar. Sosyal ağlar ve medya, bu haberlere ulaşmak için en etkili kaynaklardır.

2.7. Tanıştırmanın Önemi ve Püf Noktaları - 7. Adım

Girişimcinin tanıştığı herkese yardımcı olması zordur. Aynı şekilde herkesle iş birliği yapması da mümkün değildir. Ancak yine de her tanışma anına önem verilmelidir. Çünkü eğer iletişim bilgilerini aldığı kişilerin neyle uğraştıklarını ve daha da önemlisi ne başarmak istediklerini anlarsa buradan yeni bir bakış açısı doğacaktır: tanıştırmamanın gücü.

Özellikle 1.1.2 bölümünde de paylaşıldığı üzere tanıştırma, bir girişimcinin ilişki ağlarını ördüğü yegâne iletişim aracıdır.

Bir örnekle detaylandırmak gerekirse girişimci katıldığı bir etkinlikte İngiltere'ye ihracat yapmak isteyen bir gömlek üreticisiyle tanışır. Aynı etkinlikte veya ilerleyen günlerde Türkiye'den alım yapmak isteyen İngilizlerle yani ithalatçı firma yetkilileriyle de tanışır. Bu durum, birbirinden haberi olmayan iki tarafı bir araya getirmek ve tanıştırmak için harika bir fırsattır.

Örnekteki benzer durumda birbirini bulmaya çalışan binlerce insan var. Ancak tanıştıkları kişilerle sohbet etmedikleri, hedeflerini bilmedikleri ve "nasıl yardımcı olabilirim?" şeklinde düşünmedikleri için tanışma odaklı adımları atamıyorlar. Çünkü çoğu zaman insanlar, önce kendilerini düşünüyorlar. Özellikle de ticari ilişkilerde tanıştıkları kişinin mesleği ya da sektörü ilgi alanlarında değilse sohbeti hızla sonlandırıyorlar. Oysa az önceki İngiltere örneğinde girişimci tekstil sektörüyle ilgisi olmasa da tarafları tanıştıracabilirdi. İki tarafı birbiriyle tanıştırsa belki de yıllar boyunca sürececek başarılı bir ticaretin bağlantı noktası, yani referansı olacaktı.

Doğal olarak insanlar ortak ilgi alanları olmadığında daha az görüşürler. Bu duruma, farklı sektörlerdeki girişimci ve profesyonellerde sık rastlanır. Genel kitleye hitap eden bir etkinlikte tesadüfen tanışılır. Ancak farklı sektörlerde oldukları için mesleki buluşmalarda bir daha karşılaşmazlar. Bir süre sonra taraflardan biri de aramıyorsa bağlantı kopar.

Bu sebeple tanıştırmak, girişimcinin çevresine sunabileceği büyük bir güç ve değerdir.

Özellikle başarılı tanıştırmalarda, bu durumdan minnettar iki taraf ve tanıştıran bulunur. Dennis Regan ve daha sonra birçok araştırmacının yaptığı çalışmalarda (1971), insanların kendilerine destek olan kişileri daha fazla kolladıkları tespit edilmiştir. Borçlu olduklarını hissettikleri için daha fazla yardım etmek istedikleri gözlemlenmiştir. "Reciprocity" adı verilen bu araştırma aslında en basit haliyle minnettarlıktır.

Girişimcinin başarılı tanıştırmalar yaparak çevresine ve girişimcilik ekosistemine destek olması gerekir. Zaman içerisinde onu sürekli destekleyen ve düşünen bir bağlantı ağı ancak bu şekilde oluşabilir.

Tanıştırmanın püf noktaları şöyle sıralanabilir:

- İnsanları tanıştırmanın olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçları da olabilir. Mesela çok överek tanıştırılan biri, diğer kişiyi ticari olarak aldattığında tanıştıran sorumlu tutulur. Bu sebeple girişimci çevresini birbiriyle tanıştırmak dengeli olmalıdır. Özellikle kendi birebir ticaret yapmadığı insanları birbirine önerirken daha dikkatli davranmalıdır.
- Girişimcinin iki kişiyi tanıştırmak kendi beklentisini yönetmesi de şarttır. Tanıştırdığı iki kişi başarıyla ticaret yapmaya başladığında kendisine neden kazanç sağlamadıklarını düşünmesi doğru değildir. Ticari beklentiler varsa mutlaka tanıştırma öncesinde taraflarla açık ve net bir şekilde paylaşılmalıdır. Aksi halde girişimci, iki iyi bağlantısını da tanıştırma sürecinde kaybedecektir.
- Tanıştırma sırası da önem taşır. Önce deneyimli kişiyi tanıttikten sonra diğer kişinin kim olduğu belirtmek gerekir. Aynı şekilde önce yaşı daha fazla olan, sonra genç olan tanıtılmalıdır. Bunlar kural değildir. Ancak insanların önyargılı yaklaşmaması için faydalı detaylardır.
- Tanıştırılacak kişileri zor durumda bırakmamak çok kritiktir. Yani girişimcinin hiçbir giriş yapmadan "Tanışın!" demesi, faydadan çok strese sebep olur. Bu doğrultuda girişimci tanıştıracığı kişilerin ne yaptıklarını ve tanışmalarının neden faydalı olabileceğini her iki tarafa da ayrı ayrı söyleyerek ilerlemelidir.
- Tanıştırdıktan hemen bir gün sonra arayarak sonuç sormak, hoş karşılanmayabilir. Tanıştırılan kişiler hemen hareket etmeyebilirler. Zaman içerisinde birbirini daha yakından tanıyarak işbirliği yapabilirler. Ancak tanıştırdıktan belli bir süre sonra mutlaka her iki taraftan da geri bildirim almak faydalıdır. Girişimci, tanıştırdığı kişinin hiç geri dönüş yapmadığını, telefonlarına çıkmadığını ya da olumsuz bir yaklaşımını öğrendiğinde mutlaka önlem almalıdır.

2.8. Tanınma ve Kişisel İmajın Oluşturulması - 8. Adım

En etkili tanınma yöntemi zamanla ve istikrarla gerçekleşendir. Tanınmak, aslında tanışma ve tanıştırmanın bir sonucu olarak hayata geçer.

Bazı aksiyonlar girişimcinin tanınma sürecini hızlandırır. Bu adımları sıralamadan önce girişimcinin tanınmasının neden önemli olduğunu anlamak gerekir. Aksi halde tanınmaya çalışmak, bir şova dönüşürse girişimci asli amacından çıkmış olur.

Girişimcinin başarılı tanıştırmalar yaparak çevresine ve girişimcilik ekosistemine destek olması gerekir.

En etkili tanınma yöntemi zamanla ve istikrarla gerçekleşendir. Tanınmak, aslında tanışma ve tanıştırmanın bir sonucu olarak hayata geçer.

Girişimci için tanınmak; kişiliği, işi ve girişimiyle hatırlanmak demektir. İnsanlar kötü de tanınabilir, iyi de. "Reklamın iyisi kötüsü olmaz" deyişi, konu girişimci ve tanınma olunca kesinlikle geçerli değildir. Kötü tanınmak, kötü ün anlamına gelir. İnsanların kötü deneyimlerini iyilerine göre daha fazla paylaştığı düşünülürse itibar networking'de esastır.

İyi tanınan bir girişimci, zaman içinde çevresinin başarısıyla daha ileri seviyelere gelir. Çünkü insanlar, kariyerlerinde yükselirken yanlarında güçlü bağlantılarını da yukarı taşımak isterler. Gerek ticari projelerini gerekse en kritik bilgilerini paylaşarak girişimciyi geliştirirler.

Ayrıca tanınmak, hatırlanmak demektir. Girişimcinin işiyle ilgili fırsatlarla karşılaşanların aklına ilk olarak girişimciyi aramak ve bilgilendirmek gelir.

Tanınma sürecini hızlandıracak bazı adımlar arasında şunlar sıralanabilir:

- Girişimci, ilişkilerin sürekliliğini sağlamak için çevresine her fırsatta destek olur; çevresinde iş arayanların CV'lerini alır; ilgilendiğini belirtir ve uygun bağlantılar olduğunda tanıştırır.
- İşle ilgili olumlu gelişmeler olduğunda dönemsel olarak çevresiyle paylaşır. Büyük başarılarda arkadaş ve müşterilerine küçük davetler verir.
- Deneyimlerini çevresiyle ve girişimcilik ekosistemiyle her fırsatta paylaşır.
- Paylaşımlarını blog ve izinli e-bülten paylaşımlarıyla düzenli bir hale getirir.
- Üniversiteler ve iş insanları derneklerinde konuyla ilgili sunum yapar. Soruları insanlara yardımcı olacak şekilde yanıtlar.
- Bir sonraki bölümde paylaşıldığı doğrultuda kitle önünde sunum yaparak geniş kitlelere ulaşır.
- Sosyal ağlardaki profilinin, paylaşımlarının ve İnternette hakkında çıkan haberlerin vizyonunu temsil etmesine özen gösterir. Olduğu ve görüldüğü kişi aynıdır. Doğaldır, güven verir.
- Girişimini aksatmayacak şekilde vatanına destek olacak gönüllü projelerde görev alır.

2.9. Kitle Önünde Sunum - 9. Adım

Girişimciler kuruluş, gelişme ve büyüme sürecinde birçok defa birilerini ikna etmek için sunum yaparlar. Örneğin:

- Ekiplerini ararken ve girişimci yarışmalarında kendilerini anlatmaya çalışırken,
- Kamu ya da özel kurumların hibe programları ve jüri karşısında terlerken,
- Yatırımcı sermayesine ulaşmaya çalışırken.

Etkili sunum bir süreçtir. Girişimcinin hayalleriyle başlar, iş fikri, iş modeli, çevresi ve planlarıyla şekillenir. Sunumuyla da hayat bulur. Yani iyi bir sunum, girişimciyi başarıya ve daha geniş bir kitleye ulaşma yolunda önemli bir adımdır.

2.10. Networking'de Sosyal Ağların Kullanımı - 10. Adım

Sosyal ağların girişimci ve diğer tüm bireylerin hayatında ne kadar önemli bir yer almaya başladığını anlamak için Jeff Bullas'ın paylaştığı araştırma sonuçlarını (2014) incelemek gerekir:

- İnternet kullanıcılarının %72'si sosyal ağları aktif olarak kullanıyor.
- 18-29 yaş arasındakilerde kullanım %89'a ulaştı.
- 30-49 yaşta ise bu oran %72, 50-60 yaş %60 ve 60 üzeri %43 seviyesine geldi.
- Kullanıcıların %71'i artık sosyal ağlara mobil aygıtlarla bağlanıyor.

Her geçen gün
bireyler ve
kurumlar sosyal
ağlardaki deneyim
ve paylaşımları
daha fazla dikkate
almaktadır.

Yukarıdaki veriler sosyal ağların yayılım ve kullanım hızını gösteriyor. Girişimcinin bu konuya bakış açısını etkileyecek diğer bir nokta da kullanıcıların sosyal ağlara duyduğu güvendir. Manhattan Research tarafından yapılan araştırma sosyal ağlardaki iletişimin insanların tedavi kararlarını dahi (seçecekleri doktor, hastane, tedavi şekli vb.) %53 oranında etkilediğini tespit etmiştir. Yani her geçen gün bireyler ve kurumlar, sosyal ağlardaki deneyim ve paylaşımları daha fazla dikkate almaktadır.

Bu doğrultuda, girişimcinin sosyal ağları kullanması ya da kullanmaması artık bir tercih değildir. Mutlaka sosyal ağlarda özellikle de LinkedIn’de aktif olunması gerekir.

İş Dünyasında LinkedIn ile Networking (2018) kitabında vurgulanan ve dikkat edilmesi gereken adımlar şöyle sıralanabilir:

- Girişimci hangi sosyal ağda olacağına (Facebook, LinkedIn, Twitter, vb.) ve her birinde nasıl bir duruş sergileyeceğine karar vermelidir.
- Hangi ağ olursa olsun profilini özenle, eksiksiz ve yazım hatasız olarak hazırlamalıdır.
- Kullandığı profil resminin mümkünse bir fotoğraf stüdyosunda çekilmesine zen göstermelidir. Hatırlanması için her kanalda aynı resmi kullanmalıdır. Dönemsel olarak hepsini aynı anda güncellemelidir.
- Facebook genellikle sosyal paylaşımlar, LinkedIn ise daha çok iş dünyası için kullanılmaktadır. Twitter ise her iki anlamda da görüş paylaşmak için etkilidir.
- Girişimcinin sosyal ağlardaki paylaşımlarında mümkünse tek bir odağı olmalıdır. Girişimi, sektörü ve uzmanlık alanıyla ilgili paylaşımları önceliklidir. Siyasi, politik ve dini paylaşımlardan olabildiğince uzak durmalıdır.
- Sosyal ağlar üzerinde girilen tartışmalar, okuyanları olumsuz etkiler. nyargı oluşturmalarına sebep olur. Sosyal ağlardaki tartışmalardan uzak durmak gerekir.
- Yeni biri girişimciyi bağlantı olarak eklediğinde, gerçek hayatta olduğu gibi mesafesini ilk etapta korumalıdır. Yani ayarlardan yeni eklenen kişinin profilinde neleri görüp, neleri göremeyeceğini seçmelidir.
- Girişimini aksatmayacak şekilde çevresinin profil güncellemelerini incelemeli ve bunlarla ilgili notlar almalıdır. Kariyer değişiklikleri, yeni başarılar ve atılımları içten bir tebrikle takip etmelidir.
- Sosyal ağlardaki mesleki gruplara ye olmalıdır. Burada uzman kişilerle tanışmalıdır. Ayrıca faydalı bilgileri zaman zaman paylaşarak gruptakilere de destek olabilir.
- Özellikle LinkedIn’de tanıdıkların tanıdıkları görüntülenebilir. Bu durumda girişimciye güvenen çevresi, onlarla tanışmasına vesile olabilirler. Bunun için, girişimcinin kritik bağlantıları tespit etmesi ve uygun bir şekilde destek talebinde bulunması gerekir.
- Girişimci birçok etkinlik ve organizasyon hakkında sosyal ağlardan bilgi alabilir. Birçok organizasyon daveti, sosyal ağlarda paylaşıldığı için diğer katılımcıların kimler olduğunu dahi görülebilir. Bu da girişimciye etkili hazırlık fırsatı tanır.
- Girişiminde gelişmeler olduğuunda çevresini durum paylaşımıyla kısaca güncellemelidir.
- evresine faydalı olabileceğine inandığı seçilmiş haber ve araştırmaları, önce kendisi okumalıdır. Sonra eğer isterse özetleyerek profilinde paylaşabilir. Tamamı okunmayan hiçbir şey paylaşılmamalıdır.
- En az üç ayda bir sosyal ağlardaki şifrelerini değiştirerek olası bir hesap hacklenmesini önlemelidir.
- Girişimci, kendisine doğrudan gelen mesaj, soru ve paylaşımlara en geç 48 saat içerisinde geri dönmeye zen göstermelidir.
- Girişimci, kendi profilinde başkalarının paylaşımlarına onay mekanizması koyması gerekir. Bu doğrultuda resimler, reklamlar ve videolar girişimcinin profilinde sadece kendi onayı ile yayınlanır.

- Sosyal ağlarda önce kendi kişisel profilini oluşturmalıdır. Buna alıştıktan sonra girişiminin kurumsal profilini açmaya yönelmelidir.
- Kurumsal profil yönetimi için alanında uzman firma ve personelle çalışmalıdır.

Çiçekçi Girişimi ve Networking

Seda'nın kurumlara özel bir çiçekçi girişi vardı. Şirketlerin bina girişlerinde ve otellerin resepsiyonlarında çiçek aranjmanlarının olmasını hedefliyordu.

Her müşteri ziyaretinden sonra Seda tanıştığı kişileri iş dünyasının en önemli sosyal ağı olan LinkedIn'den ekliyordu. Bağlantı talebini yaparken mutlaka toplantı için ayırdıkları zamana teşekkür ederek içten bir mesaj gönderiyordu.

Seda, her ziyaret ettiği şirketin varsa kurumsal yani şirket LinkedIn profilini de takibe alıyordu.

Kısa bir süre sonra Seda, ziyaret ettiği kişilerin ve şirketlerin LinkedIn'de paylaştığı başarı haberlerini görmeye başlamıştı.

Mütevazı ve yerinde sürpriz bir çiçek göndererek çevresindeki önemli gelişmeleri tebrik etmeyi önceliklendirmişti.

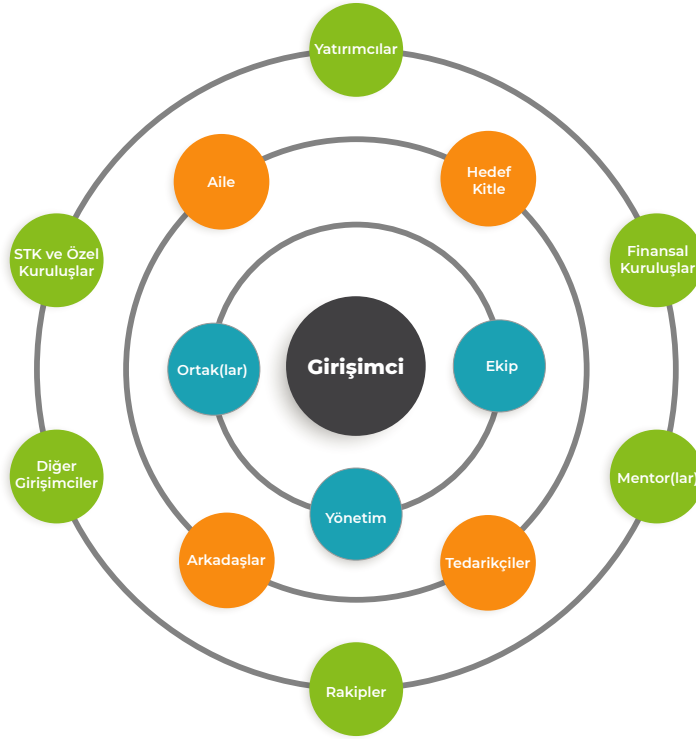
Zaman içinde sosyal medyayı değerli bir araç olarak konumlandıran Seda'nın bu ince yaklaşımı, şirketlerin ve kişilerin onun çiçek aranjmanlarını tercih etmelerine vesile olmuştu.

3. GİRİŞİMCİNİN NETWORKING PAYDAŞLARI

Birinci bölümde networking ile ilgili ne yaparak değer oluşturacağınızı, ikinci bölümdeyse nasıl yapacağınızı değerlendirdik. Şimdi bu yaklaşımı, girişimcinin hangi paydaşlarla yani kimlerle yapmasının önemli olacağını inceleyeceğiz.

"Networking Halkaları" tanımı Business Networking Akademi'nin yüzlerce girişimciyle gerçekleştirdiği çalışmaları sırasında oluşmuştur. Buna göre halkalar, bir girişimin doğması ve hayata geçmesi sürecindeki öncelikli paydaşlar olarak değerlendirilebilir.

Genellikle bir halkadan diğerine geçiş arasında uzun süreler yoktur. Birçok gerçek vakada girişimcinin çevresini farklı halkalarda ve aynı anda inşa etme ihtiyaçları da olmuştur. Yöntem, girişimcinin ağ oluşturma sürecinde büyük resmi görmesi ve farkındalık kazanması amaçlı uygulanmalıdır.



Şekil 9.10 Girişimcinin Networking Paydaş Halkaları

3.1. Birinci Halka Networking Paydaşları

3.1.1. Ortak(lar), Ekip ve Yönetim

Girişimciler ortaklık oluşturmak istedikleri insanlarda ve kendilerinde iki kritere çok dikkat etmeleri gerekir: Yetkinlik ve Kişilik.

Özellikle ortak seçimi tüm paydaşlar arasındaki en kritik karardır. **Ortaklık**, girişimin ömrü doğrultusunda çok uzun yıllar hatta bazen bir ömür sürebilecek işbirliğidir. Girişimcilerin ortaklık oluşturmak istedikleri insanlarda ve kendilerinde iki kritere çok dikkat etmeleri gerekir: Yetkinlik ve Kişilik.

Ortak olmak istenilen kişinin yetkinliği yani işi bilme kapasitesi olduğu için başka hiçbir koşul aramadan ilerlenen vakalar, genellikle büyük başarısızlıklarla sonuçlanıyor. Oysa ortak olmak isteyenlerin yola çıkmadan önce birbirlerinin kişilik ve karakterlerini de anlamaları gerekir.

Ortakların birbirlerinin yetkinliklerini bütünlerken, kişiliklerinin de uyumlu olması başarı için esastır.

Yani hiç yazılım bilmeyen bir girişimcinin, aklına gelen bir uygulama fikrini hayata geçirebilmesi için hiç tanımadığı bir yazılımcıya ortaklık teklif ederek ilerlemesi çoğu zaman hüsrarla sonuçlanır. Ortaklar arasında hem yetkinlik hem de bireysel bağ kurulmuş olması gerekir.

Ortaklı ya da ortaksız tüm girişimlerin açık denizlerdeki gemileri hayatta tutan mürettebatları gibi konu uzmanı ekipleri olması gerekir. **Ekip seçerken** referanslar ve girişimcinin çevresi çok etkili olur. Girişimde iyi bir yol haritası yani iş modeli, iş yapma süreçleri ve görev tanımları oluşturulmadan işe alınan ekip üyeleri girişime uyum sağlamakta zorlanırlar. Süreçler olmadığında ekip üyeleri ile girişimcinin onlardan beklentileri arasında kopukluk olur. Bu da sürekli ekip üyesi değişimine ve zaman kaybına sebep olur. Ayrıca girişimci **kilit personel** kavramına özen göstermelidir. Yani girişimci, girişimin ilerlemesinde en kritik bilgi ve deneyime (müşteri, yazılım, iş yapma, vb.) sahip olan ekip üyelerinin uzun vadeli varlığı için farklı çalışmalar yapmalıdır. Aynı zamanda olası bir sağlık ya da bir başka sebepten ötürü ayrılıkları gündem olduğunda girişimin durmaması için nasıl bir strateji izleneceği net olmalıdır.

Girişimcinin ekibi hızla büyürken **ekip liderlerini** iyi seçmesi ve takımlar arasında da yetkinliğin yanı sıra kişisel bağlar kurulmasına önem vermesi gerekir.

Günlük çalışmaların stratejik bir seviyede değerlendirilmesi için **Yönetim Kurulu** büyük önem taşır. Her girişim bir yönetim kurulu varlığıyla kurulmaz. Ancak bir süre sonra girişimin büyümesiyle ortaklar, profesyoneller ve konu uzmanlarının varlığıyla oluşan bir yönetim kurulu girişimcinin sürekli büyük resmi görmesini destekler.

3.2. İkinci Halka Networking Paydaşları

3.2.1. Hedef Kitle, Aile, Arkadaşlar ve Tedarikçiler

Girişimci, her safhada girişiminin hitap ettiği hedef kitledeki insanlarla tanışmalı, görüşmeli ve deneyimlerini test etmelidir. Bazen pazar araştırmasıyla profesyonel destek alınarak bu geri bildirim alınabilir. Yine de girişimcinin sahadan kopmaması, ürün ya da hizmetini birinci elden kullanacak hedef kitesinden uzaklaşmaması gerekir.

Girişimci, her safhada girişiminin hitap ettiği hedef kitledeki insanlarla tanışmalı, görüşmeli ve deneyimlerini test etmelidir.

Girişimcilik değerli olduğu kadar zorlu bir yoldur. Özellikle ilk adımlar atılırken hızlı hareket etmek gerektiği için yoğun bir çalışma temposu olur. Bu süreçte aileyi çalışmalarla güncellemek önemlidir. **Girişimcinin ailesi**, bu zorlu yolculuğa karşı girişimci kadar heyecan duymayabilir. Bu doğaldır. Aile, girişimciyi koruma güdüsüyle hareket eder. Bu durumda girişimci ailesiyle bağını korumalı ve gelişmeleri paylaşmaktan çekinmemelidir. Birçok vakada ailenin zaman içinde girişimciyi ve çalışmalarını anlamasıyla girişimciye destekleri artmıştır. Hatta **ailenin çevresi** de yıllarca kurulan güçlü bağlardan dolayı girişimciye çok hızlı olumlu geri dönüşlerle destek olabilir.

Girişimci, yoğun çalışma temposu içerisinde **arkadaşlarıyla ilişkilerini** aksatmamalıdır. Çünkü arkadaşlar sadece doğrudan desteklerinin yanı sıra çevreleriyle de girişimciye maddi ve manevi destek olma potansiyeline sahiptirler. Girişimcinin ekibine uygun kişiler dahi arkadaş çevresinden bulunabilir.

Büyüyen ve kurumsallaşan girişimlerde **tedarikçi yönetimi** adıyla bölümler bulunur. Bir girişim kurulurken elbette böyle bir bölüm olması beklenemez. Bu sorumluluk genellikle girişimcinin omuzlarındadır. Girişimci, ürün ve hizmet aldığı tedarikçi ağını etkili bir şekilde oluşturmalıdır. Tedarikçi ağına dış kaynak olarak adlandırılan, bazen girişimin dışında konumlandırılan ortak hizmet merkezleri de vardır: Muhasebe, Halkla İlişkiler, vb.

3.3. Üçüncü Halka Networking Paydaşları

3.3.1. Mentorlar, Finansal Kuruluşlar, Yatırımcılar, STK ve Özel Kuruluşlar, Diğer Girişimciler ve Rakipler

Dönemsel olarak girişimci, kendine ve girişimine dışardan bir gözle bakarak değerlendirme yapmak isteyebilir. Konusunda uzman birinin mentorluğunu (akıl hocalığını) almak isteyebilir. Ülkemizde mentor programları vardır. Ancak adı mentor olmasa dahi dönemsel olarak girişimcinin görüşünü almak istediği güvenilir temaslar, bu rolü üstelenebilirler. Girişimci, **mentor** geri bildirimlerini objektif olarak değerlendirmelidir. Her zaman kararlarını kendi sorumluluğunda vermelidir.

Girişimcinin **bankalar, finansal danışmanlık şirketleri ve diğer finansal kuruluşlardan** tanıdıkları olması önemlidir. Hem gündemle ilgili değerli bilgiler alabilir, hem de girişimini büyütme sürecinde nasıl finansal olarak sağlıklı bir yol izleyebileceğini bu alanda oluşturacağı ağ ile daha iyi planlayabilir.

Girişimcinin yatırımcı seçimi aynı ortakta olduğu gibi yetkinlik ve kişilik kriterleri dikkate alınarak yapılmalıdır.

Yatırımcılar, hatta son dönemde **melek yatırımcılar** olarak adlandırılan bu kişilerle iletişime geçmek için ihtiyaç anı beklenmemelidir. Girişimcinin nakit akışı sektöre uğradığında maalesef hayatta kalabilmek için paranın nereden geldiğine dikkat etmeden kendine bir yatırımcı bulabilir. Ancak birçok vakada girişimci gelecekte anlaşılamayacağı bir yatırımcıya hisselerini devrettiğinde, girişimin ve ilgili ekibinin tüm hayallerinin sarsıldığına sık rastlanmıştır. Yani girişimci erken aşamada dahi yatırımcılarla bir kahve ya da çay içerek tanışmalı, gelişmelerle onları düzenli güncellemeli ve yatırım alma noktasına gelindiğinde oluşturduğu alternatifler arasında seçim yapabilmelidir. Girişimcinin yatırımcı seçimi, aynı ortakta olduğu gibi yetkinlik ve kişilik kriterleri dikkate alınarak yapılmalıdır.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile olan ilişkiler çok değerlidir. STK'lar, farklı deneyimdeki grupları bir araya getirme etkisine sahip oldukları için girişimciye zengin bir tanışma alanı verir. Burada STK seçiminin girişimcinin hedefleri ve zamanı doğrultusunda yapılması çok önemlidir. Ayrıca **özel kuruluşların** düzenlediği yarışmalar, eğitimler ve diğer çalışmalar girişimcinin etkili bir çevre oluşturma sürecini destekleyebilir. Her paydaş seçiminde olduğu gibi özel kuruluş etkinlikleri de özenle ve dikkatle seçilmelidir.

Sürekli yarışmadan yarışmaya koşan bir girişimcinin birinci ve ikinci networking halkasına ayıracak hiçbir zamanı kalmayacaktır. Denge önemlidir.

Girişimci, katıldığı etkinliklerde ve **sosyal ağlardaki** çevresinde **diğer girişimcilerle** tanışmaya özen göstermelidir. Kendisi gibi çabalayan doğru insanlarla iletişimde olması, yalnız olmadığını hissettirecektir. Ayrıca gizliliğe ve rekabet etiğine dikkat etmek suretiyle **rakipleriyle** dahi tanışması, girişimcinin hiç aklına gelmeyen işbirliklerine ve birleşmelere vesile olabilir.

Kravat Satan Web Sitesi

Serkan araştırmaları sırasında sadece kravat satan bir e-ticaret sitesi olmadığını fark etmişti. Birkaç yakın arkadaşıyla konuşup desteklerini alacağını düşünerek hemen girişimini hayata geçirmişti.

İlk ay e-ticaret sitesine yeterince ziyaretçi gelmediğini gözlemledi. Ancak, e-ticaret mağazasına nasıl trafik çekeceği yani müşteri getireceğiyle ilgili hiçbir fikri yoktu. Çevresindeki fikrini beğenen arkadaşlarına danıştığı zaman, onların bu sektörle uzaktan yakından hiçbir alakaları olmadığını geç fark etmişti. Onların da bir fikri yoktu. Konunun uzmanlarını kendi arayıp, görüşmeler yaparak üç ay vakit kaybetmişti.

Serkan bir uzmanla çalışmaya başladığında reklamlar için düşündüğünden çok daha fazla paraya ihtiyacı olduğunu anlamıştı. Bu doğrultuda istemese de yatırımcı bulmaya karar vermişti.

Yakın arkadaşlarına ortaklık için gittiğinde arkadaşları konuyla ilgileri olmadığı için hissedar olmak istememişlerdi.

Ailesinden finansal destek almak istediğindeyse girişimini onlara sormadan hayata geçirdiği için ailesi Serkan'a kızmıştı. Profesyonel hayata geri dönmesini önermişlerdi.

Kendi birikimiyle reklama ilk ayırdığı bütçe, ona istediği satışları getirmemişti. Çünkü gelen taleplerden müşterilerin gömlek, kravat ve yaka mendilini bir takım halinde almak istediklerini aylar sonra anlamıştı. Bu talebi test etmek için iş dünyasından yöneticilerle görüştüğünde durumu doğrulamıştı. Serkan şaşırılmıştı. Ancak girişimini kuralı bir yıl olmuştu. Bütçesi tamamen tükenmişti.

Serkan, iş fikrini hayata geçirmeden önce networking paydaşlarını belirleyip onlarla tek tek görüşerek hazırlanmadığı için hem para hem de zaman kaybetmişti.

ÖZET

Girişimci yoğun bir tempoda çalışırken dahi, ağ kurmaya zaman ayırmalıdır. Güçlü ve güven odaklı bir çevre, başarıya giden yolda kaldıraç etkisine sahiptir. Girişimci, çevresiyle bilgi paylaşan ve işbirliklerini tanıstırarak destekleyen bir duruş sergilediğinde tanınırlığı hızla artar. Katıldığı toplantılar ve etkinliklerdeki ilişkileri sürdürmesi de kolaylaşır. İhtiyaç anında ağ oluşturmak güçtür. Güçlü ilişkiler zamanla oluşur. Girişimci, hayatının her döneminde ağ kurmayı önceliklendirmelidir. Bazı ilişkileri önceliklendirmek, diğerlerini önemsememek değildir. Herkes değerlidir. Ancak girişimci, kime daha fazla zaman ayıracağını mutlaka planlamalıdır. Samimi ve içten yapılan networking; girişimciye zaman, para ve enerji kazandırır. Girişimcinin planlı networking yapması ilişkilerini mekanikleştirmeden, sistematikleştirir. Yoğun dönemlerde dahi ailesi, ortakları, müşterileri ve diğer paydaşlarla düzenli görüşmesini destekler. Ağ kurarken ve geliştirirken atılması gereken 10 adım, girişimcinin sadece yetkinlikleriyle değil kişilik ve karakteriyle de bağ kurmasını destekler. Her adımda bütünlük önemlidir. Girişimcinin yüz yüze sergilediği duruşunu sosyal ağlarda da yansıtmalıdır. Tutarlılık, güven oluşturma sürecini destekler. Girişimci hedeflerini çevresiyle güven odaklı tasarladığında başarıya daha hızlı ve emin adımlarla ulaşır. Tanınmak için önce insanları tanımak gerekir. Her girişimci, aslında küçük bir ekosistem yönetir. Girişimciliği sadece iş planında ve kağıtta görmek girişimciyi yanıltır. Çünkü girişimcilik yolculuğunda ortak(lar), ekip ve yönetim, hedef kitle, aile, arkadaşlar ve tedarikçiler, mentorlar, finansal kuruluşlar, yatırımcılar, STK ve özel kuruluşlar, diğer girişimciler ve rakipler vardır. Şirketler ağ kurmaz. Şirketlerin içindeki insanlar bağ kurar. Girişimci fikirlerini fiziki (mağaza, ürün, vb.) ve/veya teknolojik (websitesi, mobil uygulama, vb.) araçlarla ama her zaman insan için değer oluşturarak hayata geçirir. O zaman insan ve ağ kurmak, girişimci için bir alternatif değil, mutlak bir adımdır. İçten, samimi, doğal ve iş düşmeden kurulan ve sürdürülen ilişkiler güven verir. Bunun sonucunda da girişimci, çevresiyle başarır.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. Aşağıdakilerden hangisi etkili networking yani ağı kurma kavramı için söylenebilir?

- a. Networking, tanışmaktır.
- b. Networking, tanıştırmaktır.
- c. Networking, tanınmaktır.
- d. Networking, güçlü ve güven odaklı bir çevre yönetmektir.
- e. Hepsi

2. Aşağıdakilerden hangisi networking değildir?

- a. Bilgi paylaşmaktır.
- b. Etkinliklere katılmaktır.
- c. İnsan kullanmaktır.
- d. Sohbet etmektir.
- e. Güncel kalmaktır.

3. I- Tanınmak
II- Zaman kazanmak
III- Kaliteli hayata sahip olmak
IV- Bayramlaşmak
V- Hemen para kazanmak

Yukarıdakilerden hangisi networking'in öncelikli faydaları arasında sayılabilir?

- a. I, II ve III
- b. I, II ve V
- c. IV ve V
- d. I ve III
- e. Hepsi

4. Girişimci hedeflerini aşağıdaki hangi kriterlerle belirlemelidir?

- a. Zaman
- b. Satış miktarı
- c. Kazanç
- d. Çevre
- e. Hepsi

5. **Business Networking Akademi araştırmalarına göre insanlar ilişkilerini yönetmediklerinde cep telefonlarına kayıtlı kişilerin en fazla yüzde kaçıyla görüşürler?**

- a. %25
- b. %5
- c. %70
- d. %1
- e. %100

6. **Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin bir buluşma öncesi networking hazırlığında önemlidir?**
- a. Tanışma ve asansör cümlesini önceden çalışması gerekir.
 - b. Sohbetini destekleyen soru bankasını incelemelidir.
 - c. Katılacağı ortama göre giyimini planlamalıdır.
 - d. Geç kalkmamak ve girişimini anlatmak için ne kadar süre verildiğini öğrenmesi yani zamanlamayı iyi planlaması gerekir.
 - e. Hepsi
7. **Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin iki kişiyi tanıştırmamasıyla ilgili doğru değildir?**
- a. Tanıştırırken insanları bol bol övmek gerekir.
 - b. İnsanları tanıştırırken girişimci kendi beklentisini yönetebilmelidir.
 - c. Kimin kiminle tanıştırılacağını sırası önemlidir.
 - d. Tanıştırırken iki taraf hakkında kısa bilgi vermek faydalıdır.
 - e. Tanıştırdıktan belli bir süre sonra iki taraftan da geri bildirim almak değerlidir.
8. **Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin sosyal ağlarda etkili bir çevre oluşturmasıyla ilgili doğru değildir?**
- a. Yazım hatalarına dikkat ederek profilini hazırlar.
 - b. Farklı sosyal ağlarda nasıl bir duruş sergileyeceğine karar verir.
 - c. Profilinde resmi olmasa da olur.
 - d. Hiçbir zaman sosyal ağlardaki kaba tartışmalara dahil olmaz.
 - e. Girişimiyle ilgili güzel gelişmeleri dönemsel paylaşır.
9. **Paydaş yönetim stratejisine göre girişimcinin çevresinde kaç networking halkası vardır?**
- a. 1
 - b. 3
 - c. 5
 - d. 8
 - e. 12
10. **"Paydaşların hepsi önemlidir. Ancak bir tanesi, girişimin geleceğini daha çok etkiler." Bu paydaş, aşağıdakilerden hangisidir?**
- a. Ekip
 - b. Yatırımcı
 - c. Finansal Kuruluşlar
 - d. Ortak(lar)
 - e. Aile

Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı

1. e Cevabınız yanlış ise, "Girişimcilikte Networking'in Önemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c Cevabınız yanlış ise, "Bölüm Networking Ne Değildir?" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Cevabınız yanlış ise, "Bölüm Networking'in Faydaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Cevabınız yanlış ise, "Networking İhtiyacının Belirlenmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. b Cevabınız yanlış ise, "Bölüm Tanındıkların Önceliklendirilmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Cevabınız yanlış ise, "Hazırlık Listesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Cevabınız yanlış ise, "Tanıştırmanın Önemi ve Püf Noktaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Cevabınız yanlış ise, "Networking'de Sosyal Ağların Kullanımı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Cevabınız yanlış ise, "Girişimcinin Networking Paydaşları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. d Cevabınız yanlış ise, "Birinci Halka Networking Paydaşları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Belen, E. (2014). Tanışma, Tanıştırma, Tanınma Sanatı (Gözden geçirilmiş 17. baskı) İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.

Belen, E. (2018). İş Dünyasında LinkedIn ile Networking (2018) İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.

Belen ve Demirkaya (2013). Girişimciliğin Altın Kuralları (Gözden geçirilmiş 3. baskı) İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.

Business Networking Akademi. (<http://www.networkingakademi.com>) CNN, BusinesscardABC: Business Card Statistics (2012)

İnternet'ten 13 Mart 2014'de elde edilmiştir. <http://www.statisticbrain.com/business-card-statistics/>

Connection Strategies: Social Capital Implications of Facebook-enabled communication practices (Ocak 2011) Michigan State University: Ellison, Steinfield ve Lampe.

İnternet'ten 8 Mart 2014'de elde edilmiştir. <http://nms.sagepub.com/content/13/6/873.short>

eHow Human Resources: Importance of Follow-Up After an Interview Job Fair Meeting (2014) eHow Contributor: Chris Joseph. İstatistik: Mary Jeanne Vincent.

İnternet'ten 9 Mart 2014'de elde edilmiştir. http://www.ehow.com/info_8093720_importance-interview-job-fair-meeting.html

Entrepreneur Weekly: Startup Business Failure Rate by Industry (1.1.2014) Bradley ve Tennessee Üniversiteleri: Araştırma Merkezi.

İnternet'ten 15 Mart 2014'de elde edilmiştir. <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry/>

Forbes: The 25 Biggest Regrets In Life. What Are Yours? (10.18.2012) Contributor: Jackson, E. İnternet'ten 22 Mart 2014'de elde edilmiştir. <http://www.forbes.com/sites/ericjackson/2012/10/18/the-25-biggest-regrets-in-life-what-are-yours/>

Global Information Industry Center: How Much Information? 2009 Report on American Consumers (Son güncelleme Ocak 2014) San Diego: Global Information Industry Center. İnternet'ten 7 Mart 2014'de elde edilmiştir.

http://hmi.ucsd.edu/howmuchinfo_research_report_consum.php

Goodreads: Brian Tracy Quotes

İnternet'ten 17 Mart 2014'de elde edilmiştir.

<http://www.goodreads.com/quotes/22995-every-minute-you-spend-in-planning-saves-10-minutes-in>

Jeffbullas: 22 Social Media Facts and Statistics You Should Know in 2014 Bullas, J. İnternet'ten 16 Mart 2014'de elde edilmiştir.

<http://www.jeffbullas.com/2014/01/17/20-social-media-facts-and-statistics-you-should-know-in-2014/>

Realbusiness: Entrepreneurs Work 63% Longer Than Average Workers (Ağustos 2013) Torrance, J. İnternet'ten 25 Mart 2014'de elde edilmiştir.

<http://realbusiness.co.uk/article/22838-entrepreneurs-work-63-longer-than-average-workers>

Return on Behavior: 50 Facts About Customer Experience (2011) Newell-Legner, R. İnternet'ten 8 Mart 2014'de elde edilmiştir.

<http://returnonbehavior.com/2010/10/50-facts-about-customer-experience-for-2011/>

T.C. İçişleri Bakanlığı Dernekler Daire Başkanlığı: Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı ve İllerdeki Dernek Sayısı (Son güncelleme Mayıs 2014)

İnternet'ten 14 Mart 2014'de elde edilmiştir. <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernekler-grafik-tablo.aspx> <http://www.dernekler.gov.tr/IlkereGoreIstatistik.aspx>

Bölüm 10:

Girişimin Finansal Yapısının Belirlenmesi ve Yönetimi

 Prof. Dr. Rafet Aktaş

 Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

 raktas@ybu.edu.tr

Amaçlar

Bu bölümün genel amacı: girişimcilerin; muhasebe, finansal raporlama ve finansal yönetim konularında temel bilgiler edindikten sonra, finansman ihtiyacının tespitinden, kâra geçiş noktasının hesaplanmasına, arzu edilen kâr için gerekli olan satış miktarı ve tutarının hesap edilmesinden kâr etmenin yanında doğru likidite pozisyonu almanın önemine kadar geniş bir yelpazede hesaplama ve yorumlama yapabilmelerini ve edindikleri bu bilgilere göre finansal pozisyon alabilmelerini sağlamaktır.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Finansal Raporlama ve Finansal Yönetim konularında elde ettiği temel kavram ve bilgileri kullanarak muhasebe, temel finansal tablolar ve finansal yönetim kavramları arasındaki ilişkiyi ve etkileşimini kavrayarak finansal bilgileri ve açıklamaları anlayıp yorumlayabilecek,
- Bir girişimci olarak kuruluş aşamasındaki girişimin ihtiyaç duyacağı finansman ihtiyacını sabit ve işletme sermayesi bağlamında ayırt ederek ihtiyacın gerekliliğini tespit edip hesaplayabilecek,
- Sabit ve işletme sermayesi bağlamında bütçeleme faaliyetini gerçekleştirerek nakit ihtiyacı ya da fazlasını hesap ederek temel finansal yönetim-finance-yatırım politikalarını belirleyebilecek,
- Girişimci olarak kuruluş aşamasında girişimin ihtiyaç duyacağı finansman ihtiyacını belirledikten sonra nasıl bir finansal durumla karşılaşabileceğini belirleyerek proforma finansal tabloları anlayabilecek,
- Girişimin kâra geçiş noktasını hesaplayarak, arzu edilen kâr için ne miktarda ve tutarda satış yapılması gerektiğini tespit edecek ve ayrıca zarar etmekten ne kadar uzak olduğunu hesaplayabilecek, işletme sermayesinin önemini kavrayarak kâr etmenin tek amaç olmadığını anlayıp buna göre pozisyon alabilecek,

Anahtar Kavramlar

- Muhasebe
- Finansman
- Finansal Raporlama
- Finansal Yönetim

1. FİNANSAL RAPORLAMA VE FİNANSAL YÖNETİM

Girişimcinin sahip olduğu işletmenin finansal nitelikli işlemlerini konu alan muhasebe bilgi sistemi, finansal bilgi ihtiyacı duyan işletme paydaşlarına bu ihtiyacın karşılanması amacıyla finansal tablolar yardımı ile bilgiler sunmaktadır. Finansal yönetim için gerekli olan muhasebe bilgilerine finansal tablolar aracılığı ile ulaşılmaktadır.

1.1. Muhasebe Finansal Raporlama İlişkisi

"Muhasebe; bir örgütün kaynaklarının oluşumunu, bu kaynakların kullanım biçimini, örgütün işlemleri sonucunda bu kaynaklarda meydana gelen artış veya azalışları ve örgütün finansal açıdan durumunu açıklayan bilgileri üreten ve bunları ilgili kişi ve kuruluşlara ileten bir bilgi sistemidir" (Sevilengül, 2005, s.9).

Bir başka tanıma göre; "mali "karaktere sahip olayları para birimi ile ifade ederek sınıflayan, tarih sırası ile kaydeden, raporlayan ve bu raporları yorumlayan bir mali sanattır. Bu tanıma göre muhasebenin yerine getirdiği raporlama işlevi, finansal tablo kavramını doğurmaktadır" (Akdoğan ve Tenker, 2007, s.3).

Muhasebe sistemi, bir süreç dâhilinde girdi olarak finansal işlemlere dayanan belgeler ile başlamakta çıktı olarak da finansal tablolar üretmektedir. Muhasebe ile bu belgeler, yevmiye defterine kayıt edilerek toplama ve kayıt etme fonksiyonu yerine getirilirken bu kayıtlar büyük defterlere aktararak hesaplar bazında kayıt edilmekte ve sınıflandırma fonksiyonu gerçekleştirilmektedir. Daha sonra genel geçici mizan ve kesin mizanın düzenlenmesinin ardından finansal tablolar düzenlenerek raporlama fonksiyonu yerine getirilmekte ve son olarak bu raporların yorumlanması ile yorumlama fonksiyonu gerçekleştirilmektedir.

"Finansal tablolar muhasebe sistemi içinde kaydedilen ve toplanan bilgilerin belirli zaman aralıklarıyla bu bilgileri kullanacak olanlara iletilmesini sağlayan araçlardır" (Akdoğan ve Tenker, 2007, s.4). Bir başka ifadeyle muhasebenin ürettiği bilgiler, finansal bilgi kullanıcılarına finansal tablolar yardımı ile sunulmaktadır. Temel finansal tablolar seti aşağıdaki gibi sıralanabilir¹;

- a- Bilanço (Finansal Durum Tablosu)
- b- Gelir Tablosu (Finansal Performans Tablosu)
- c- Nakit Akış Tablosu
- d- Özkaynak Değişim Tablosu
- e- Dipnotlar

1.1.1. Bilanço (Finansal Durum Tablosu)

Finansal Durum Tablosu olarak da adlandırılan Bilanço, işletmenin sahip olduğu varlıkları (aktif olarak adlandırılır) ve bunların kaynaklarını (pasif olarak adlandırılır) gösteren tabloya verilen addır. Niteliği gereği bu tablo durağan olup işletmenin finansal raporlama tarihindeki finansal durumunu yansıtmaktadır. Bir başka ifadeyle *"bilanço (finansal durum tablosu), belirli bir zaman noktasında bir işletmenin genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre hazırlanmış finansal durumunu ortaya koyar"* (Akdoğan ve Aydın, 1987, s.100).

Finansal durum tablosu (bilanço), temelde iki kısma ayrılmaktadır. Aktif kısmı, dönen ve duran varlıklar olarak likiditeye dönüşme hızı açısından ikiye ayrılırken pasif kısmı, kısa ve uzun vadeli yabancı kaynaklar ve özkaynaklar olarak sınıflandırılmaktadır. Her bir varlık bir kaynağa dayandığı için muhasebede bilanço eşitliği vardır. Bu eşitlik şu şekildedir.

¹ Sıra No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğinde yer alan Finansal Tablolara ilişkin şablonlar ekte sunulmuştur.

$$\begin{aligned} \text{AKTİF} &= \text{PASİF} \\ \text{VARLIKLAR} &= \text{KAYNAKLAR} \\ \text{DÖNEN VARLIKLAR} + \text{DURAN VARLIKLAR} &= \text{KISA VAD. YAB.KAY.} + \text{UZUN VAD. YAB.KAY.} + \text{SERMAYE} \end{aligned}$$

Bir bilanço, belirli ilkelere uygun bir şekilde düzenlendiğinde kısa bir inceleme sonucunda işletmenin finansal durumu hakkında yararlı bilgiler sağlamaktadır "(Akdoğan ve Tenker, 2007, s.72).

1.1.2. Gelir Tablosu (Finansal Performans Tablosu)

"Gelir tablosu; belirli bir süre içindeki hasılatı, giderleri, faaliyet dışı kazanç ve kayıplar ile net kâr veya zararı ortaya koyar" (Akdoğan ve Aydın, 1987, s.100). Bir başka ifadeyle finansal performans tablosu olarak da adlandırılan Gelir Tablosu, işletmenin performansı hakkında kümülatif (birikimli) bilgi sunar. Bilançonun aksine dinamik bir yapıya sahiptir.

Finansal performans tablosu bir diğer ifadeyle gelir tablosu, dönemde gerçekleştirilen faaliyetleri beş kâr başlığı altında sunmaktadır. Bunlar brüt satış kâr-zararı, faaliyet kâr-zararı, olağan kâr-zarar, dönem kâr- zararı ve dönem net kâr zararlarıdır.

Bilançoda Kasa bakiyesi 275.- TL ve aynı zamanda Gelir Tablosunda Satışlar 155.000.- TL olarak görülmektedir. Kasa hesabında yer alan bakiye tutarı, finansal raporlama tarihindeki tutarı ifade ederken satış tutarı, dönem başından finansal raporlama tarihine kadar yapılan toplam satış tutarını ifade etmektedir.

1.1.3. Nakit Akış Tablosu

Nakit akış tablosu; birbirini izleyen iki dönem arasındaki nakit ve nakit benzerlerinin tutarlarındaki değişimi açıklamayı amaçlayan finansal bir tablodur. Bu finansal tablo yardımı ile işletmenin para tahsilatı ve ödemelerini, kaynakları ve kullanım yerleri olarak izlemek mümkün olmaktadır. Böylece dönem içinde nakit ve nakit benzeri değerlerde oluşan azalış ve artışlar nedenleri ile birlikte izlenebilmekte; gelecekteki nakit ihtiyacının öngörülmesine ve nakit bütçesinin hazırlanmasına büyük ölçüde yardımcı olmaktadır" (Akdoğan ve Tenker, 2007, s.358).

1.1.4. Özkaynak Değişim Tablosu

Özkaynak değişim tablosu; finansal raporlama döneminde özkaynak kalemlerinde meydana gelen artış veya azalışları bir bütün olarak gösteren finansal tablodur. Bu tablo sayesinde dönem içerisinde özkaynaklarda meydana gelen değişimler bir bütün halinde görülebilmektedir (Akdoğan ve Tenker, 2007, s.426).

1.1.5. Dipnotlar

Dipnotlar, finansal tablolarda sunulan bilgilerin açıklanmasına ilişkin tamamlayıcı bilgiler sunmaktadır. Şayet finansal tablolardaki her bir kalemi bir pencere olarak nitelendirirsek dipnotlar, pencerenin arkasını görmemize yardımcı olan açıklayıcı notlardır.

1.2.Finansal Yönetim Süreci

Finansal yönetim süreci içerisinde firmaya katkı sağlamak amacıyla bazı temel politikalardan yararlanılmaktadır. Finansal yönetimin temelini oluşturan fon bulma ve bulunan bu fonları kullanma politikalarının yanında elde edilen kârın dağıtımına ilişkin kâr dağıtımı (temettü) politikası da bulunmaktadır (Aksoy, 2017, s.5).

Finansal Durum Tablosu (Bilanço) açısından bakıldığında fon temini kısa ve uzun vadeli yabancı kaynaklar ile ilişkilendirilirken fon kullanımı dönen ve duran varlıklarla temettü politikası ise özkaynak grubu ile ilişkilendirilebilir.

2. GİRİŞİMİN FİNANSAL YAPISININ TESPİTİ

Girişimcinin finansman faaliyetleri esnasında, fonların sağlanmasından elde edilen fonların doğru kullanılması, fon fazlalıklarının uygun yatırım kanallarına yönlendirilmesi ve tüm bunları gerçekleştirirken nakit yönetimine dikkat etmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için asgari düzeyde de olsa finansal okuryazarlık ve temel muhasebe/finansal tablo bilgisine sahip olmalıdır.

Girişimci tarafından ulaşılabilecek finansman kaynakları; kaynağına göre yabancı kaynak ve özkaynak olarak vadelerine göre ise kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli kaynaklar olarak sınıflandırılırlar.

Girişimin finans yöneticisi, firmanın piyasa değerini bir başka ifadeyle hissedarların refahını maksimize etmek amacıyla hizmet edecek olan finanslama ve sermaye bütçesi kararlarını almalıdır. Bunun anlamı; uygun fon sağlamak, onları en uygun biçimde dönen ve duran varlıklar arasında tahsis etmek yani uygun yatırım yapmaktır.

Girişimciler açısından girişimde kullanılacak kaynaklar, özkaynaklar ve yabancı kaynaklar olarak sınıflandırılmakta olup yatırımın kâra geçmesi neticesinde oto-f finansman imkanı da ortaya çıkmaktadır. Bu fonların kullanım alanları da Sabit Sermaye yatırımları (Duran Varlıklar), İşletme sermayesi (Dönen Varlıklar) olarak belirlenmektedir.

Otofinansman; işletmenin faaliyetleri sonucunda fon (kâr) elde etmesidir.

2.1. Sabit Sermaye İhtiyacı

Sermaye bütçelemesi olarak da ifade edilebilen sabit sermaye yatırımları, girişimcinin gerçekleştirmeyi düşündüğü proje ile ilgili olabileceği gibi devam eden işletmecilik faaliyet içerisinde de bilançonun duran varlıklarının finansmanını ifade etmektedir. Girişimcinin iş kurmak için gerek duyduğu yatırım sermayesi kalemleri; Arazi, Bina, Tesis, Makine, Cihaz, Kuruluş ve Örgütlenme giderleri vb., gider kalemlerinden oluşmaktadır.

Sermaye bütçelemesi, işletmenin üretimde kullanacağı duran varlıklarına yapacağı yatırımların değerlendirilmesi ile ilgilidir. Peki, sermaye bütçelemesi tutarları yüksek olacağı için nelere dikkat edilerek gerçekleştirilmelidir? (Sayılın, 2017, s.347).

- a- Bu konuda verilecek kararlar uzun vadeli olup tutarlar yüksektir dolayısıyla vazgeçme maliyetleri de yüksek tutarlıdır.
- b- Gereğinden fazla kapasite için yapılacak yatırımlar, atıl kapasite nedeni ile daha da maliyetli olacaktır. Ancak gereğinden az yapılacak yatırımlar ise pazar payını artırma olanağını ortadan kaldırır ve rekabet şansını azaltır.
- c- Büyük tutarlı finansman ihtiyacı oluşacağından hazırlıkların daha önceden gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

2.2. İşletme Sermayesi İhtiyacı

İşletme sermayesi, işletmelerin günlük işletme faaliyetlerini yürütebilmeleri için gerekli olan nakit ve nakit benzeri varlıklar ile bir yıl içerisinde nakde dönüştürülebilecek varlıkların tümünü ifade etmektedir. İşletmeler, ticari faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için gerek duydukları işlemler için nakde ihtiyaç duyarlar. Bu aşamada aşağıdaki sorulara yanıt aramak gerekmektedir;

- İşletmenin ihtiyaç duyacağı işletme sermayesi tutarı ne kadar olmalıdır?
- Belirlenen bu tutar, hangi kaynaklarla finanse edilmelidir?
- Belirlenen bu tutar, dönen varlıklarda nasıl bir dağılım göstermelidir?

2.2.1. İşletme Sermayesi İhtiyacını Tespit Yöntemleri

İşletme sermayesi ihtiyacının belirlenmesi için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden kolaylıkla uygulananlar şu şekilde örneklendirilebilir;

2.2.1.1. Faaliyet Devri Katsayısı Yöntemi

Yeni başlayan bir girişim için hammadde alımından satış ve tahsilata kadar işletme faaliyet döngüsü dikkate alınarak girişimin işletme sermayesi tutarı hesap edilebilir. İşletme faaliyetlerinin tamamlanma süresi üzerinden faaliyet devri katsayısı hesap edilmekte, tahmin edilen giderler üzerinden işletme sermayesi hesaplanmaktadır. Örneğin hammaddenin stokta bekleme süresi, üretim için gereken süre, mamüllerin bekleme süresi, satış tahsilat süresi dikkate alınarak faaliyet döngüsü 70 gün olarak hesap edilen bir girişimin 1.000.- TL gidere katlanacağı düşünüldüğünde, faaliyetleri için gerekli olan işletme sermayesi tutarı şu şekilde hesaplanır.

Faaliyet Döngüsü = 365 gün / 70 gün = 5,214 olarak hesap edilir.

İşletme Sermayesi= 1.000.- TL x 5,214 = 5.214.- TL

Başka bir hesaplama örneğini incelemek için bölüm sonunda yer alan "Ekler" bölümünden, "Yeni İşletme Kurarken Ne Kadar İşletme Sermayesine İhtiyacınız Var?" tablosuna bakabilirsiniz.

2.2.1.2. Satışların Yüzdesi Yöntemi

Faaliyetine devam eden bir girişimin işletme sermayesi ihtiyacı ise aşağıdaki gibi hesap edilir.

Örnek:

r@ktas işletmesinin 2017 yılı satışları 3.000.- TL olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu dönem sonu bilançosunun işletme sermayesi unsurlarına ilişkin tutarları da aşağıdadır.

Kasa	25	Banka Kredileri	30
Alacaklar	50	Satıcı Kredileri	40
Stoklar	50	Ödenecek Vergi ve Fonlar	15

Not = Tutarlar bin TL'dir.

İşletme, 2018 yılında satışlarını 8.000.-TL'ye yükseltmeyi planlamaktadır. Brüt ve Net İşletme Sermayesi ihtiyacını belirleyelim.

Çözüm: I - Cari yıl satış yüzdelerinin belirlenmesi

$Kasa = \frac{25}{3} = 8,3$	$Banka Kredileri = \frac{30}{3} = 10$
$Alacaklar = \frac{50}{3} = 16,6$	$Satıcı Kredileri = \frac{40}{3} = 13,3$
$Stoklar = \frac{50}{3} = 16,6$	$Ödenecek Vergi ve Fonlar = \frac{15}{3} = 5$
Toplam 41,5	Toplam 28,3

II –

Brüt İşletme Sermayesi = Satışlar x 41,5 = 8.000.- x 41,5 = 332.000.-TL

Net İşletme Sermayesi = Satışlar x (41,5-28,3) = 8.000.- x 13,2 = 105.600.-TL

Günlük satışlar dikkate alınarak da işletme sermayesi ihtiyacı belirlenebilir. Örneğin;

r@ktas işletmesinde 1 yıl içinde ortalama olarak 300 gün çalışıldığı varsayımı altında Brüt ve Net İşletme Sermayesini, Günlük Satış Yöntemine göre şu şekilde belirleyebiliriz.

I- Günlük Satışın Belirlenmesi : Günlük Satış = 3.000 / 300 = 10 TL/Gün

II- İşletme Sermayesi Unsurlarının Günlük Satış Cinsinden Değeri

$Kasa = \frac{25}{10} = 2,5$	$Banka Kredileri = \frac{30}{10} = 3$
$Alacaklar = \frac{50}{10} = 5$	$Satıcı Kredileri = \frac{40}{10} = 4$
$Stoklar = \frac{50}{10} = 5$	$Ödenecek Vergi ve Fonlar = \frac{15}{10} = 1,5$

III - 2018 yılında bulunması gereken sermaye unsurları

$$8.000.- / 300 = 26,6.-\text{TL/gün}$$

Kasa	=	26,6 x 2,5	=	66,5.-
Alacaklar	=	26,6 x 5.	=	133.-
Stok	=	26,6 x 5.	=	133.-
Brüt İşletme Sermayesi	=			332.5.-
Banka Kredileri	=	26,6 x 3	=	79,8.-
Satıcı Kredileri	=	26,6 x 4	=	106,4.-
Öd. Vergi ve Fon.	=	26,6 x 1,5	=	39,9
Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	=			226,1.-
Net İşletme Sermayesi	=			106,4.-

2.2.2. İşletme Sermayesi Unsurlarının Yönetimi

İşletme sermayesi unsurlarının yönetimi açısından ana kalemlerinin incelenmesinde şu hususlar göze çarpmaktadır.

2.2.2.1. Nakit Yönetimi

İşletmeler açısından nakit, stratejik bir öneme sahiptir. İşletmecilik faaliyetlerinin yerine getirilmesi için hammadde alımından her türlü giderlerin ödenmesine kadar nakde ihtiyaç duyulmaktadır. Aslında işletmecilikte nakit bulundurma amaçları işlem, ihtiyat ve spekülasyon olarak sıralanabilir. Nakit yönetiminde amaç, finansal yükümlülüklerin sıkıntıya girmeden ödenmesine imkan tanıyan, faaliyet etkinliğini düşürmeden kârlılığı mümkün olduğunca artıracak biçimde en uygun nakit tutarının tespit edilmesidir. Nakit yönetiminde önemli olan tahsilatta etkinliğin artırılmasıdır. Bu kapsamda tahsilatı mümkün olduğunca erken yapmak ve ödemeyi ise mümkün olan en uzun vadeye ertelemek işletmenin yararına olacaktır.

En uygun nakit düzeyinin belirlenmesinde envanter modeli uygulanabilir.

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot F \cdot \dot{I}}{M - V}}$$

F= Tedarik Maliyet

İ= Gelecek Dönem Nakit İhtiyacı

M= Finansman Maliyeti

V= Pazarlanabilir Senetlerin Verimliliği

Q= Nakit Düzeyi

Örnek

r@ktas işletmesinin planlama sonucu gelecek döneme ilişkin nakit ihtiyacının 16.000.-TL olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin fon temininden her defasında tedarik maliyeti 1.000.-TL'dir. Finanslama maliyeti ise %8 ve pazarlanabilir senet üzerinden beklenen verimlilik % 6'dır. Bu durumlar dahilinde işletmenin her defasında dışarıdan sağlayacağı fonların miktarı ne olacaktır veya başka bir söyleyiş şekli ile gelecek ay nakit düzeyi hangi tutarda olacaktır?

$$\sqrt{\frac{2 \cdot (1.000.-) \cdot (16.000.-)}{0,08 - 0,06}} = 40.000.- \text{ TL}$$

2.2.2.2. Alacak Yönetimi

Alacakların yönetiminin önemi de bilinmektedir. Alacakların yönetim süreci içerisinde kredi politikasının oluşturulması önem arz etmektedir. Uygun kredi vadesinin, uygun iskonto oranının ve tahsilat politikasının tespiti oldukça önemlidir. Kredili işlemlerle ilgili politikaların gözden geçirilmesi de önemlidir. Bilindiği üzere bir işletmenin kredi işlemleri çift taraflıdır. Birincisi; işletmenin müşterilerine vadeli satışı ile sahip olduğu alacakları, ikincisi; başka işletmelerden kredili alış yaparak borçlu olmasıdır. Bu nedenle alacak yönetimi iki taraflı olabilir. Yani işletmenin kredili satışlarının yanında kredili alışlarının da ele alınarak izlenmesi gerekir.

Aynı zamanda işletme sermayesi unsurlarından biri olması ve işletme sermayesi unsurlarının içten ilişkili olmalarının sonucunda görülebilecek alacakların yönetimindeki başarısızlık, işletme sermayesi yönetimindeki etkililiği de azaltır.

Örnek

r@ktas işletmesinin ürettiği mamüllerin birim maliyeti 52,5.-TL satış fiyatı da 75.-TL'dir. Firmanın sermaye maliyeti %20'dir. Çeşitli vadelerde satılabilecek miktarlara ilişkin ihtimal dağılımları aşağıda sunulmaktadır. Uygulanacak en uygun vade ne olmalıdır?

Satış Tahminleri	Peşin Satış İhtimali	30 Gün Vadeli Satış İhtimali	60 Gün Vadeli Satış İhtimali	90 Gün Vadeli Satış İhtimali	120 Gün Vadeli Satış İhtimali	150 Gün Vadeli Satış İhtimali
0	%6,00	%5,00	%3,00	%3,00	%2,00	%1,00
10.000	%16,00	%15,00	%7,00	%7,00	%7,00	%5,00
20.000	%25,00	%20,00	%15,00	%13,00	%9,00	%9,00
30.000	%35,00	%30,00	%27,00	%25,00	%19,00	%12,00
40.000	%10,00	%20,00	%30,00	%30,00	%35,00	%40,00
50.000	%5,00	%7,00	%15,00	%15,00	%20,00	%25,00
60.000	%3,00	%3,00	%3,00	%7,00	%8,00	%8,00
Beklenen Talep	30.000	31.500	34.100	35.000	37.000	39.200

İşletmenin geçmiş yıl verilerine göre ortalama şüpheli alacak oranları da aşağıdaki gibidir.

30 gün	% 1,5
60 gün	% 1,8
90 gün	% 2,2
120 gün	% 2,5
150 gün	% 2,8

$$\frac{1}{(1+i)^n} \quad \text{Yıllık} \quad \frac{75}{(1+0,20)^{\frac{2}{12}}} = 72,76$$

En uygun vade 60 gün olarak belirlenir.

Vade	Fiyatın Peşin Değeri	Beklenen Talep	Hasılat	S.M.M	Satış Kârı	Şüpheli Alacak Oran	Şüpheli Alacak Tutarı	Net Kâr
Peşin	75	30.000	2.250.000	1.575.000	675.000	0	0,00	675.000
30 gün	73,87	31.500	2.326.905	1.653.750	673.155	0,015	34.903,58	638.251
60 gün	72,76	34.100	2.481.116	1.790.250	690.866	0,018	44.660,09	643.206
90 gün	71,66	35.000	2.508.100	1.837.500	670.600	0,022	55.178,20	615.422
120 gün	70,58	37.000	2.611.460	1.942.500	668.960	0,025	65.286,50	603.674
150 gün	69,51	39.200	2.724.792	2.058.000	666.792	0,028	76.294,18	590.498

2.2.2.3. Stok Yönetimi

Son olarak stok yönetiminin öneminden bahsetmek gerekirse stoklar, işletme sermayesi unsurları içerisinde paraya dönüşme kabiliyeti en az olan kalem olarak karşımıza çıkmaktadır. Stok yönetiminin amacı; toplam stok maliyetlerinin en az olacağı, firma kârlılığının azalmayacağı stok seviyesini belirlemektir. Bilindiği üzere stok çeşitleri hammadde, yarı mamul, mamul, ticari mal vb. şeklinde sıralanmaktadır. Stok maliyetleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

- Tedarik Maliyeti
- Alış Maliyeti
- Stok Bulundurma Maliyeti
- Stok Yönetim Sisteminin Maliyeti

Bu maliyetlerin minimize edildiği stok miktarı, en uygun stok miktarı olmaktadır.

Örnek:

r@ktas işletmesinin stok bulundurma giderleri, stok tutarının %10'u, her parti için tedarik maliyeti 160 TL, birim alış fiyatı 20 TL ve gelecek dönem satışları için ihtiyaç 1000 birim olarak tespit edilmiştir. Sipariş miktarı seçenekleri sırasıyla 100, 200, 250, 400, 1000 adettir.

Firma, söz konusu ihtiyacını yukarıdaki değişik seçeneklerle karşılayabilir. Acaba işletme, hangi seçeneğe karar vermekle en ekonomik şekilde faaliyette bulunabileceği sipariş miktarını belirlemiş olur? Bu sorunun cevabı aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

$$\text{Formül } x = \sqrt{\frac{2.R.O}{P.I}}$$

$$x = \sqrt{\frac{2.1000.160}{20.0,10}} = 400 \text{ adet}$$

X = Ekonomik Sipariş Miktarı
R= Gelecek Dönem İhtiyacı
O= Tedarik Maliyeti
P= Birim Alış Fiyatı
I = Stok Bulundurma Gideri Oranı

Tablo şeklinde hesaplanması yandaki gibidir.

A	Sipariş Miktarı Adet	100	200	250	400	1000
B	Sipariş Sayısı (1000/A)	10	5	4	2,5	1
C	Ort. Stok Tutarı (A/2 * 20 TL)	1.000	2.000	2.500	4.000	10.000
D	Stok Bulundurma Gideri (C * 0,1)	100	200	250	400	1.000
E	Tedarik Maliyeti (B * 160 TL)	1.600	800	640	400	160
F	Toplam Maliyet (D+E)	1.700	1.000	890	800	1.160

Şu unutulmamalıdır ki işletme sermayesi yönetiminin diğer tüm varlıklarla ve kaynaklarla ilişkisi bulunmaktadır. Satıcılar, müşteriler ve çalışanlarla işletme sermayesi unsurları doğrudan ilişkilidir. Vergi ödemeleri için devlete anapara ve faiz ödemeleri için de kredi verenlerle ilişki içindir. Duran varlıkları, kullanıma hazır etmeye ilişkin harcamalar işletme sermayesi ile ilgilidir (Aksoy, 1993, s.5).

Üçler Market

Üçler Market Finans Müdürü Hüseyin Parlak, işletme sermayesinin bir firmanın net varlıkları ile kısa vadeli borçlarının arasındaki fark olduğunu dile getirdi. Parlak, "Yani firmanın nakit gücünü gösteren bir veridir. Dolayısıyla finansal kuruluşlar ve çalışılan diğer firmaların firmayı değerlendirmeleri için önemli bir kriterdir. Net işletme sermayesinin artı durumda olması için kısa vadeli borçların minimumda tutulması lazım. Dolayısıyla şirketler, rotatif kredi gibi ya da kısa vadeli finansman kaynakları yerine uzun vadeli finansman alternatifleri üzerine yoğunlaşmalıdır. Örneğin, bu sene yeni çıkarılan yasa ile 'Sat ve geri kirala', birçok şirketin kısa vadeli borçlarından kurtulmasının yanında çeşitli vergi avantajları da sundu. Mümkünse konsinye satış oranını yükseltmesi şirket için de olumlu bir durum oluşturacaktır" dedikten sonra işletme sermayesinin ihtiyacını doğuran önemli etkenlerin neler olduğunu ve nakit yönetimi konusunda tavsiyelerini şöyle açıkladı:

"En önemli etken şirket borçlarını kısa vadelerde ödeme taahhüdünde bulunmasıdır. Türkiye şartlarındaki bir diğer önemli sebep ise şirketlerin şirket dışına para aktarmaları ve çoğu zaman bu paranın kısa vadede geri dönmemesidir. Ben ödemelerin belli kategorilerde ayrılması taraftarıyım. Yani ayda birgün toplu ödeme yapmak yerine ödeme yapacağınız firmaları belli kategorilere ayırıp haftalık hatta günlük ödemeler yapılması gerektiğine inanıyorum, kendi şirketimizde de bunu yapıyoruz. Ayrıca günlük yüksek ciro yapan firmaların farklı bir hesapta para biriktirmesi, kısa vadede farkında olmadan firmaları çok rahatlatıyor."

Nakit akışını hızlandırmak için neler yapılması gerektiğini ve yapılan hataları da Parlak, şöyle açıkladı:

"Bunun aslında çok basit bir formülü var, ya satışınızı arttıracaksınız ya da günlük ödemelerinizi azaltacaksınız. Biz ödemelerimizi haftanın değişik günlerine yaymayı tercih ediyoruz, böylelikle daha düşük miktarlarda ödemeler yapıp sıkıntı çekmiyoruz."

<https://www.retailturkiye.com/kapak-konusu/isletme-sermayesi-ne-kadar-onemli>

Erişim Tarihi: 19/11/2018

Tesla

Risk portföyü yöneticisi John Thompson'a göre Tesla iflas etti edecek. Thompson'a göre bu süreç 3 ila 6 ay içerisinde gerçekleşecek. Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Moody's de Tesla'nın notunu B'-den CCC'ye düşürdü. Bu durum tedarikçileri de ürkütmeye yetti.

Önümüzdeki 18 ay içerisinde Tesla'nın faaliyet zararı, sermaye masrafı, borçları ve finans ihtiyaçları için aşağı yukarı 8 milyar dolarlık bir kaynağa ihtiyacı var.

Fakat ABD Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu denetlemesi ve bazı diğer denetlemeler, Tesla'nın bu rakamı bulmakta son derece zorlanacağını gösteriyor.

Son zamanlarda yayınlanan bir rapora göre de son 5 yılda Tesla için ABD Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu tarafından 85 adet ek bilgi ve tebliğ bildirimi yapıldı.

Bir şirket resmi bir denetleme ve mercek altındaysa piyasadan kaynak bulması son derece zor hale gelir.

Tesla'nın piyasa değeri, otomotiv devi Ford'un iki katı olabilir. Fakat 2017 yılında Ford dünya çapında 6 milyon otomobil satışıyla 7,6 milyar dolar kâr elde ederken Tesla, yalnızca 100 bin otomobil satarak 2 milyar dolar zarar etti.

Ayrıca olası zorlu günleri çin Ford'un elinde 12 milyar dolar bulunuyor. Fakat elde avuçta bir şeyi kalmayan Tesla 3 ay içerisinde iflas bayrağını çekecek gibi görünüyor.

<http://www.milliyet.com.tr/Elon-Musk-in-sirketi-Tesla-iflasin-esiginde-mi--molatik-7461/>

Erişim Tarihi: 19/11/2018

3.BÜTÇELEME VE TAHMİN

Bütçeleme² faaliyeti, satış tahmini ile başlamaktadır. Bu tahmini üretim, gider, nakit vb. bütçeler takip etmektedir.

Nakit bütçesi ileride karşılaşılabilecek olası bir nakit ihtiyacına hazırlık yapmak ve nakit fazlalarının değerlendirilebilmesi için alternatifleri değerlendirmek açısından önemlidir.

Örnek:

r@ktas işletmesi için Ocak, Şubat, Mart dönemini kapsayan bir nakit bütçesi düzenlenmesi istenmektedir. Bu amaçla finansal yönetici, aşağıdaki bilgileri toplamıştır. Toplanan bilgilere dayanarak işletmenin ilk çeyreğe ilişkin nakit bütçesini hazırlayalım.

Tahmini Satışlar					
Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	...
15.000.-	34.000.-	45.000.-	60.000.-	72.000.-	...

² Bütçeleme ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız, Kaygusuz ve Dokur, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme, Dora Yayın, Bursa 2009.

- Satışların %50'si peşin, %50'si kredili yapılmaktadır.
- Kredili satışların %80'i 1 ay, %20'si 2 ay vade ile yapılmaktadır.
- Hammadde alışı her ayın başında 100.000.-TL olup bunun %60'ı peşin, %40'ı 1 ay sonra ödenmektedir.
- Kasım ayında 150.000.-TL peşin ödenerek alınan 350.000.- TL'lik makinenin geri kalan tutarı 2 eşit taksit olacak şekilde Ocak ve Mart aylarında ödenecektir.
- Maaş ve ücretler Ocak, Şubat ve Mart aylarında sırasıyla 20.000, 15.000, 15.000 TL'dir. Taahhüt ettikleri ay içinde ödenecektir.
- Her ay 2.000.-TL kira ödenmektedir.
- Diğer giderler tutarının, aylık satışların %5'ine ulaşacağı tahmin edilmiştir.
- Mart ayında 1.000 TL gelir vergisi ödenecektir.
- Dönem Başı Nakit Mevcudu 150.000.-TL'dir.

ÇÖZÜM:

Satış Bütçesi

Aylar	Satışlar	Peşin Satış	%50 Kredili	%80 Kredili	%20 Kredili	%80 Kredili Satış	%20 Kredili Satış	Peşin Satış	Toplam Tahsil Edilen
Kasım	15.000.-	7.500.-	7.500.-	6.000.-	1.500.-				
Aralık	34.000.-	17.000.-	17.000.-	13.600.-	3.400.-				
Ocak	45.000.-	22.500.-	22.500.-	18.000.-	4.500.-	13.600.-	1.500.-	45.000.-	60.100.-
Şubat	60.000.-	30.000.-	30.000.-	24.000.-	6.000.-	18.000.-	3.400.-	60.000.-	81.400.-
Mart	72.000.-	36.000.-	36.000.-	28.800.-	7.200.-	24.000.-	4.500.-	72.000.-	100.500.-
Toplam									242.000.-

Mal Alım Bütçesi

Aylar	Alışlar	Peşin Alışlar	%40 Kredili Alış	Kredili Alış Ödemeleri	Peşin Ödemeler	Toplam Ödemeler
Kasım	100.000.-	60.000.-	40.000.-			
Aralık	100.000.-	60.000.-	40.000.-			
Ocak	100.000.-	60.000.-	40.000.-	40.000.-	60.000.-	100.000.-
Şubat	100.000.-	60.000.-	40.000.-	40.000.-	60.000.-	100.000.-
Mart	100.000.-	60.000.-	40.000.-	40.000.-	60.000.-	100.000.-
Toplam						300.000.-

Makine Alımı ve Vergi Ödemesi

Ocak	Şubat	Mart
100.000.-	-	100.000.-
-	-	1.000.-

Genel Gider Bütçesi

Aylar	Satışlar	Maaş + Ücret	Kira	Diğer Giderler (Satışlar*0.05)	Toplam Giderler
Kasım	15.000.-				
Aralık	34.000.-				
Ocak	45.000.-	20.000.-	2.000.-	2.250.-	24.250.-
Şubat	60.000.-	15.000.-	2.000.-	3.000.-	20.000.-
Mart	72.000.-	15.000.-	2.000.-	3.600.-	20.600.-
Toplam					64.850.-

Nakit Akış Bütçesi

	Ocak	Şubat	Mart
Tahsilat	60.100.-	81.400.-	100.500.-
Ödemeler			
-Mal Alımı	100.000.-	100.000.-	100.000.-
-Genel Giderler	24.250.-	20.000.-	20.600.-
Makine Alımı	100.000.-	3.600.-	100.000.-
Vergi Ödemesi			1.000.-
Ödemeler Toplamı	224.250.-	120.000.-	221.600.-
FARK	164.150.-	38.600.-	121.100.-
Dönem Başı Nakit	150.000.-	0	0
Nakit İhtiyacı	14.150.-	38.600.-	121.100.-

Görüldüğü üzere 3 aylık dönem için aylar bazında nakit ihtiyacı belirlenmiş olmaktadır.

4. PROFORMA FİNANSAL TABLOLAR

Bütçeleme faaliyetleri sonucunda oluşan tutarların finansal tablolarda gösterilmesi gerekmektedir. Farklı gruplar için yapılan bütçeleme faaliyetinin sonuçlarının bir tablo halinde gösterilmesi ve raporlanması bütçelenen rakamların büyüklüklerini net bir şekilde ortaya koyacaktır.

Proforma finansal tabloların hazırlanması süreci, talep tahminini takiben satış bütçesinin ve buna bağlı üretim bütçelerinin (Direkt ilk madde ve malzeme, Direkt işçilik, Genel üretim giderleri) ve üretim maliyetleri bütçelerinin hazırlanması ile başlar. Satışların maliyeti tablosu bu bilgilerden hareketle düzenlenir. Araştırma ve geliştirme, Pazarlama satış ve dağıtım, Genel yönetim ve Finansman giderleri bütçelerinin hazırlanmasının ardından nakit giriş ve çıkışları, düzenlenen bütçelerdeki verilerden elde edilerek nakit bütçesi hazırlanır. Sonrasında gelir tablosu ve bilanço, proforma olarak düzenlenebilir (Kaygusuz ve Dokur, 2009, ss.549-550).

Proforma finansal tablolar gelecekte tahmin edilen finansal tablolar olup belirlenen dönem için yapılması beklenen faaliyetlerin gerçekleşmesi halinde tahmine dayalı olarak ortaya çıkabilecek tutarları sunmaktadır. Proforma bilanço ve gelir tablosu, yatırımın gerçekleştirilmesi aşamasında bir kılavuz gibi düşünülebilir.

5. GİRİŞİMİN FİNANSAL AMAÇLARI

Genellikle bir işletmenin finans yönetiminden beklentisinin, firmanın kârını en yükseğe çıkartmak olduğu düşünülür. Buna göre alınan her karar firmanın kârına yapacağı katkı temelinde değerlendirilecektir. Ancak kâr maksimizasyonunun bir takım eksiklikleri bulunmaktadır.

Öncelikle kârdaki artış, riskliliğin de değişmesi anlamına gelebilir. Çünkü kâr artışı sağlamak için katlanılacak risk, göreceli olarak çok daha yüksek olabilir. Örneğin 10.- TL kâr elde eden Beta firmasının hissedarları 2 birim risk katılırken Gama firmasının hissedarları 11.- TL kâra karşı 3 birim risk göze almak durumundaysa yalnızca yüksek kâra sahip olduğu için Y firmasının hissedarlarının daha iyi bir yatırım yaptıklarını söylemek mümkün değildir.

Yüksek kârın temel hedef olmasına ilişkin bakış açısında bir diğer eksiklik paranın zaman değeri konusunu göz ardı etmesidir. İşletmeler açısından projeler arasında kârın zamanlaması büyük önem arz etmektedir.

Finans yöneticisi, dönen varlıklara kaynak aktarırken dönemsel faaliyetlerin yürütülmemesini mümkün kılacak harcamalar yapmakta; duran varlıklara kaynak aktarırken yalnızca içinde bulunulan dönem için değil gelecek dönem veya dönemlerde yürütülecek faaliyetlerin yürütülmesini mümkün kılacak harcamalar yapmaktadır. Kaynak sağlama ve kaynak kullanma kararları verilirken ortakları en yüksek refaha ulaştırmak amacıyla kârı en yüksek kılmak doğru bir hedef midir? (Sayılğan, 2017, s.5).

Bir işletmenin temel amacının kâr elde etmek olduğu ilk etapta söylene bile asıl amaç, firmanın piyasa değerinin maksimum kılınmasıdır. Elbette ki elini taşın altına koyarak risk alan girişimcinin çıkarları önceliklidir ancak hem işletme sahibi olarak girişimcinin ya da hissedarların hem de işletme dış çevresinde yer alan paydaşların çıkarına olacak hedef piyasa değerinin maksimum kılınmasıdır.

Diğer taraftan arzu edilen kâra ulaşmak ya da kâr (zarar) noktasından ne kadar uzak olunduğunun tespiti açısından öncelikle maliyetlerin değişken ve sabit olarak ayrılması gerekmektedir. Sonrasında katkı tipi gelir tablosu hazırlanarak bu sorulara cevap bulunabilir. Katkıdan kasıt basit bir anlatımla satışı gerçekleştirilen ürünün satış fiyatının, öncelikle ürün içinde bulunan değişken maliyetlerini karşılama (f-a) daha sonra sabit maliyetlerin karşılanmasına katkı sağlamasıdır b/(f-a). Tam olarak sabit maliyetlerin de tamamının karşılandığı nokta, başabaş noktası olarak ifade edilir. Bu aşamadan sonra yapılacak her satışın değişken maliyetlerini aşan kısmı yani ürünün değişken maliyetlerini karşıladıktan sonra kalan kısmı kâr olarak ifade edilir. Bu aşamada sabit maliyetlere arzu edilen kâr ilave edilir ve katkı payı üzerinden hesaplama yapılırsa satış miktarı ve satış tutarı üzerinden hedeflenen rakamlar belirlenebilir.

Kâr eden bir işletme için iflas riski söz konusu mudur? İlk etapta kâr ve iflas kavramları pek yan yana gelmez gibi gözükse de aslında iflas riski, kâr eden bir işletme için de söz konusudur.

Finansal tablolardaki verilerinden hareketle borca batıklığı tespit edilen bir şirketin alacaklısı, şirketin iflasını isteyebilir. Yani işletmenin mevcut mal varlığı ile borçlarını ödeyemeyeceği düşünülüyorsa ticaret mahkemesinde iflas davası açılabilir.

Örnek:

r@ktas işletmesi finansal dönem sonunda aşağıdaki gibi bir finansal durum sergilemiş olsun.

r@ktas işletmesi
31.12.20xx Tarihli Dönem Sonu
Finansal Durum Tablosu

AKTİF

I-Dönen Varlıklar	16.000.-
Nakit ve Nakit Benzerleri	500.-
Ticari Alacaklar	2.500.-
Stoklar	13.000.-
II-Duran Varlıklar	31.000.-
Tesis Makine ve Cihazlar (Net)	31.000.-
AKTİF TOPLAMI	47.000.-

PASİF

III-Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	26.000.-
Banka Kredileri	24.000.-
Ticari Borçlar	2.000.-
IV- Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar	
V-Özkaynaklar	21.000.-
Sermaye	14.000.-
Dönem Kârı	7.000.-
PASİF TOPLAMI	47.000.-

Finansal verilerden de anlaşılacağı üzere işletme sahibi girişimci 14.000.- TL sermaye ile kurduğu işletmenin faaliyetleri sonucunda sermaye üzerinden %50 net kazanç sağlamıştır. Ancak fon kullanımı ve fon fazlasının değerlendirilmesi açısından bakıldığında durum nasıl değerlendirilmelidir?

Kâr eden -ki sermaye üzerinden %50 gibi oldukça yüksek bir oranla bu işletme yoksa iflas ihtimali taşımakta mıdır?

Finansal durum tablosu dikkatli bir şekilde incelendiğinde ilk göze çarpan makine tesis ve cihazlar hesabıdır. İşletme yeni bir tesis kurmaktadır ya da yeni bir makine cihaz almıştır. Dönem kârı tutarı nerede? Sorusunun cevabı, kâr aktif hesaplar arasında dağılmıştır. Ya kasada bekleyen nakittir yahut tahsil edilmeyi bekleyen bir alacak veya satılmak üzere alınan stoklardadır. Tesis makine ve cihaz finansmanında da kullanılmış olabilir.

Burada önemli olan husus bir dönemden daha kısa sürede nakde dönüşebilecek olan dönen varlıklar ile yine bir dönemden daha kısa sürede ödenmesi gereken kısa vadeli yabancı kaynaklar arasındaki vade uyumudur. Finansman politikası açısından dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklarla finanse edilmesi negatif işletme sermayesine yol açmaktadır. Banka kredisi ya da ticari borç nedeni ile kâr eden bu işletme, iflas istemli bir dava ile karşılaşabilir.

İşletmelerin likidite durumları görüldüğü üzere çok önem arz etmektedir. Peki, acaba girişimci olarak biz satmak üzere aldığımız stoklarımızı bir an için satamadığımızı düşünürsek nasıl bir likidite durumu ile karşı karşıya kalabiliriz? Senaryo biraz daha kötüye gitse ve ticari alacaklarımızda da tahsilat sorunu yaşasak durum ne olur acaba? Tüm bu sorular, cevabı oran analizi yardımı ile cevap bulacaktır.

Görüldüğü gibi firmaların fon bulma, bulunan bu fonu kullanma ve temettü (kâr payı) politikalarını ve bunların birbirleri ile ilişkilerini dikkate almadan yürütme ve sadece kâr elde etmek odaklı bir politika; işletmenin iflası ile sonuçlanabilir.

Temettü, (kâr payı) ortakların dönem içinde elde ettikleri kardan mevcut ortakların pay alma hakkıdır.

İşletme, %100 kâr marjı ile çalışıp çok yüksek kâr elde edebilir. Ancak alacaklarının vadesi 1 yıl, borçlarının vadesi 1 ay ise ya da elde edilen kârın tamamı sabit sermaye yatırımı olarak kullanılır ise bir başka ifade ile fon temini ve yatırım kararları dikkate alınmaz ise kâr elde edilmiş olsa bile likidite sıkıntısından dolayı iflas edebilir.

Likidite durumunun önemi bu örnekten de anlaşılmaktadır. Peki likidite açısından işletmenin bir an için satışlarını yapamadığı stoklarını, satamadığı durumda borçlarını ödeme durumu ne olacaktır? Daha kötü bir senaryo içerisinde alacaklarını da tahsil edemezse durum nasıl olacaktır? Bu sorulara cevap, finansal tablolar analizi türlerinden birisi olan raşyo (oran) analizlerinden³ likidite oranları ile bulunabilir. Likidite oranları, kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü ölçmek için dönen varlıklar adı da verilen işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını belirleyebilmek için kullanılır (Özdemir, 1997, s.37).

Likidite oranı, işletmenin sahip olduğu dönen varlıklarının kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesi ile bulunur. Likidite oranı, işletmenin net çalışma sermayesini yani kısa vadeli borçlarını karşıladıktan sonra işletmecilik faaliyetleri için gerekli olan tutarın durumunu göstermektedir. Literatürde bu oranın 2 olması beklenmektedir.

Asit-test oranı ise daha önce de belirtildiği gibi bir an için stokların satılamaması durumunda kısa vadeli borç ödeme kabiliyeti hakkında bilgi vermektedir. Asit-test oranı, dönen varlıklar toplamından stoklar kalemi toplamının düşülmesi ile bulunan değer, kısa vadeli yabancı kaynaklar toplamına bölünmesi yolu ile hesap edilir. Bu oranın literatürde 1 olması beklenmektedir. Son olarak alacakların da tahsil edilemediği durumda işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme gücü hakkında bilgi veren oran, nakit oranıdır. Hazır değerler toplamının, kısa vadeli yabancı kaynaklar toplamına bölünmesi ile hesap edilmektedir. Literatürde bu oranın 0,20 olması beklenmekte ise de içinde bulunulan sektörün özelliklerine göre sektör ortalamaları üzerinden tüm bu oranlar değerlendirilmelidir.

³ Finansal tablolar analizi hakkında daha fazla bilgi için Akdoğan ve Tenker, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, 11.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

ÖZET

Bu bölümün genel amacı, girişimcilerin, muhasebe, finansal raporlama ve finansal yönetim konularında temel bilgiler edinmelerini sağlamaktır. Girişimin finansal nitelikli faaliyetlerini konu alan muhasebe bilgi sistemi, alınacak olan kararlarda finansal bilgi ihtiyacı duyan işletme paydaşlarına bu ihtiyacın karşılanması amacıyla finansal tablolar yardımı ile finansal bilgiler sunmaktadır. Finansal yönetim için gerekli olan muhasebe bilgilerine finansal tablolar aracılığı ile ulaşılmaktadır.

Finansal yönetim süreci içerisinde fon bulma, bulunan bu fonları kullanma ve elde edilen kârın dağıtımına ilişkin kâr dağıtımı (temettü) politikaları Finansal Durum Tablosu (Bilanço) ile ilişkilendirildiğinde; fon temininin kısa ve uzun vadeli yabancı kaynaklar, fon kullanımının dönen ve duran varlıklar, temettü politikasının ise özkaynak grubu ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Girişimcinin işletmenin kuruluşuna ilişkin finansman ihtiyacının tespitinden, kâra geçiş noktasının hesaplanmasına, arzu edilen kâr için gerekli olan satış miktarı ve tutarının hesap edilmesinden kâr etmek yanında doğru likidite pozisyonu almanın önemine kadar geniş bir yelpazede hesaplama ve yorumlama yapabilmesi ve edindikleri bu bilgilere göre girişimcinin finansal pozisyon alabilmesi için asgari düzeyde de olsa finansal okuryazarlık ve temel muhasebe/finansal tablo bilgisine sahip olması gerektiği aşıkardır.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **İşletmenin sahip olduğu varlıkları ve bunların kaynaklarını gösteren tabloya ne ad verilir?**
 - a. Bilanço
 - b. Gelir Tablosu
 - c. Nakit Akış Tablosu
 - d. Özkaynak Değişim Tablosu
 - e. Dipnotlar
2. **Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin günlük işletme faaliyetlerini yürütebilmeleri için gerekli olan nakit ve nakit benzeri varlıklar ile bir yıl içerisinde nakde dönüştürülebilecek varlıkların tümünü ifade etmektedir?**
 - a. Sabit Sermaye
 - b. Değişken Sermaye
 - c. İşletme Sermayesi
 - d. Yarı Değişken Sermaye
 - e. Yarı Sabit Sermaye
3. **Muhasebenin temel eşitliği aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a. Dönen Varlıklar = Borçlar
 - b. Duran Varlıklar+Borçlar = Özkaynaklar
 - c. Dönen Varlıklar + Duran Varlıklar = Özkaynaklar
 - d. Dönen Varlıklar + Duran Varlıklar = Kısa ve Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar + Özkaynaklar
 - e. Dönen Varlıklar + Duran Varlıklar =Kısa ve Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar

4. I. Bilanço
II. Gelir Tablosu
III. Nakit Akış Tablosu
IV. Özkaynak Değişim Tablosu
V. Dipnotlar

Yukarıdakilerden hangisinde temel finansal tablolar seti doğru sıralanmıştır?

- a. I ve II
- b. I ve III
- c. III ve V
- d. II, III ve V
- e. I, II, III, IV ve V

5. **Bütçelerin oluşturulmasında başlangıç noktası aşağıdakilerden hangisidir?**

- a. Satışların maliyeti bütçelerinin hazırlanması
- b. Gider bütçelerinin hazırlanması
- c. Satış bütçelerinin hazırlanması
- d. Nakit bütçelerinin hazırlanması
- e. Yatırım bütçelerinin hazırlanması

6. **Aşağıdakilerden hangisi birbirini izleyen iki dönem arasındaki nakit ve nakit benzerlerinin tutarlarındaki değişimi açıklamayı amaçlayan bir finansal tablodur?**

- a. Bilanço
- b. Gelir Tablosu
- c. Nakit Akış Tablosu
- d. Özkaynak Değişim Tablosu
- e. Dipnotlar

7. **Aşağıdakilerden hangisi belirli bir süre içindeki hasılatı, giderleri, faaliyet dışı kazanç ve kayıplar ile net kâr veya zararı ortaya koyar?**

- a. Bilanço
- b. Gelir Tablosu
- c. Nakit Akış Tablosu
- d. Özkaynak Değişim Tablosu
- e. Dipnotlar

8. **İşletmenin bir an için alacaklarını tahsil edilememesi durumunda kısa vadeli borçlarını ödeme gücü hakkında bilgi veren oran aşağıdakilerden hangisidir?**

- a. Nakit Oran
- b. Asit-Test Oran
- c. Cari Oran
- d. Sermaye Oranı
- e. Kârlılık Oranı

9. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin bir an için stoklarını satamaması durumunda kısa vadeli borç ödeme kabiliyeti hakkında bilgi vermektedir?
- Nakit Oran
 - Asit-Test Oran
 - Cari Oran
 - Sermaye Oranı
 - Kârlılık Oranı
10. İşletmenin net çalışma sermayesi hakkında bilgi veren oran aşağıdakilerden hangisidir?
- Nakit Oran
 - Asit-Test Oran
 - Cari Oran
 - Sermaye Oranı
 - Kârlılık Oranı

Kendimizi Sınyalım Cevap Anahtarı

- a Cevabınız yanlış ise, "Muhasebe Finansal Raporlama İlişkisi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- c Cevabınız yanlış ise, "Girişimin Finansal Yapısının Tespiti" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- d Cevabınız yanlış ise, "Muhasebe Finansal Raporlama İlişkisi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- e Cevabınız yanlış ise, "Muhasebe Finansal Raporlama İlişkisi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- c Cevabınız yanlış ise, "Bütçeleme ve Tahmin" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- c Cevabınız yanlış ise, "Muhasebe Finansal Raporlama İlişkisi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- b Cevabınız yanlış ise, "Muhasebe Finansal Raporlama İlişkisi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- a Cevabınız yanlış ise, "Girişimin Finansal Amaçları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- b Cevabınız yanlış ise, "Girişimin Finansal Amaçları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- c Cevabınız yanlış ise, "Girişimin Finansal Amaçları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Ahmet Aksoy, İşletme Sermayesi Yönetimi, Gazi Büro Kitabevi, Ankara 1993. Emine Ebru Aksoy, Finansal Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara 2017.

Güven Sayılğan, İşletme Finansmanı, Siyasal Kitabevi, 7.Baskı, Ankara 2017. Muharrem Özdemir, Finansal Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara 1997.

Nalan Akdoğan, Hamdi Aydın, Muhasebe Teorileri, Gazi Üniversitesi Yayın No:98, Ankara 1987.

Nalan Akdoğan, Nejat Tenker, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, 11.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara 2008.

Orhan Sevilengül, Genel Muhasebe, Gazi Kitabevi, 12.Baskı, Ankara 2005.

Sait Kaygusuz, Şükrü Dokur, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme, Dora Kitabevi, Bursa 2009.

EKLER:**1 SIRA NO' LU MUHASEBE SİSTEMİ UYGULAMA GENEL TEBLİĞİ****FİNANSAL TABLOLAR**

İŞLETME ÖZET BİLANÇO TİPİ
(.....TL)*

EK TABLO 1

AKTİF (VARLIKLAR)					PASİF (KAYNAKLAR)				
Önceki Dönem					Cari Dönem				
I -DÖNEN VARLIKLAR					I -KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR				
A-Hazır Değerler					A-Mali Borçlar				
B-Menkul Kıymetler					B-Ticari Borçlar				
1-Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)					1-Borç Senetleri Reeskontu(-)				
C-Ticari Alacaklar					C-Diğer Borçlar				
1-Alacak Senetleri Reeskontu(-)					1-Borç Senetleri Reeskontu(-)				
2-Şüpheli Alacaklar Karşılığı(-)					D-Alınan Avanslar				
D-Diğer Alacaklar					E- Ödenecek Vergi ve Yükümlülükler				
1-Alacak Senetleri Reeskontu(-)					F-Borç ve Gider Karşılıkları				
2-Şüpheli Alacaklar Karşılığı(-)					1-Dönem Karı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları				
E- Stoklar					2-Dönem Karının Peşin Ödenen Vergi ve Diğer Yükümlülükleri(-)				
1-Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)					3-Kıdem Tazminatı Karşılığı				
2-Verilen Sipariş Avansları					4-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları				
F- Gelecek Aylara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları					G-Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları				
G- Diğer Dönen Varlıklar					H-Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar				
DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI					KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI				
II -DURAN VARLIKLAR					II -UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR				
A-Ticari Alacak					A-Mali Borçlar				
1-Alacak Senetleri Reeskontu(-)					B-Ticari Borçlar				
2-Şüpheli Alacaklar Karşılığı(-)					1-Borç Senetleri Reeskontu(-)				
B-Diğer Alacaklar					C-Diğer Borçlar				
1-Alacak Senetleri Reeskontu(-)					1-Borç Senetleri Reeskontu(-)				
2-Şüpheli Diğer Alacaklar Karşılığı(-)					D-Alınan Avanslar				
C-Mali Duran Varlıklar					E- Borç ve Gider Karşılıkları				
1-Bağlı Menkul Kıymetler					1-Kıdem Tazminatı Karşılıkları				
2-Bağlı Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)					2-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları				
3-İştirakler					F-Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları				
4-İştiraklere Sermaye Tahakkütleri(-)					G-Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar				
5-İştirakler Sermaye Payları Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)					UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI				
6-Bağlı Ortaklıklar					III -ÖZ KAYNAKLAR				
7-Bağlı Ortaklıklara Sermaye Tahakkütleri(-)					A-Ödenmiş Sermaye				
8-Bağlı Ortaklıklara Sermaye Payları Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)					1-Sermaye				
9-Diğer Mali Duran Varlıklar					2-Ödenmemiş Sermaye(-)				
10-Diğer Mali Duran Varlıklar Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)					B-Sermaye Yedekleri				
D-Maddi Duran Varlıklar					1-Hisse Senedi İhraç Primleri				
1-Maddi Duran Varlıklar (Brüt)					2-Hisse Senedi İptal Karları				
2-Birikmiş Amortismanlar (-)					3-M.D.V.Yeniden Değerleme Artışları				
3-Yapılmakta Olan Yatırımlar					4-İştirakler Yeniden Değerleme Artışları				
4-Verilen Sipariş Avansları					5-Diğer Sermaye Yedekleri				
E-Maddi Olmayan Duran Varlıklar					C-Kar Yedekleri				
1-Maddi Olmayan Duran Varlıklar(Brüt)					1-Yasal Yedekler				
2-Birikmiş Amortismanlar (-)					2-Statü Yedekler				
3-Verilen Avanslar					3-Olağanüstü Yedekler				
F-Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar					4-Diğer Kar Yedekleri				
1-Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar(Brüt)					5-Özel Fonlar				
2-Birikmiş Tükenme Payları					D-Geçmiş Yıllar Karları				
3-Verilen Avanslar					E-Geçmiş Yıllar Zararları(-)				
G-Gelecek Yıllara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları					F-Dönem Net Karı(Zararı)				
B-Diğer Duran Varlıklar					ÖZ KAYNAKLAR TOPLAMI				
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI					PASİF(KAYNAKLAR) TOPLAMI				
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI									

DİPNOTLAR:

1-.....

2-.....

*İşletmeler belirlenen büyüklüklerine göre,bin,milyon,milyar ya da trilyon olarak rakamlarını göstereceklerdir.

EK TABLO 2

İŞLETME ÖZET BİLANÇO TİPİ
(.....TL.)*

AKTİF (VARLIKLAR)						PASİF (KAYNAKLAR)					
I - DÖNEN VARLIKLAR						I - KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR					
Önceki Dönem						Önceki Dönem					
Cari Dönem						Cari Dönem					
A-Hazır Değerler						A-Mali Borçlar					
1-Kasa						1-Banka Kredileri					
2-Alınan Çekler						2-Uzun Vadeli Kredilerin Anapara Taksitleri ve Faizleri					
3-Bankalar						3-Tahvil,Anapara,Borç Taksit ve Faizleri					
4-Verilen Çekler ve Ödeme Emirleri(-)						4-Çıkarılmış Bonolar ve Senetler					
5-Diğer Hazır Değerler						5-Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler					
B-Menkul Kıymetler						6-Menkul Kıymetler İhraç Fark(-)					
1-Hisse Senetleri						7-Diğer Mali Borçlar					
2-Özel Kesim Tahvil,Senet ve Bonoları						B-Ticari Borçlar					
3-Kamu Kesimi Tahvil, Senet ve Bonoları						1-Satıcılar					
4-Diğer Menkul Kıymetler						2-Borç Senetleri					
5-Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)						3-Borç Senetleri Reeskontu(-)					
C-Ticari Alacaklar						4-Alınan Depozito ve Teminatlar					
1-Alıcılar						5-Diğer Ticari Borçlar					
2-Alacak Senetleri						C-Diğer Borçlar					
3-Alacak Senetleri Reeskontu(-)						1-Ortaklara Borçlar					
4-Verilen Depozito ve Teminatlar						2-İştiraklere Borçlar					
5-Şüpheli Ticari Alacaklar						3-Bağlı Ortaklıklara Borçlar					
6-Şüpheli Ticari Alacaklar Karşılığı (-)						4-Personele Borçlar					
D-Diğer Alacaklar						5-Diğer Borç Senetleri Reeskontu(-)					
1-Ortaklardan Alacaklar						6-Diğer Çeşitli Borçlar					
2-İştiraklerden Alacaklar						D-Alınan Avanslar					
3-Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar						E-Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlülükler					
4-Personelden Alacaklar						1-Ödenecek Vergi ve Fonlar					
5-Diğer Çeşitli Alacaklar						2-Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri					
6-Diğer Alacak Senetleri Reeskontu (-)						3-Vadesi Geçmiş Ertelenmiş veya Taksitlendirilmiş Vergi ve Diğer Yüküm.					
7-Şüpheli Diğer Alacaklar						4-Diğer Yükümlülükler					
8-Şüpheli Diğer Alacaklar Karşılığı (-)						F-Borç ve Gider Karşılıkları					
E-Stoklar						1-Dönem Kârı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları					
1-İlk Madde ve Malzeme						2-Dönem Kârının Peşin Ödenen Vergi ve Diğer Yükümlülükleri(-)					
2-Yarı Mamüller						3-Kıdem Tazminatı Karşılığı					
3-Mamüller						4-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları					
4-Ticari Mallar						G-Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Taahhukları					
5-Diğer Stoklar						1-Gelecek Aylara Ait Gelirler					
6-Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-)						2-Gider Tahakkukları					
7-Verilen Sipariş Avansları						H-Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar					
F-Gelecek Aylara Ait Giderler ve Gelir Taahhukları						1-Hesaplanan KDV					
1-Gelecek Aylara Ait Giderler						2-Diğer KDV					
2-Gelir Tahakkukları						3-Sayım ve Tesellüm Fazlaları					
G-Diğer Dönen Varlıklar						4-Diğer Çeşitli Yabancı Kaynaklar					
1-İndirilecek KDV											
2-Diğer KDV											
3-Peşin Ödenen Vergiler ve Fonlar											
4-Personel Avansları											
5-Sayım ve Tesellüm Noksanları											
6-Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar											
7-Diğer Dönen Varlıklar Karşılığı (-)											
DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI						KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAM					

EK TABLO 2(DEVAMI)

İŞLETME ÖZET BİLANÇO TİPİ
(.....TL)*

AKTİF (VARLIKLAR)					PASİF (KAYNAKLAR)				
I -DURAN VARLIKLAR					I -UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR				
A-Ticari Alacaklar					A-Mali Borçlar				
1-Alıcılar					1-Banka Kredileri				
2-Alacak Senetleri					2-Çıkarılmış Tahviller				
3-Alacak Senetleri Reeskontu(-)					3-Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler				
4-Verilen Depozito ve Teminatlar					4-Menkul Kıymetler İhraç Farkı(-)				
5-Şüpheli Alacaklar Karşılığı(-)					5-Diğer Mali Borçlar				
B-Diğer Alacaklar					B-Ticari Borçlar				
1-Ortaklardan Alacaklar					1-Satıcılar				
2-İştiraklerden Alacaklar					2-Borç Senetleri				
3-Bağlı Ortaklıklardan Alacaklar					3-Borç Senetleri Reeskontu(-)				
4-Personelden Alacaklar					4-Alınan Depozito ve Teminatlar				
5-Diğer Çeşitli Alacaklar					5-Diğer Ticari Borçlar				
6-Diğer Alacak Senetleri Reeskontu(-)					C-Diğer Borçlar				
7-Şüpheli Alacaklar Karşılığı(-)					1-Ortaklara Borçlar				
C-Mali Duran Varlıklar					2-İştiraklere Borçlar				
1-Bağlı Menkul Kıymetler					3-Bağlı Ortaklıklara Borçlar				
2-Bağlı Menkul Kıymetler					4-Diğer Borç Senetleri Reeskontu(-)				
Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)					5-Kamuya Olan Ertelenmiş ve				
3-İştirakler					Taksitlendirilmiş Borçlar				
4-İştiraklere Sermaye Taahhütleri(-)					6-Diğer Çeşitli Borçlar				
5-İştirakler Sermaye Payları					D-Alınan Avanslar				
Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)					E-Borç ve Gider Kaynakları				
6-Bağlı Ortaklıklar					1-Kıdem Tazminatı Karşılıkları				
7-Bağlı Ortaklıklara Sermaye					2-Diğer Borç ve Gider Karşılıkları				
Taahhütleri					F-Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve				
8-Bağlı Ortaklıklara Sermaye Payları					Gider Tahakkukları				
Değer Düşüklüğü Karşılığı(-)					1-Gelecek Yıllara Ait Gelirler				
D-Maddi Duran Varlıklar					2-Gider Tahakkukları				
1-Arazi ve Arsalar					G-Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar				
2-Yer altı ve Yerüstü Düzenleri					1-Gelecek Yıllara Ertelenen veya				
3-Binalar					Terkin Edilen KDV				
4-Tesis,Makine ve Cihazlar					2-Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar				
5-Taşitlar					UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI				
6-Demirbaşlar					II-ÖZ KAYNAKLAR				
7-Diğer Maddi Duran Varlıklar					A-Ödenmiş Sermaye				
8-Birlikmiş Amortismanlar(-)					1-Sermaye				
9-Yapılmakta Olan Yatırımlar					2-Ödenmemiş Sermaye(-)				
10-Verilen Avanslar					B-Sermaye Yedekleri				
E-Maddi Olmayan Duran Varlıklar					1-Hisse Senedi İhraç Primleri				
1-Haklar					2-Hisse Senedi İptal Karları				
2-Şerefiye					3-M.D.V. Yeniden Değerleme Artışları				
3-Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri					4-İştirakler Yeniden Değerleme				
4-Araştırma ve Geliştirme Giderleri					Artışları				
5-Özel Maliyetler					5-Sermaye Yedekleri				
6-Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar					C-Kar Yedekleri				
7-Birlikmiş Amortismanlar(-)					1-Yasal Yedekler				
8-Verilen Avanslar					2-Statü Yedekleri				
F-Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar					3-Olağanüstü Yedekler				
1-Arama Giderleri					4-Diğer Kar Yedekleri				
2-Hazırlık ve Geliştirme Giderleri					5-Özel Fonlar				
3-Diğer Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar					D-Geçmiş Yıllar Karları				
4-Birlikmiş Tükenme Payları(*)					E-Geçmiş Yıllar Zararları(-)				
5-Verilen Avanslar					F-Dönem Net Karı (Zararı)				
G-Gelecek Yıllara Ait Giderler ve					ÖZ KAYNAKLAR TOPLAMI				
Gelir Tahakkukları									
1-Gelecek Yıllara Ait Giderler									
2-Gelir Tahakkukları									
H-Diğer Duran Varlıklar									
1-Gelecek Yıllarda İndirilecek KDV									
2-Diğer KDV									
3-Diğer Çeşitli Duran Varlıklar									
DURAN VARLIKLAR TOPLAMI									
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI					PASİF (KAYNAKLAR) TOPLAMI				

DİPNOTLAR:

1-.....

2-.....

*İşletmeler belirlenen büyüklüklerine göre,bin,milyon,milyar ya da trilyon olarak rakamlarını göstereceklerdir.

EK TABLO 3

İŞLETME ÖZET GELİR TABLOSU TİPİ
(..... TL)*

	Önceki Dönem		Cari Dönem	
A-BRÜT SATIŞLAR				
B-SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)				
D-SATIŞLARIN MALİYETİ(-)				
BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI				
E-FAALİYET GİDERLERİ(-)				
FAALİYET KARI VEYA ZARARI				
F-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN				
G-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN				
H-FİNANSMAN GİDERLERİ(-)				
OLAĞAN KÂR VEYA ZARAR				
F-OLAĞANDIŞI GELİR VE KÂRLAR				
J-OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLARI(-)				
DÖNEM KÂRI VEYA ZARARI				
K-DÖNEM KÂRI VERGİ VE DİĞER YASAL				
DÖNEM NET KÂRI VEYA ZARARI				

DİPNOTLAR :

1-

2-

.....

* İşletmeler, belirlenen büyüklüklerine göre bin,milyon, milyar yada trilyon olarak rakamlarını göstereceklerdir.

EK TABLO 4

İşLETME AYRINTILI GELİR TABLOSU TİPİ
(..... TL)*

	Önceki Dönem	Cari Dönem
A-BRÜT SATIşLAR		
1-Yurtiçi Satışlar		
2-Yurtdışı Satışlar		
3-Diğer Gelirler		
B-SATIş İNDİRİMLERİ(-)		
1-Satıştan İadeler(-)		
2-Satış İskontoları(-)		
3-Diğer İndirimler(-)		
C-NET SATIşLAR		
D-SATIşLARIN MALİYETİ(-)		
1-Satılan Mamuller Maliyeti(-)		
2-Satılan Ticari Mallar Maliyeti(-)		
3-Satılan Hizmet Maliyeti(-)		
4-Diğer Satışların Maliyeti(-)		
BRÜT SATIş KÂRI VEYA ZARARI		
E-Faaliyet Giderleri(-)		
1-Araştırma ve Geliştirme Giderleri(-)		
2-Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri(-)		
3-Genel Yönetim Giderleri(-)		
FAALİYET KÂRI VEYA ZARARI		
F-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KÂRLAR		
1-İştiraklerden Temettü Gelirleri		
2-Bağılı Ortaklıklardan Temettü Gelirleri		
3-Faiz Gelirleri		
4-Komisyon Gelirleri		
5-Konusu Kalmayan Karşılıklar		
6-Faaliyetle İlgili Diğer Olağan Gelir ve Kârlar		
G-DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR(-)		
1-Reeskont Faiz Giderleri		
2-Komisyon Giderleri		
3-Karşılık Giderleri		
4-Diğer Olağan Gider ve Zararlar		
H-FİNANSMAN GİDERLERİ(-)		
1-KISA VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ(-)		
2-UZUN VADELİ BORÇLANMA GİDERLERİ(-)		
OLAĞAN KÂR VEYA ZARAR		
I-OLAĞANDIşI GELİR VE KÂRLARI		
1-Önceki Dönem Gelir ve Kârları		
2-Diğer Olağandışı Gelir ve Kârlar		
J-OLAĞANDIşI GİDER VE ZARARLAR(-)		
1-Çalışmayan Kısım Gider ve Zararları(-)		
2-Önceki Dönem Gider ve Zararları(-)		
3-Diğer Olağandışı Gider ve Zararları(-)		
DÖNEM KÂRI VEYA ZARARI		
K-DÖNEM KÂRI VERGİ VE DİĞER YASIL YÜKÜMLÜLÜK		
DÖNEM NET KÂRI VEYA ZARARI		

DİPNOTLAR :

1-

2-

.....

* İşletmeler, belirlenen büyüklüklerine göre bin,milyon, milyar yada trilyon olarak rakamlarını göstereceklerdir.

NAKİT AKIM TABLOSU

$$(\dots\dots\dots \text{TL})^*$$

	Önceki Dönem	Cari Dönem
A-DÖNEM BAŞI NAKİT MEVCUDU		
B-DÖNEM İÇİ NAKİT GİRİŞLERİ		
1-Satışlardan Elde Edilen Nakit		
a) Net Satışlar		
b) Ticari Alacaklardaki Azalışlar		
c) Ticari Alacaklardaki Artışlar(-)		
2-Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir ve Kârlardan Dolayı Sağlanan		
3-Olağandışı Gelir ve Kârlardan Sağlanan Nakit		
4-Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlardan Sağlanan Nakit		
a) Menkul Kıymet İhraçlarından		
b) Alınan Krediler		
c) Diğer Artışlar		
5-Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlardan Sağlanan Nakit		
a) Menkul Kıymet İhraçlarından		
b) Alınan Krediler		
c) Diğer Artışlar		
6-Sermaye Artışından Sağlanan Nakit		
7-Hisse Senedi İhraç Primlerinden Sağlanan Nakit		
8-Diğer Nakit Girişleri		
C-DÖNEM İÇİ NAKİT ÇIKIŞLARI		
1-Maliyetlerden Kaynaklanan Nakit Çıkışları		
a) Satışların Maliyeti		
b) Stoklardaki Artışlar		
c) Ticari Borçlardaki (Alımlardan Kaynaklanan) Azalışlar		
d) Ticari Borçlardaki (Alımlardan Kaynaklanan (Artışlar))(-)		
e) Amortisman ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Giderler(-)		
f) Stoklardaki Azalışlar(-)		
2-Faaliyet Giderlerine İlişkin Nakit Çıkışları		
a) Araştırma ve Geliştirme Giderleri		
b) Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri		
c) Genel Yönetim Giderleri		
d) Amortisman ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderleri(-)		
3-Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider ve Zararları İlişkin Nakit		
a) Diğer Faaliyetlerle İlgili Olağan Gider ve Zararlar		
b) Amortisman ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Gider ve		
4-Finansman Giderlerinden Dolayı Nakit Çıkışları		
5-Olağanüstü Gider ve Zararlar		
b) Amortisman ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Gider ve		
6-Duran Varlık Yatırımlarına İlişkin Nakit Çıkışları		
7-Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Ödemeleri (Alımlarla İlgili Olmayan)		
a) Menkul Kıymetler Anapara Ödemeleri)		
b) Alınan Krediler Anapara Ödemeleri		
c) Diğer Ödemeler		
8-Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Ödemeleri (Alımlarla İlgili Olmayan)		
a) Menkul Kıymetler Anapara Ödemeleri		
b) Alınan Krediler Anapara Ödemeleri		
c) Diğer Ödemeler		
9-Ödenen Vergi ve Benzerleri		
10-Ödenen Temettüleri		
11-Diğer Nakit Çıkışları		
D-DÖNEM SONU NAKİT MEVCUDU (A-B-C)		
E-NAKİT ARTIŞ VEYA AZALIŞ (B-C)		

YILLARA İLŞKİN ÖZ KAYNAKLAR DEĞİŞİM TABLOSU
(.....TL)

EK TABLO 9

ÖZKAYNAK KALEMLERİNDEKİ HAREKETLER	Ödenmiş Sermaye	Sermaye Yedekleri					Kâr Yedekleri					Geçmiş Yıllar Karları (Zararları)	Dönem Net Karı (Zararı)	Özkaynaklar Toplamı
		Hisse Senedi İhraç Primleri	Hisse Senedi İptal Karları	M.D.V. Yeniden Değerleme Artışları	İştirakiler Yeniden Değerleme Artışları	Diğer	Yasal Yedekler	Statü Yedekleri	Olağanüstü Yedekler	Özel Fonlar	Diğer			
ÖNCEKİ DÖNEM	11,250	-	-	4,577	703	-	2,062	-	7,606	-	-	-	18,315	44,613
21 Aralık 1988 Kalanı														
Kâr Dağıtım:														
Temettüleri													(9,379)	(9,379)
Yedeklere Aktarılan							2,412		6,524				(8,936)	-
Hisse Senedi İhraç Primleri		204												204
Ödenmiş Sermaye Artışı:														
Nakten	4,500													4,500
Yeniden Değerleme Artışlarından	4,500			(4,500)										-
Aktarılan														
Maddi Duran Varlık Satış Kârları	2,250									920				3,170
1989 Yılı Yeniden Değerleme Artışları(Net)				7,425	1,083									8,508
1989 Dönem Net Kârı													38,142	38,142
CARI DÖNEM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
31 Aralık 1989 Kalanı	22,500	204	-	7,602	1,786	-	4,474	-	14,130	920	-	-	38,142	89,750
Kâr Dağıtım:														
Temettüleri													(19,100)	(19,100)
Yedeklere Aktarılan							3,727		15,315				(19,042)	-
Hisse Senedi İhraç Primleri		188												188
İştiraklerinizdeki Maddi Duran Varlık Satış										119				119
Kârı Karşılığında Elde Edilen Bedelsiz Hisse														
Senetleri														
Maddi Duran Varlık Kârları										8,080				8,080
Ödenmiş Sermaye Artışı:														
Nakten	13,922													13,922
Yeniden Değerleme Artışlarında	9,000			(7,300)	(1,700)									-
Aktarılan														
Özel Fonlardan Aktarılan	9,000									(9,000)				-
1990 Yılı Yeniden Değerleme Artışları Net				(16,897)	(771)									1,523
1990 Yılı Dönem Net Kârı													40,523	40,523
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
31 Aralık 1990 Kalanı	54,422	392	-	17,189	867	-	8,201	-	29,445	119	-	-	40,523	151,158

YENİ İŞLETME KURARKEN NE KADAR İŞLETME SERMAYESİNE İHTİYACINIZ VAR?

VARSAYIMLAR			
		Satışlar: 500.000.- Alacakların Vadesi: 30 gün	Alışlar: 380.000.- Stokta Bekleme Süresi: 15 gün Borçların Vadesi: 30 gün
1.AŞAMA	TİCARİ ALACAK TUTARININ HESAPLANMASI	SATIŞLAR / 365 X ALACAKLARIN VADESİ	500.000 / 365 X 30 41.096.-
2.AŞAMA	STOK TUTARININ HESAPLANMASI	STOKLAR / 365 X STOKTA BEKLEME SÜRESİ	380.000 / 365 X 15 15.616.-
3.AŞAMA	BORÇLARIN TUTARININ HESAPLANMASI	STOKLAR / 365 X BORÇLARIN VADESİ	380.000 / 365 X 30 31.233.-
4.AŞAMA	İŞLETME SERMAYESİ TUTARININ HESAPLANMASI	ALACAK TUTARI + STOKLARIN TUTARI - BORÇLARIN TUTARI	41.096.- + 15.616.- - 31.233.- = 25.479.-

https://www.excelsiorgrowthfund.org/business_resources/Funding-a-Small-Business-How-Much-Working-Capital-Financing-is-Needed-to-Start-a-New-Small-Business-_94_resource.htm

Bölüm 11:

Yeni Girişimler için Finansal Kaynaklara Erişim



Prof. Dr. Ramazan Aktaş



TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi



raktas@etu.edu.tr

Amaçlar

Bu bölümde okuyuculara girişimde bulunurken kullanılacak finansman kaynakları ve bu kaynaklara nasıl ulaşılabileceği konusunda öğretici bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Yeni girişimler için finansal kaynak bulmanın önemini açıklayabilecek,
- Yeni girişimler için finansman ihtiyacının nedenlerini ayırt edebilecek,
- Borç ve özsermaye ile finansmanın özelliklerini değerlendirebilecek,
- Özsermayeye dayalı finansman kaynaklarını tanımlayabilecek,
- Borca dayalı finansmanın özelliklerini ve türlerini tanımlayabilecek,
- Yeni sermaye kaynaklarını özetleyebilecektir.

Anahtar Kavramlar

• Finansman kaynakları	• Forfaiting
• Banka kredileri	• Tahvil ve finansman bonusu
• Borç	• Barter
• Özsermaye	• Kitle fonlaması
• Girişim sermayesi	• KOSGEB girişimci destekleri
• Melek yatırımcı	• TÜBİTAK girişimci destekleri
• Halka açılma	• TTGV girişimci destekleri
• Faktoring	• KGF destekleri
• Finansal kiralama	

OYUN YAZILIMI İÇİN FİNANSAL KAYNAK ALTERNATİFLERİ

Kartal ve Aslan bilgisayar mühendisliği okumuş iki iyi dosttu. İkisinin de amacı oyun yazılımı konusunda başarılı bir marka yaratmaktı. Oyun yazılımcılığı modası geçmeyecek bir işti. Sadece çocuklar değil her yaştan insan bilgisayar oyunlarına meraklıydı. Araştırmalar, bugün olduğu gibi gelecekte de oyun yazılımı alanındaki yatırımların artarak devam edeceğini gösteriyordu.

İki arkadaş yazılım konusunda iyi olduklarını düşünüyorlardı. Bu iş, çok fazla yatırım yapmayı da gerektirmiyordu. Bu düşüncelerle kafalarındaki işi kurup iş hayatına atılmaya karar verince iş fikri kadar önemli olan diğer iki unsurun iş ağı (network) ve para olduğunu fark ettiler. İşe iş planı hazırlayarak başladılar. İş planı hazırlığı, onlara finansal kaynağın yani paraya ulaşmanın ne kadar önemli olduğunu göstermişti.

İkisinin de ailesi çok zengin değildi. Ailelerinden bir miktar para bulmuşlardı ama onlardan buldukları para, iş için yeterli değildi. İyi bir işyerine ve iyi bir ekibe ihtiyaç vardı. Bu amaçla bir kuluçka merkezinden yararlanmaya karar verdiler ve bunu başardılar. Kuluçka merkezi; onlara ofis alanı, mentorluk ve eğitim programları gibi diğer hizmetleri de sağlayan bir yapıydı. Kuluçka merkezinde işe başlamak giderleri azaltmak için iyi bir olanaktı ama yine de iş için daha fazla paraya ihtiyaç vardı.

İlk bilgisayar oyununu hazırlamak, beklenenin çok daha ötesinde bir zaman almıştı. Bu daha fazla gider demektir. Yeni finansman kaynaklarına ihtiyaç vardı. Kredi kartı ve tüketici kredisi gibi borçlanma seçenekleriyle işi daha da büyütmenin mümkün olmadığını fark edince özsermayeyi güçlendirmeye karar verdiler. İlk akla gelen seçenek, "iş melekleriydi." İş melekleri ile görüşerek finansman sıkıntısını aşabileceklerini düşündüler. İş melekleri sadece finansman değil, iş ağı ve teknik bilgi gibi diğer konularda da destek veriyordu ama işin kontrolüne de ortak olmak istiyordu. Kartal ve Aslan ise işlerine başkalarının karışmasını istemiyordu. Bu seçeneği rafa kaldırınca, kendi yağları ile kavrulmaya karar verdiler. Piyasadan alacakları vardı. Alacaklarını nakte çevirmek için bir factoring firması ile çalışmaya karar verdiler. Bu onları biraz rahatlatmıştı. Yeni bilgisayar ve ekipmanı kendi paralarıyla almak yerine finansal kiralama seçeneğini kullanmanın nakte olan ihtiyacı azaltacağını öğrendiler ve bu yolla finansal kaynak bulmaya başladılar. İş büyüyordu ve kuluçka merkezi artık yetmiyordu. Yeni ve daha büyük bir ofise ihtiyaç vardı. Tanıtım maliyetleri artıyordu. İş büyüdükçe kurumsallaşma ihtiyacı kendisini gösteriyordu. İş ağını daha da genişletmek gerekiyordu. Bunu kendi kaynaklarıyla yapmaları mümkün değildi. Artık, başta düşünmedikleri iş meleği ve risk sermayesi şirketlerine ortaklık için gitmeyi düşünmeye başlamışlardı. Olmazsa bir diğer seçenek halka açılarak yeni ortak bulmaktı...

GİRİŞ

Girişimcilikte başarı ya da başarısızlığa sebep olan çok fazla etmen bulunmaktadır. Bir iş planı ile bu etmenleri belirleyip bunların cevabını önceden planlamak hayati öneme sahiptir. Bir iş planı hazırlanırken çok sayıda soruya cevap aranmakla beraber cevap aranması gereken bu soruları ya da iş planının ana unsurlarını üç başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar iş fikri, network ve finansmandır. Bu bölümde girişim için ihtiyaç duyulan finansal kaynaklar ve bunların özellikleri hakkında bilgi verilmektedir.

Girişimci açısından; gerektiği zamanda, yeterli tutarda ve uygun koşullarda fon sağlanabilmesi hayati öneme sahiptir. Ülkemizde bırakın yeni kurulan işletmeleri; çoğu mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletme bile yeterli ve zamanında fon bulamadıkları için kapanmak durumunda kalmaktadır.

Girişimciler ve onlar tarafından kurulan KOBİ'ler ile yapılan anketlerde, finansal kaynaklara erişim başarı ya da başarısızlığın en önemli nedeni olarak ifade edilmektedir. Her ne kadar bu önem sırası girişim evresine göre değişse de finansman kaynaklarına erişimin girişimin başarısındaki önemi yadsınamaz.

1. YENİ GİRİŞİMLER İÇİN FINANSMAN İHTİYACININ NEDENLERİ

Girişimciler temel olarak iki nedenden dolayı finansmana ihtiyaç duyarlar. Bunlardan birincisi cari yani günlük faaliyetlerini yürütmek (hammadde satın almak, çalıştırdığı elemanlara ücret ödemek gibi) için harcama yapmak, ikincisi ise iş fikrinin gerektirdiği sabit yatırımları (arsa, bina, makine, demirbaş, taşıt gibi) yapmaktır. Bu temel nedenleri, aşağıdaki gibi daha ayrıntılı bir biçimde de sınıflandırabiliriz:

a) Girişimci işe başlarken ulaşabildiği finansal kaynakla, iş fikrine esas teşkil eden ürün ya da ürünleri üretmeye yardımcı olacak makine, teçhizat, bina, büro malzemesi gibi maddi duran varlıkları satın alır veya mevcut bir tesisi başkasından devralır. Diğer bir deyişle, duran varlıklara yatırım yapılır.

b) Finansal kaynakla patent, isim hakkı, bilgisayar yazılımı, çeşitli haklar gibi maddi olmayan duran varlıklara ilişkin harcamalar finanse edilir.

c) Üretilecek ürün (ürünler) ya da sunulacak hizmet için kullanılacak ticari mallar, ara malları veya diğer malzemeler satın alınır. Başka bir ifadeyle bilançoda yer alan stok kalemi finanse edilir. Bu harcama kalemi için nakit ihtiyacı, giriş ve nakit çıkışları arasındaki uyuma bağlı olarak değişecektir. Yani satılan mal veya hizmetin bedelinin ödeme tarihi (vadesi) ile satın alınan mal veya hizmetin ödeme bedelinin tarihi aynı veya birbirine yakınsa fon ihtiyacı az olacaktır. Aksi durumda yani girişimcinin müşterisine sunduğu vade, girişimciye sunulan vadeden fazla ise bu durumda daha fazla fon ihtiyacı ortaya çıkacaktır ki buna finans dilinde "alacaklara yatırım yapma" denir. *Ne yazık ki çoğu girişimci iş planını hazırlarken işletme sermayesi ihtiyacını (kabaca stok ve alacaklara yapılan yatırımın toplamı) ya öngörmemekte ya da eksik hesaplamaktadır. Durum bu olunca da hedeflenen üretim seviyesine ulaşma söz konusu olamamaktadır.*

d) Çalışanların ücreti, sigorta primi ile vergi, kira vb. işletme giderlerinin ödenmesi için finansal kaynağa ihtiyaç duyulabilir (Aktaş vd., 2017).

Bir girişimci, finansal kaynak temin etmeden önce iş planında da belirtildiği gibi aşağıdaki hususlar açıklığa kavuşturulmalıdır:

a) *Finansmana neden ihtiyaç duyulduğu açık bir biçimde ortaya konulmalıdır.* Elde edilen fonların hangi amaçla kullanılacağına doğru tespit edilmesi çok önemlidir. Zira her finansman kaynağı her amaç için uygun olmayabilir. Uygun finansman kaynağının seçilmesi, kurulacak işletmenin finansman açısından sıkıntıya düşmemesine yardımcı olacaktır.

b) *Ne kadar paraya ihtiyaç olduğu belirlenmelidir.* Finansman ihtiyacının toplam tutarı bilinmeden adım atılırsa ileride likidite sıkıntısı ile karşılaşılabilir. Girişimci, ilave kaynak ihtiyacı ortaya çıktığında ya yeni finansal kaynak bulamamakta ya da balsa bile zaman baskısından dolayı kaynağın maliyeti yükselmektedir. Çoğu girişimin başarısız olması da bu nedenden kaynaklanmaktadır.

c) *Her bir harcama ya da yatırım kalemi için fona ne kadar süre ile ihtiyaç duyulacağı iyi tahmin edilmelidir.* Temel yaklaşım, kullanılan fonun finanse ettiği varlıktan sağlanan nakit akımları ile ödenmesi şeklinde olmalıdır. Örneğin, finansal kaynak ile stoklar finanse edilmişse, stokların ne zamana kadar satılıp nakde dönüşeceği iyi hesaplanmalıdır. Eğer öngörülen sürenin üzerinde stoklar nakde dönüşmüşse girişimci, vadesi gelen yükümlülüklerini zamanında ödeme konusunda sıkıntı yaşayacaktır.

d) Girişimcinin kullanılan fonları geri ödeyebilme kapasitesi doğru biçimde tespit edilmelidir. Özellikle bu husus, yabancı kaynak yani borç kullanımında önemlidir. Bu noktada fonun üretken bir alan için kullanılması hayati öneme sahiptir. Fon, üretken bir alanda kullanılmadığında veya borcun nasıl geri ödeneceği iyi planlanmadığında girişimci ödeme konusunda sıkıntıya düşebilecektir (Aktaş, vd., 2017).

e) Yabancı kaynak yani borç kullanılacaksa (banka kredisi vb.) alacaklı (örneğin bankadan kredi kullanılması halinde banka), teminat isteyecektir. Özellikle banka kredisi kullanılacaksa teminat konusu iyi planlanmalıdır. Aksi halde işifkri ne kadar iyi olsa da bankadan kredi kullanımı mümkün olmayacaktır. Ne yazık ki teminat yetersizliği çoğu zaman girişimcinin önündeki en önemli engeldir. Bankalar kredi verirken 5 K ilkesine (Karakter, Kapasite, Kapital, Karşılık yani Teminat ve Koşullar) göre hareket etmektedir. Bu ilkelere uyum, bankanın parasını geri tahsil etmesine yardımcı olmaktadır. Girişimcinin karakteri yani iş ahlakı, rekabet etmek için yeterli iş kapasitesine sahip olup olmadığı, özsermayesi, göstereceği teminat (kefil, ipotek vb.) ve yatırım için uygun iş ortamının olup olmadığı aynı zamanda girişimcinin başarı ya da başarısızlığı açısından da önemlidir. Bu 5 K'dan birisi olan karşılık yani teminat, kredi kurumlarının en fazla önemseddiği husustur.

2. BORÇ VE ÖZSERMAYE İLE FİNANSMANIN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Girişimcinin yeni bir iş kurarken temel fon kaynakları, özsermaye (öz kaynaklar yani kendi parası) ve yabancı kaynaklar olarak adlandırılan borçtur.

Özsermaye vadesi sonsuz olan bir kaynaktır. İşletmenin ömrü sonsuz kabul edildiği (işletmenin sürekliliği kavramı) için bu kavrama bağlı olarak özsermayenin de vadesi sonsuzdur. Teorik olarak ortaklara ait bir para olan özsermayenin getirisi (maliyeti) borcun maliyetinden yüksektir. Çoğu girişimci tarafından dile getirilen "Bu para benim param, nasıl olur da maliyeti olur?" anlayışı doğru değildir. Bu gerçeği bilmeyen girişimciler, yaptıkları yatırımda olması gereken getirinin altında bir hedef belirleyeceğinden kurdukları girişimin değerinin zamanla artmasından ziyade azaldığını göreceklardır.

Finansmanda kısa ve uzun vade ayırımı, borçlar için söz konusudur. Kısa vadeli borçlar, bir yıl içinde ödenmesi gereken borçlar iken uzun vadeli borçlar, vadesi bir yıldan uzun olan borçlardır. Uzun vadeli borçların bir yıl içinde ödenecek kısımları da kısa vadeli borç olarak kabul edilir. Borcu veren kurumlar uzun vadede belirsizlik daha fazla olduğu için uzun vadeli kredinin faizini daha yüksek tutarlar. Öte yandan, borcun vadesi arttıkça girişimci açısından likidite riski (burada borcu bir yıl içinde ödeme durumu) düşecektir ama borcun maliyeti de yani faizi de yükselecektir. Bu yüzden kısa vadeli borçlar likidite riski yüksek ama faizi daha düşük borçlardır. Uzun vadeli borçlar ise likidite riski düşük ama faizi daha yüksek borçlardır. Girişimciye başlangıçta mümkünse borç kullanmaması tavsiye edilir ama yeteri kadar özsermaye veya devlet desteği bulamaması durumunda borç kullanması önerilebilir. Borç olarak da maliyeti yüksek olmakla beraber öncelik uzun vadeli borç olmalıdır. Çünkü girişimin ilk yılları zor yıllardır. Bu yıllarda başlangıçta belirlenen satış ve kâr hedeflerinin altında kalma ihtimali yüksektir. Bu yüzden kısa vadeli borçların vadesinde ödenmesi ihtimali düşüktür. Çok mecbur olmadıkça kısa vadeli kredi kullanılmamalı, kullanılacaksa da stok ve alacakları finanse ederken kullanılmalıdır. Fakat sabit varlıkları finanse ederken kısa vadeli borç kullanma yoluna gidilmemelidir. Bu çok riskli bir seçenektir. Çoğu başarısız girişimcinin yaptığı hata da budur (Aktaş, vd., 2008).

Birbirine alternatif olan bu kaynakların belirli fayda ve mahzurları vardır. Genel olarak birinin faydası, diğerinin mahzurdur. Bu fayda ve mahzurlara bakarak girişimci, finansmanda kendi yol haritasını çizmelidir.

Özsermaye ile finansmana kıyasla borçla finansmanın faydaları aşağıdaki gibidir:

- a. Borcun maliyeti (faiz) işletmenin kazancına bağılı olarak artmaz. Borcun maliyeti sabittir. Girişimci ya da onun tarafından kurulan işletmenin kazancı arttı diye borç verenler ilave bir getiri talep edemezler,
- b. *Borcun maliyeti, sanılanın aksine özsermayenin maliyetinden daha düşüktür.* Bunun temel nedeni, işletmenin tasfiyesi halinde işletmenin varlıkları üzerinde borç verenlerin alacak hakkının öncelikli olmasıdır. Yani işletmenin iflası durumunda varlıklar nakde çevrildiğinde öncelikle borç verenlere ödeme yapılır. Borç verenlere ödeme tamamlanınca kalan tutar varsa ancak o zaman özsermaye sahiplerine yani firma ortaklarına bakiye dağıtılır. Dolayısıyla özsermaye sahiplerinin katlandığı risk daha yüksektir ve bu yüzden talep ettikleri getiri (özsermaye maliyeti) de daha fazla olmalıdır. Aksi takdirde kimse, iş kurma ya da ortak olma riskini üstlenmek istemezdi. Doğal olarak da borç vermek, daha rasyonel bir karar olurdu. Sonuç olarak finansın temel ilkelerinden birisi olan "yüksek risk-yüksek getiri" ilişkisi burada da geçerlidir.
- c. Borç kullanmanın vergisel avantajı genel olarak özsermaye ile finansmana nazaran daha fazladır. Yani borç için ödenen faiz ve diğler giderlerin tamamı vergiden düşülebilir.
- d. Borçla finansmanın bir diğler yararı girişimciyi işletmenin yönetiminde bir sınırlama veya kontrolü kaybetme gibi bir riske sokmamasıdır. Borç kullanıldığında, girişimci, firmanın yönetim ve kontrolünü borç verenlerle paylaşmak mecburiyetinde değildir.

Öte yandan borçla finansmanın özsermaye ile finansmana kıyasla mahzurları ise şunlardır:

- a. Borç kullanımı, girişimciyi belli bir ödemeyi belli bir tarih itibariyle yapmaya mecbur tutar. Çünkü borç kullanırken girişimci, alacaklıya anapara ve faiz ödemelerini zamanında yapmayı taahhüt etmektedir. Eğer girişimcinin ilgili dönem itibariyle elde ettiği getiri yani kazanç kullanılan borca ilişkin ödemeleri yapmaya yeterli olmazsa işletme iflasa gidebilir.
- b. *Aşın borçlanma, girişimcinin (işletmenin) riskini artırır.* Buna **finansal kaldıraç derecesinin** artması denir. Finansal kaldıraç derecesini artırmak, işler iyi giderken belki kârı artırabilir ama adından da anlaşıldığı gibi kaldıraç, yukarı çıkarttığı gibi dibe de indirebilir. Firma satış yapmakta zorlandığında kullanılan her borç, firma için artık bir yükür. Aynı zamanda aşırı borç kullanmanın bir diğler riski de borç arttıkça uygun şartlarda yeni finansal kaynak bulmanın zorlaşmasıdır. Bankalar aşırı borç kullanan firmaya kredi vermeye istekli değildir. Aşırı borç kullanmanın ahlaki riziko riskini de artırdığını düşünürler (Niçin? Cevap: Çünkü genelde insanlar başkasının parasını daha rahat riske etme eğilimindedir.) (Brealey, vd., 2007).
- c. Borçlanmada teminat göstermek gerekebilir. Teminat gösterilmesi durumunda teminat bulunamazsa kredi kullanımı da söz konusu olamayacaktır.

Daha önce de söylendiğı gibi, borçla finansmanın mahzurları, özkaynaklar ile finansmanın faydası iken borçla finansmanın faydaları özkaynaklar ile finansmanın mahzurlarıdır.

3. ÖZSERMAYE BULMAYA YÖNELİK FİNANSMAN TÜRLERİ

Özsermaye (özkaynak) finansmanı temel olarak iki şekilde olur. Bunlar:

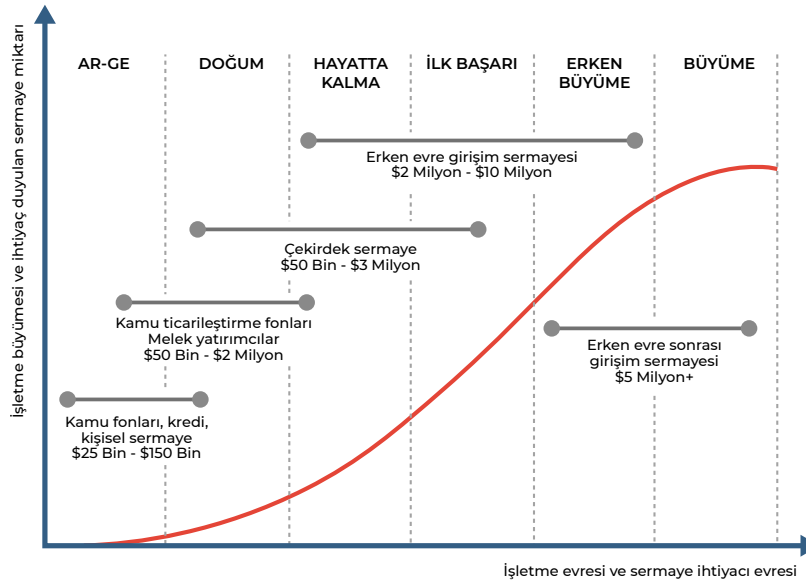
- a. Giriřimcinin kendi parasını sermaye olarak koymasý veya girişime başlangıçta ortak alınması
- b. İşletmede yaratılan kaynakların kullanılması (otofinansman),

Girişimcilikte özsermaye ile finansman, girişimci ortakların işletmeye kendi paralarını kaynak olarak koyması veya dışarıdan yeni ortak alınarak bu ortakların koydukları kaynaklardan yararlanılmasıdır. Burada girişimci ya da girişimciler işletmeye ya kendi paralarını koyarak sermaye sağlamakta ya da yeni ortaklar vasıtasıyla fon sağlanmaktadır. Bu noktada kullanılabilecek temel finansal kaynaklar; melek yatırımcılar, risk sermayesi ve halka açılmadır.

Bir diğer kaynak ise işletme kurulduktan sonra ortaya çıkan durumdur. Girişim başarılı olup işletme kâr ettiğinde dönem kârından işletmenin kârı üzerinden ödenecek vergilerin düşülmesi ile net kâr bulunur. Net kâr işletme ortakları olan girişimci ve varsa ortaklarına aittir. İşletme ortakları isterlerse, kârdan ayrılması gereken bazı tutarlar (kanuni yedekler) düşüldükten sonraki kısmı kâr payı olarak alırlar veya kâr payı almayarak kanuni yedekler düşüldükten sonra kalan net kârın bir kısmını veya tamamını işletmede bırakırlar. İşte işletmede bırakılan bu tutarlar otofinansman sağlar (işletmenin kendi yarattığı kaynaklarla finansman) ve özsermaye ile finansmanın bir çeşidini oluşturur (Aktaş, 2017).

Girişimcilerin ortak bulmaya yönelik temel finansal kaynak türleri; melek yatırımcılar, risk sermayesi şirketleri ve halka açılmadır. Aşağıdaki şekil, girişimcilerin işlerini büyütürken hangi aşamada hangi kaynaktan daha fazla yararlandığı hakkında bilgi sunmaktadır:

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi işin başlarında ortak bulma konusunda melek yatırımcılardan, daha sonra ise işi büyütme için girişim sermayesinden yararlanılabilir.



Şekil 11.1 Girişim Evreleri ve Finansman İhtiyaçları

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2014: 9

3.1. Melek Yatırımcılar

Girişimciler, başlangıçta işlerini öz sermayeleri veya eş ve çevrelerinden elde ettikleri sermaye ile kurarlar. Literatürde melek yatırımcı, Türkiye’de ise Bireysel Katılım Sermayedarı olarak bilinen bu yatırımcılar girişimcilere erken evrede destek olurlar. Melek yatırımcılar; yatırım açısından daha riskli olan erken evredeki girişimlere genellikle küçük miktarlarda (100.000 TL-1.000.000 TL) finansman ve bu finansmanla birlikte satış, pazarlama, insan kaynağı tedariki ve eğitimi, yönetim gibi hususlarda da destek olan varlıklı şahıslardır. Türkiye’de Hazine Müsteşarlığı tarafından 15.02.2013 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan Bireysel Katılım Sermayesi Hakkındaki Yönetmeliğinde göre Bireysel Katılım Yatırımcıları; iki takvim yılı içerisinde yıllık geliri en az 200.000 TL veya menkul ve gayrimenkul

varlıklarının toplamı 1.000.000 TL olan, son 5 yıl içerisinde en az iki yıl, yıllık cirosu 25.000.000 TL olan bir şirkette en az Genel Müdür Yardımcılığı pozisyonunda çalışılması vb. tecrübe kriterlerini sağlayan, kişisel maddi varlık ve tecrübelerini başlangıç aşamasındaki şirketlere aktaran gerçek kişiler olarak tanımlanmıştır" (Er, vd., 2015:40).

Görüldüğü gibi iş melekleri, sağladıkları fonlar karşılığında işletmeye ortak olurlar ve yönetimde kontrol hakkı elde ederler. *Melek yatırımcılar girişimciye sadece finansal destek değil aynı zamanda 9. Bölümde vurgulandığı üzere **iş ağı (network) ve knowhow** (işin nasıl yapılacağı konusundaki bilgi) desteği de sağlar. Belki de bu iki destek, girişimciye sağlanan finansal destekten çok daha fazla önemlidir. Zira girişimcinin işi büyümesi için iş ağını büyümesi ve işi konusundaki teknik bilgisini de geliştirmesi şarttır.*

İş meleklerinin amacı, firmada ortak olarak sürekli kalmak değildir. Halka arz veya hisselerini başka yatırımcılara, proje fikrinin ilk sahiplerine veya diğer firmalara satmak gibi bir çıkış stratejileri olan iş melekleri genellikle 5-7 yıl içinde firmadan çıkışı planlarlar. İş melekleri, her projeyi değil başarı şansı yüksek orijinal projeleri finanse ederler.

3.2. Risk (Girişim) Sermayesi

Risk ya da girişim sermayesi, finansal gücü yeterli olmayan genç ve hızlı büyüyen firmaların yatırım fikirlerini gerçekleştirmesine imkân tanıyan ortaklığa dayalı bir yatırım finansman biçimidir. Risk sermayesi, yatırımın başında değil daha sonraki aşamasında olan girişimciye destek verdiği için melek yatırımcıya kıyasla daha az risk alır.

Türkiye'deki ilk girişim sermayesi bankalar tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla kurulan ilk şirket Vakıf Risk A.Ş. olup şu anda Türkiye'de 6'sı halka açık olmak üzere toplam 12 adet girişim sermayesi yatırım ortaklığı (GSYO) firması bulunmaktadır. Her ne kadar GSYO'lar farklı yatırım alternatiflerini bünyelerinde taşısalar da yatırım alternatifleri içerisinde girişim sermayesi yatırımları, önemli bir ağırlık teşkil etmektedir. Bu ağırlık, her geçen gün de artmaktadır (Er, vd., 2015:36-38).

Türkiye'deki girişim sermayesi yatırım ortaklıkları, çekirdek aşamasındaki girişimleri riskli buldukları için bunlara yatırım yapmamaktadır. Türkiye'de tercih edilen girişimciler; fikir aşamasını geçmiş, firmasını kurmuş ve kâr elde etmeye başlamış ancak büyümek, yatırımlarını devam ettirebilmek amacıyla finansmana ihtiyacı olan girişimcilerdir.

Görüldüğü gibi risk sermayesi şirketi, girişime özsermaye niteliğinde yatırım yapar ve böylece şirketin kontrol hakkının bir kısmını da üzerine alır. Ancak yönetim deneyimini yatırım yaptığı şirkete yansıtır. Melek yatırımcılar gibi risk sermayesi şirketleri de girişimciye sadece finansal destek değil network ve knowhow desteği de sağlar.

Risk sermayesi şirketi de belirli bir süre sonra hisselerini satarak ortaklıktan çıkmak ister. İş meleklerini ve risk sermayesini kullanan girişimcilerin çok iyi projelerinin olması gerekir. Ayrıca kurulan şirketin büyüme potansiyelinin olması ve girişimcilerde şirketin kontrolünü paylaşma isteğinin bulunması bu desteğin alınması açısından hayati önemi haizdir.

3.3. Halka Açılma

Girişimcilerin şirket kurarken hangi hukuki şirket yapısını seçeceği önemlidir. Tüzel kişilik yapısı olan limited şirket, ülkemizde anonim şirkete göre sayıca daha fazladır. Bu tercihin çoğu, bilinçli bir seçime dayanmamaktadır. Örneğin Türk Ticaret Kanununda son yapılan değişiklikle anonim şirket yapısı, limited şirket yapısına kıyasla daha cazip hale getirilmiştir. Bu cazip yönler ilaveten anonim şirketler, halka açılıp özsermayeyi güçlendirmeye imkân vermesi açısından da büyüme yönünden avantaj sağlamaktadır. Halka açılan şirket kendisine yeni ortak bulmuş olur. Yeni ortaklar şirketten hisse alarak hisse senedinin sağladığı haklara sahip olur. Bu haklar şunlardır:

- Kârdan pay alma hakkı
- Tasfiyeden pay alma hakkı
- Bedelsiz pay edinme hakkı
- Yeni pay alma hakkı (rüşhan hakkı)
- Genel kurula katılma hakkı
- Oy hakkı
- İnceleme ve denetleme hakkı

Öncelikle bilinmesi gereken şey, Sermaye Piyasası Kanununa göre ancak anonim şirketlerin halka açılabilme hakkının olmasıdır. Hisse senetlerini halka arz etmek için anonim şirketlerin izlemesi gereken bir prosedür vardır. Bu prosedürün en önemli aşaması ise halka arz için Sermaye Piyasası Kurulu'ndan izin alınmasıdır. Hisse senetlerini halka arz eden anonim şirket, arz işlemi bittikten sonra artık halka açık anonim şirket olur. Halka açık anonim şirketler daha sonra finansmana ihtiyaç duyduklarında sermayelerini arttırıp artırılan sermayeyi temsil eden hisseleri mevcut ortaklarına (şirketin hisselerini halen elinde bulunduran yatırımcılar) rüşhan haklarını kullanırmak yoluyla satabilirler. Rüşhan haklarının kullanılmasından sonra kalan hisseler (rüşhan haklarını kullanarak artırılan sermayeyi temsil eden, yeni hisseleri almak istemeyen mevcut ortaklardan kalan hisseler) halka arz yoluyla satılarak da fon temin edilebilir. Bu tür halka arzlara ise "ikincil halka arz" adı verilir. Halka açık bir anonim şirket, artırılan sermayeyi temsil eden hisseleri mevcut ortakların rüşhan haklarını kısmen veya tamamen kısıtlayarak belirli yatırımcılara da satabilir. Bu tür hisse satışına "tahsisli satış" adı verilir. Daha önce de ifade edildiği gibi sadece anonim şirketler, hisselerini halka arz ederek sermaye piyasasından özsermaye şeklinde fon temin edebilirler (Aktaş vd., 2017:138).

Ahmet Bitirim

Ahmet Bitirim, genç yaşta zengin olmayı hedeflemiş bir girişimci adayıydı. Hayatta en büyük hedefi çok para kazanmaktı. Böylece çok güzel bir yaşam onu bekliyor olacaktı.

Bu amaçla girişimci olmaya ve ilk olarak da piyasa araştırması yapmaya karar verdi. İşe de kimlerin daha fazla para kazandığını ve daha renkli bir hayatı olduğunu inceleyerek başladı. Arkadaşları ona şehrin güzel bir bölgesinde şık bir restoranın yeni bir konseptle çok iyi para getirebileceğini söylüyordu. Hakikaten o da her gün yeni şık restoranların şehrin en popüler semtlerinde açıldığını gözlemliyordu. Bu kadar restoran açılıyorsa demek ki bu işte para vardı çünkü "İnsanlar parasını çöpe atmaz." diye düşünüyordu. Ayrıca şık bir restoran seçkin insanlarla tanışmaya olanak veriyordu. Böylece iş ağını daha da genişletebilecekti.

Restoran işini bilmemekle beraber kafasındaki projeyi bu düşüncelerle hayata geçirmeye karar verdi. Gerçi yemek pişirmeyi de bilmiyordu ama restoran işini yapmak için illa da yemek yapmayı da bilmek gerekmiyordu. Gerçi dedesi ona "Çıraklığını yapmadığın işin patronu olamazsın" demişti ama bu söz onun için geçerli değildi. Çünkü o ne yaptığını bilen kararlı ve akıllı bir gençti. Güzel bir mekân, iyi bir aşçı ekibi ile dost ve arkadaş grubu ona göre başarının anahtarıydı. Türkiye'de olmayan bir mutfağı sunarsa bunun yenilik olacağını ve müşteri tarafından da tutacağını öngördü. Parası yeterli olmadığı için yakın çevresinden borç alarak işe başladı. Ne yazık ki işe girdikçe giderlerin beklenenin üstünde, gelirlerin ise altında olduğunu görmeye başladı. Daha fazla paraya ihtiyacı vardı. Kendi kredi kartlarının yanı sıra yakınlarının kartlarını da kullanarak borçlanmaya devam etti. Kredi kartı borçları arttıkça kredi kartı faizlerinin ne kadar yüksek olduğunu fark etti. Bunun üzerine hatrının geçtiği insanların üzerinden tüketici kredisi kullanmaya başladı. Fakat işler istediği gibi iyi gitmiyordu. Borçlandığı dostları borcunu ödemesini bekliyordu. Giderleri kısmak için çalışanların bir kısmını işten çıkarmaya karar verdi. >>>

>>> Aşçılar da çok para istiyordu ve onları da değiştirmeye karar verdi. Giderler azalmıştı ama ürünlerin lezzeti ve kalitesi de başlangıçtaki gibi değildi artık. Tek çare ortak bulmak diye düşündü. İyi dostu olan Mehmet'e ortaklık fikrini açtı. Mehmet ona güveniyordu. Ahmet onu ortak olarak seçtiyse bu onun da iyiliği içindi. Mehmet dostluğa güvenerek incelemeyi işe ortak olmaya karar verdi. Mehmet'in koyduğu sermaye borçların bir kısmının ödenmesine ve likidite sıkıntısının bir süre hafiflemesine yardımcı olsa da sonunda Mehmet de işlerin pekiyi gitmediğini görmeye başladı. Sonunda iki ortağın arası açıldı, dostluk bitti ve restoran işi başarısızlıkla sonuçlandı.

4. BORÇ BULMAYA YÖNELİK FİNANSMAN KAYNAKLARI

4.1. Spontan Finansman

Spontan finansman, ticari işlem yapılırken aynı anda otomatik olarak finansmanın da sağlandığı bir finansman türüdür.

Spontan finansman, ticari işlem yapılırken aynı anda otomatik olarak finansmanın da sağlandığı bir finansman türüdür. Örneğin girişimci, faaliyetlerinde kullanacağı mal veya hizmeti vadeli olarak satın aldığı anda spontan finansman sağlanmış olur. Mal veya hizmet vadeli alındığında, ödeme ötelenmektedir. Böylece mal veya hizmet alımıyla eş zamanlı olarak (spontan olarak) satıcıdan ticari borç şeklinde finansman temin edilmektedir. Girişimin ilk aşamasında bankalardan teminat sorunu nedeniyle kredi bulmak zor olduğundan girişimcinin işin başlarında en fazla kullanacağı borç türü, satıcılardan vadeli alım yapılarak sağlanan ve ticari borçlar olarak tanımlanan bu finansman türüdür. Bu yüzden tedarikçilerle yani satıcılarla karşılıklı güven ilişkisine dayalı iş yürütmek, işin devamlılığı açısından hayati öneme sahiptir. Başlangıçta girişimci, yeterince tanınmadığından satıcının verdiği limit (vadeli satış için izin verilen miktar) düşük olsa da girişimcinin ödemelerini aksatmadan yapması, karşı tarafta güven oluşturmaya yardımcı olacak ve zamanla kredi limitinin artmasına imkân verecektir. Diğer spontan finansman kaynakları aşağıda sıralanmıştır:

- Müşteri avansları ve peşin tahsilatlar
- Ödenecek vergi ve diğer yükümlölükler

4.1.1. Ticari Borçlar

Ticari borç; yukarıda da ifade edildiği gibi mal veya hizmet alımının vadeli yapılması, başka bir ifadeyle mal ve hizmet alımında bedelin hemen ödenmeyerek belirli bir süre sonra ödenmesi halinde sağlanan bir finansman durumudur.

Ticari borç; yukarıda da ifade edildiği gibi mal veya hizmet alımının vadeli yapılması, başka bir ifadeyle mal ve hizmet alımında bedelin hemen ödenmeyerek belirli bir süre sonra ödenmesi halinde sağlanan bir finansman durumudur.

Bu finansmanda mal alımında alış iskontosu varsa bundan yararlanılmayacağı için yararlanılamayan alış iskontosu bu seçeneğin maliyeti olur. Dolayısıyla ticari borçların finansman maliyeti de alış iskontosu yükseldikçe artar. Bu yüzden yararlanılmayan peşin iskontonun maliyeti, mutlaka dikkate alınmalıdır. Bu maliyetin büyüklüğü diğer finansman seçeneklerinin maliyetleriyle kıyaslanarak bu seçenekten yararlanma yoluna gidilmelidir. Özellikle yüksek enflasyon dönemlerinde bu maliyet, daha da büyüyeceğinden ticari borçların maliyetini doğru hesaplamak son derece önemlidir.

4.1.2. Müşteri avansları ve peşin tahsilatlar

Müşteri avansları ve diğer peşin tahsilatlar mal veya hizmet müşteriye sunulmadan önce mal veya hizmet bedelinin tamamının veya bir kısmının müşteriden tahsil edilmesi yoluyla sağlanan finansman türüdür. Bu finansman, her girişimcinin ideali olsa da bu imkândan her zaman yararlanmak mümkün değildir. Bu seçenek, özellikle (sipariş üzerine müşteriye özel olarak yapılan) mal veya hizmet sunumlarında ortaya çıkabilen bir finansman şeklidir. Müşteri avansları ve diğer peşin tahsilatların iki ayrı üstün yönü vardır. Bunlardan birincisi ilgili malı imal etmek veya tedarik etmek ya da hizmeti

sunmak için gerekli finansmanı bedava temin etmektir. İkincisi ise müşterinin siparişinden vazgeçme olasılığına karşı bir güvence sağlanmasıdır. Tam rekabet piyasasında çok sayıda satıcı olduğundan bu seçenekten her mal ve hizmet üretimi için yararlanmak mümkün değildir. Girişimci, bu seçenekten yararlanmak için öncelikle özellikli mal üretmeli yani piyasada aranan bir iş yapmalıdır.

Burada da siparişin verilmesi ile eş zamanlı olarak alıcı tarafından girişimciye finansman sağlanmaktadır.

4.1.3. Ödenecek vergi ve diğer yükümlülükler

Devlet üreticiyi ve dolayısıyla girişimcileri teşvik etmek için vergi, sosyal güvenlik kesintileri vb. bazı tahsilatlarını, vergiyi doğuran olayların gerçekleşmesinden belirli bir süre sonra tahsil ederek onlara finansman sağlar. Örneğin sosyal güvenlik kesintilerinin hem çalışan hem de işveren payı, maaşlar ödendiğinde tahsil edilmez. Bir sonraki ayın sonunda tahsil edilerek girişimcilere (işletmelere) bir aylık finansman sağlanır.

Görüldüğü gibi, spontan finansman kaynakları, girişimciler için önemli finansman kaynaklarıdır. Bu kaynaklar genel olarak kısa vadeli kaynaklardır.

4.2. Banka Kredileri

Girişimciler, bankalardan kredi olarak fon temin edebilirler. Daha önce açıklandığı gibi genel olarak banka kredileri vadelerine göre kısa vadeli veya uzun vadeli banka kredisi şeklindedir.

Girişimin başlarında teminat gösterme sıkıntısından dolayı bankalardan kredi bulmak zordur. Uygun koşullu finansmana erişimde yaşanan sıkıntılar, Türkiye’de girişimcilerin şirket kurma ve büyümeleri önünde de önemli bir engel oluşturmaktadır.

Gelişmiş ülkelerin birçoğuna kıyasla Türkiye’de yeni girişim ve KOBİ’lere sağlanan bankacılık sektörü kredileri halen düşük seviyededir. KOBİ kredileri toplam banka kredilerinin %25’i civarındadır. Üstüne üstlük kredi faiz oranları da bu ülkelerle karşılaştırıldığında daha yüksektir. Bunların yanı sıra Türkiye’de girişimciler tarafından kurulan KOBİ’lerin büyük bir kısmının mikro ölçekli olması dolayısıyla mali ve kurumsal yapısı zayıf işletmeler olması, bu tür işletmelerin banka kredilerine erişimlerini zorlaştıran önemli bir faktördür.

Türkiye’de girişimcilere ve işletmelere bankalarca sunulan çeşitli krediler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

4.2.1. Borçlu cari hesap (rotatif kredi)

Bu tür kredide banka girişimciye verebileceği kredi için bir limit tahsis eder. Bu limit dâhilinde girişimci nakde ihtiyaç duydukça borçlu cari hesabından para çeker. Girişimcinin borçlu cari hesabından para çekmesi bankadan kredi kullanması yani bankaya borçlanması demektir. Bu hesap türünde girişimcinin fazla faiz ödememek için eline nakit geçtiğinde girişimciye borçlu cari hesabından çektiği tutarın tamamını veya bir kısmını ödemesi tavsiye edilir. Girişimci borçlu cari hesabından çektiği tutarı elinde tuttuğu süreye göre faiz öder.

Borçlu cari hesabın belirli bir vadesi olmamakla beraber yılda bir kere kapatılmalıdır. Banka üç aylık dönemler itibarıyla ortalama bakiye üzerinden faiz hesaplar ve bu faizi girişimciden nakit olarak tahsil eder. Borçlu cari hesapta aşağıda anlatılan spot kredi türünden farklı olarak faiz oranı sabit değildir ve ödeme günündeki cari faiz oranı üzerinden hesaplama yapılır. Bu yüzden faizlerde artış olduğunda maliyeti de ona göre artacaktır. Bu hesapta spot kredi için söz konusu olmayan faiz oranı riski mevcuttur.

Bu hesap türünün faizi diğerkredi türlerine göre yüksektir. Bu yüzden, daha çok acil nakit ihtiyaçlarının karşılanması için uygundur.

Bu krediler, kesinlikle kısa vadeli işletme sermayesini finanse etmek amacıyla kullanılmalıdır. Duran varlık (bina, makine, teçhizat, demirbaş vb) alımı, hem likidite riski hem de maliyeti nedeniyle kullanılmaya uygun değildir.

Bu tür krediler, nakit girişı sık ancak düzensiz olan işleri yapan girişimciler için daha uygundur (Aktaş, 2017).

4.2.2. Spot kredi

Spot kredi, faiz ve anaparanın vade sonunda bir defada ödendiğı kredi türüdür.

Spot kredi, faiz ve anaparanın vade sonunda bir defada ödendiğı kredi türüdür. Borçlu cari hesaptan en önemli farkı, belirli bir vadesinin olması ve vade sonunda faiz ve anaparanın ödeme zorunluluğunun bulunmasıdır. Bu özelliğinden dolayı yani acil bir ihtiyaç için kullanılmaması sebebiyle faizi, borçlu cari hesaba göre daha düşüktür.

Spot kredide faiz, baştan belirlenir ve vade boyunca değişmez.

Spot kredi, nakit girişleri düzenli (belirli bir vadeye bağlı) olan girişimciler için uygundur. Girişimcinin belirli vadelerde düzenli tahsilat yapabilmesi söz konusu olduğunda girişimci, spot kredi kullanmalıdır. Spot kredinin en önemli dezavantajı, belli bir dönem için kullanıldığından nakde ihtiyaç olmayan zaman aralığı bulunması durumunda bu aralık için de faiz ödenmesidir.

Borçlu cari hesap ve spot kredi ile ilgili birer örnek verelim.

Girişimci piyasada rağbet gören bir donanım imalatçısıdır. Bu girişimcinin satışlarının sık olduğunu ve satışlarının çoğunu nakit karşılığı yaptığını kabul edelim. Ancak nakit akışları da düzensiz olsun. Yani hangi gün kaç donanım satacağını ve eline her gün kaç lira geçeceğini, tam doğrulukla bilmesin. Varsayalım ki bu donanım için kendisine girdi sağlayan tedarikçilerden birisine yani kendisine ara malı sağlayan işletmeye bugün ödeme yapması gerekmektedir ancak elinde ödemeyi yapmaya yetecek kadar nakit yoktur. Bu durumda girişimci borçlu cari hesabından para çekerek ödemesini yapabilir. Girişimci, ürününü sattıkça satışlardan elde ettiğı nakit ile borçlu cari hesabını kapatır. Bu örnekte girişimcinin nakit girişleri düzenli olmadığından borçlu cari hesabı kullanması daha avantajlıdır. Zira bu örnekte girişimcinin stokları erken satması beklendiğinden ihtiyaç duyduğu dönem için faiz ödeyecek, spot kredi kullanması halinde söz konusu olan paraya ihtiyaç duyulmayan dönem için ise fazladan faiz ödemesi gerekmecektir.

İkinci örneğimizde girişimci, sipariş üzerine üretim yapan bir üretici olsun. Girişimci satışlarını artırmak için teslimattan sonra tahsilatta müşteriye belirli bir vade tanıyor olsun. Bu girişimcinin doğal olarak hammadde satın almak, işçilik ücretlerini ödemek vb. için nakde ihtiyacı olacaktır. Burada girişimcinin spot kredi kullanması daha uygundur çünkü siparişı ne zaman teslim edeceğini ve tahsilatı ne zaman yapacağını bilmektedir. Girişimci, bu örnekte tahsilat için sabit bir vade verdiğinden spot kredi kullanılabilir.

Yukarıdaki birinci durumda spot kredi kullanırsanız, stokları erken satmanız durumunda paraya ihtiyacınız olmayan dönem için de fazladan faiz ödemiş olursunuz. İkinci durumda borçlu cari hesap kullanırsanız, faizi baştan belirleyemediğinizden faiz oranı riskine maruz kalırsınız ayrıca bu kredinin faizi genelde daha yüksek olduğundan fazla faiz ödemiş olursunuz. Bu nedenle uygun kredinin seçilmesi, girişimciler için çok önemlidir.

4.2.3. İskonto (iştir) kredisi

İştir kredisi, vadesi gelmemiş müşteri senet veya çeklerinin yazılı değeri üzerinden vadeye kadar faiz ve diğer masraflar düşölerek ödenmesi yani iskonto edilmesidir. Böylece girişimci, elindeki çek ve senetlerin vadesini beklemeden nakit elde etmiş olur.

Girişimci, bankaya çek ve seneti iskonto ettirdiğinde çek ve senetin tahsil edilememesi riskinden kurtulamaz. Yani müşteri senet veya çeki ödemezse banka çek veya senedin tutarını tahsil etme konusunda girişimciye döner ve girişimciden parayı tahsil eder.

İskonto kredisi görüldüğü gibi girişimciye likidite yani nakit para bulma konusunda yardımcı olan bir kredidir. Bu kredi, özellikle bir müşteriden yüklü miktarda çek veya senedi olan girişimciler için uygundur (Aktaş, 2017).

İştir kredisi, vadesi gelmemiş müşteri senet veya çeklerinin yazılı değeri üzerinden vadeye kadar faiz ve diğer masraflar düşölerek ödenmesi yani iskonto edilmesidir.

4.2.4. Taksit ödemeli krediler

Taksit ödemeli kredilere devresel ödemeler de denir. Yatırım amacıyla kullanılması daha uygun olan bu tür banka kredilerinde işletme; kredinin faiz ve anaparasını aylık, üç aylık, altı aylık vb. taksitlerle öder. Yatırım amacıyla yani makine, ekipman, büro malzemesi, taşıt aracı gibi maddi duran varlıkları satın alma maksadıyla kullanılan bu krediler, bazen stok alımı için de tercih edilebilir.

Taksit ödemeli kredilerin vadesi, genelde spot krediye kıyasla daha uzundur. Bazı taksit ödemeli kredilerde geri ödemesiz süre de olabilir. Bu süre girişimci için önemlidir. Zira girişimin ilk başlarında işler planlandığı gibi gitmeyebilir ya da öngöröllemeyen nedenlerden dolayı gelirler, beklenenin altında giderler ise beklenenin üstünde oluşabilir. Bu yüzden girişimciler, genelde işin başlarında daha fazla likidite sıkıntısı yaşar. Bu geri ödemesiz dönem, girişimciyi bu açıdan rahatlatır. Girişimci, geri ödemesiz taksitli kredide kullandığı kredinin sadece o döneme düşen faizini öder (Aktaş, vd., 2009).

Bu kredileri kullanırken girişimci, gerçekte ne kadar faiz uygulandığını iyi hesaplamalıdır. Bankalar, eğer girişimci "finans matematiği" konusunda yeterli bilgiye sahip değilse taksitli kredideki ödeme sayısını artırarak ya da ödemeleri öne çekerek gerçekte uygulanan faizi daha yukarıya taşıyabilir.

Taksitli krediler Türk Lirası cinsinden olduğu gibi döviz cinsinden de kullanılabilir. Geliri döviz cinsinden olan girişimciler için önerilen bu kredi türü, kur riski taşımaktadır. Geliri sadece Türk lirası cinsinden olan yani sadece iç piyasaya iş yapan girişimciler için son derece risklidir. Çünkü Türk Lirasının değer kaybetmesi halinde bu kredinin maliyeti, öngöröllemeyen noktalara erişebilir. Döviz kredileri, dövize endeksli kredi ve döviz kredisi olarak iki türdür. Döviz kredileri ile dövize endeksli krediler arasındaki en önemli fark, döviz kredilerinin her türlü vergi, resim ve harçtan muaf olması; buna karşın dövize endeksli kredi için bu muafiyetin olmamasıdır. Döviz kredisi için bu muafiyetin koşulu, vadesi içinde ihracat taahhüdünün gerçekleştirilmesidir. Bu taahhüt gerçekleşmediğinde vergi, resim ve harçlar girişimciden geri alınır. Dövize endeksli kredilerde ihracat taahhüdü olmadığından dövize endeksli kredi kullanan girişimcinin her türlü vergi, resim ve harcı ödemesi gerekecektir.

4.3. Faktoring

Girişimcinin mal ve hizmet satışından doğan veya doğacak alacaklarını, faktoring firmasına devrederek sağladığı nakit girişi işlemidir. Faktoring firması, girişimciye finansman ve/veya tahsilat konusunda hizmet sağlar. En çok kullanılan türleri şunlardır:

Faktoring firması, girişimciye finansman ve/veya tahsilat konusunda hizmet sağlar.

- **Tam hizmet faktoringi:** Bu faktoring işleminde girişimciye hem finansman hem de tahsilat hizmeti sunulur. Bu faktoring türünde faktoring şirketi, girişimciye alacağının karşılığında belirli bir ön ödeme yaparak finansman hizmeti sunduğu gibi alacağın tahsilatı konusunda da yardımcı olmaktadır. Alacağın vadesi geldiğinde tahsilatı, faktoring şirketi yapmakta ve vadeye kadar

olan faiz ile ön ödeme tutarını düşerek kalan tutarı girişimciye ödemektedir. Tahsilatın riskinin girişimciye olup olmamasına göre bu faktoring türü ikiye ayrılır: Alacağın tahsilatı konusunda girişimciye garantinin verildiği faktoring türüne "gayri kabili rücu faktoring" denilirken; diğerine "kabili rücu faktoring" denir. Bir diğer deyişle, gayri kabili rücu faktoringde ödenmeme riskini faktoring şirketi üstlenmekte iken diğerinde üstlenmemektedir. Yani kabili rücu faktoringde, müşterinin ödeme yapmaması durumunda girişimci ön ödemeyi faizi ile birlikte faktoring şirketine geri ödemek durumundadır.

- **Vade faktoringi:** *Vade faktoring türünde finansman hizmeti sunulmaz dolayısıyla girişimciye herhangi bir ön ödeme yapılmaz.* Faktoring şirketi girişimciye sadece tahsilat hizmeti sunar. Yani faktoring şirketi, girişimcinin alacağını vadesinde tahsil eder; kendi masrafını düşerek kalan tutarı girişimciye öder.
- **Fatura iskontosu:** *Burada ise bir öncekinin aksine faktoring şirketi, sadece finansman hizmeti sunar.* Faktoring firması, faturadan vadeye kadar olan faiz ve masrafı düşerek girişimciye ön ödeme yapar. Bu işlemde tahsilat işi, girişimci tarafından yürütülür. Girişimci, müşterisinden tahsilatı yapar ve sağlanan finansman hizmetinin karşılığı olan faizi, faktoring şirketine aktarır. Müşteri ödeme yapmasa bile girişimci, her hâlükârda vade sonunda fatura tutarını faktoring şirketine ödemek zorundadır. Bu tür faktoring, iskonto (iştirâ) kredisi ile içerik açısından aynıdır. Aradaki tek fark, finansman hizmetini sunanın burada banka değil faktoring şirketi olmasıdır (Ceylan ve Korkmaz, 2003).

4.4. Finansal Kiralama

Finansal kiralama; bir finansal kiralama şirketinin girişimcinin ihtiyaç duyduğu bir makine, teçhizat veya gayrimenkulü satın alıp kullanımını dönemlik kira ödemeleri karşılığında girişimciye vermesi ve sözleşme dönemi sonunda mülkiyetin sembolik bir bedelle veya bedelsiz olarak girişimciye devredilmesi işlemidir.

Finansal kiralama işlemi girişimciye şu avantajları sağlar:

- Masraflar dâhil % 100 finansman imkânı sağlar. Kiracı olan girişimcinin özkaynakları ile herhangi bir ödeme yapması gerekmez. Ancak bazı finansal kiralama şirketleri, bazı varlık kiralamalarında varlığın bedelinin % 20'si gibi bir ön ödeme de alabilmektedir.
- Duran varlık yatırımı için en uygun borçlanma vadesi olan uzun vadeli finansmanı, girişimciye sunan bir finansman şeklidir.
- Finansal kiralama şirketine yapılan ödemeler, taksitlerle yapıldığından girişimcinin nakit çıkışlarında düzen sağlar.
- Tüm satınalma ve ithalat işlemlerinin finansal kiralama şirketi tarafından yapılması girişimciye operasyonel kolaylık sağlar.

Finansal kiralama işlemlerinde finansal kiralama şirketinin sorumluluğu, ilgili varlığı satın alıp kullanıma hazır halde (taşıma, montaj, deneme vb. dâhil) girişimciye devrettiğinde sona erer. Ödeme bitene kadar her ne kadar varlığın mülkiyeti finansal kiralama şirketine ait olsa da kullanımla ilgili tüm sorumluluklar artık girişimciye aittir. Dolayısıyla, tüm bakım ve onarım, vergiler (emlak vergisi, motorlu taşıtlar vergisi, varlıkla ilgili yapılan sigorta işleri vb.) gibi ödeme yükümlülükleri girişimcinin üzerine geçer. Daha önce de ifade edildiği gibi finansal kiralamanın diğer bir özelliği sözleşme süresinin sonunda varlığın sembolik bir bedelle veya bedelsiz olarak girişimciye devredilmesidir. Bu devir işleminden itibaren girişimci, varlığa tam olarak sahip olur ve varlık üzerinde istediği tasarrufta (ikinci elden satmak gibi) da bulunabilir. Öte yandan sözleşme süresi içinde kira bedellerinin ödenmesi konusunda girişimci; yükümlülüğünü yerine getiremezse finansal kiralama şirketi, ilgili varlığa el koyabilir.

Bir diğer kiralama türü, faaliyet kiralaması olup bu kiralama türünde kullanımla ilgili tüm sorumluluklar kiralama şirketine aittir. Yani kiraya veren şirket tüm bakım ve onarım giderlerini, vergileri, varlığa ilişkin sigorta primlerini ve kullanımla ilgili diğer yükleri de üstlenmiş durumdadır. Faaliyet kiralamasında finansal kiralamadan farklı olarak kira süresi sonunda girişimci kiraladığı varlığı, kiraya veren şirkete iade etmek zorundadır. Ülkemizde faaliyet kiralaması, daha çok binek araçlar ve iş makineleri için kullanılmaktadır (Sayılan, 2017).

4.5. Forfaiting

Girişimci işletmenin ihracat işlemleri için kullanabileceği bir finansal kaynak türüdür. Faktoringe kıyasla Türkiye’de fazla uygulama alanı olmayan forfaiting, daha çok uzun vade ile yapılan yatırım malı ihracat işlemlerinde kullanılır.

Faktoringe kıyasla Türkiye’de fazla uygulama alanı olmayan forfaiting, daha çok uzun vade ile yapılan yatırım malı ihracat işlemlerinde kullanılır.

Forfaiting işleminde ihracat yapan girişimci, tahsilatını daha sonra yapacağı malı ithalatçıya sevk eder. Genelde bu vadeli satış işleminin vadesi, bir yıldan uzundur. Girişimci, ithalatçıdan ödemenin yapılacağını belirten ve banka garantisi taşıyan bir poliçe alır. Daha sonra banka garantisi taşıyan bu poliçeleri gayri kabili rücu şartıyla forfaiting işlemini yapan finansal kuruma (forfaiter) devrederek kendisine finansman imkânı sağlar. Forfaiter, poliçedeki tutarı iskonto ederek ihracatçıya ödeme yapar (Ceylan ve Korkmaz, 2003).

4.6. Borçlanma aracı ihracı

Anonim şirket statüsünde iş kuran girişimciler, işin ilk aşamalarında olmasa da büyüme sürecinde borçlanma aracı ihraç ederek sermaye piyasasından da borç şeklinde finansman temin edebilirler. Bu şekilde ihraç edilebilecek temel borçlanma araçları; şirket tahvili ve finansman bonosudur. Aralarındaki en önemli farklılık borçlanma aracının vadesidir.

Tahvil vadesi, en az bir yıl olan borçlanma aracı iken finansman bonusu, kısa vadeli bir borçlanma aracıdır yani vadesi en fazla 360 gündür. Finansman bonoları genellikle iskontolu satılır.

Hem tahvil hem de finansman bonusu ihracı için Sermaye Piyasası Kurulu’ndan izin alınması gerekir.

5. YENİ SERMAYE BULMA YÖNTEMLERİ

5.1. Barter

Barter işleminde girişimci, satın aldığı mal ve hizmetlerin bedelini nakit yerine kendi ürettiği mal ve hizmetlerle takas ederek ödemektedir. Barter işlemleri, uzman bir barter kuruluşu aracılığıyla yapılır. Bunun sebebi doğrudan barter işlemini yapmanın maliyetinin daha yüksek olmasıdır. Barter kuruluşu, çeşitli firmaların katılımı ile bir barter ortak pazarı meydana getirerek bir anlamda barter için bir piyasa oluşturur. Katılımcı firmalar ya da girişimciler, bu barter pazarına arz ve talep bilgilerini sunarlar. Böylece, kimin kiminle takas yapabileceği konusundaki bilgi havuzu oluşturulmuş olur.

Barter sistemi, kullanıcıya vade imkânı da sağlar. Bu uygulamada sistemden alım yapan girişimci, sisteme borçlanırken satış yapan girişimci sistemden alacaklanır ve böylece alacaklının hakları her durumda korunmuş olur. Barter kuruluşu, alacaklının haklarını korumak için sistemden alım yapan firmalardan yani girişimciden alım tutarı kadar ipotek veya banka teminat mektubu şeklinde teminat alır. Girişimci borcunu nakit olarak değil mal veya hizmet sunarak öderken alacaklı firma da alacağını nakit olarak değil mal teslim alarak veya belirli hizmetlerden yararlanarak tahsil eder.

Barter işlemi, girişimcinin faaliyetlerinde kullanabileceği ya da kolayca satabileceği mal ve hizmetlere karşılık olarak yapılmalıdır. Aksi takdirde barter işlemi girişimciye ilave maliyet getirebilir.

Girişimcinin bir grup insan tarafından internet aracılığıyla finanse edilmesine "kitle fonlaması" denilmektedir.

5.2. Kitle Fonlama

Girişimcinin bir grup insan tarafından İnternet aracılığıyla finanse edilmesine "kitle fonlaması" denilmektedir. Yenilerde ortaya çıkan bu finansman modeline göre yeterli sermayesi olmayan girişimci, iş planının ayrıntılarını kitlesel fonlama platformu aracılığıyla paylaşarak toplumun her kesiminden finansal kaynak aramaktadır. Kitle fonlaması, 2008 küresel krizi sonrası küçük ölçekli ve yeni kurulan şirketlerin küresel piyasalarda finansal kaynak bulmasının zorlaşmasına bağlı olarak alternatif bir çözüm şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu finansman modelinde geniş kitlelerin katılımı sağlanabilmektedir. Böylece, yüksek tutarlı girişimler bile kısa zamanda gerekli fona ulaşabilmektedir. Girişime destek verenlerin çok sayıda olması ve bunların katlanabildikleri risk düzeyine göre girişime finansal katkı sağlaması bu sistemin en önemli üstünlüğüdür. Girişimciye verilen destek karşılıksız bağış olabileceği gibi aynı zamanda hisse, gelecekteki kazançlardan belirli miktar pay alma seçeneği şeklinde de olabilmektedir. Kitle fonlamasında girişimi destekleyen kişilere yapacakları katkı tutarına göre önceden belirlenen ödülleri vaat edilmektedir. Bu ödülleri; ücretsiz ürün temini, hediyeelik eşya, teşekkür yazısı gönderilmesi, destekçilerin isimlerinin duyurulması şeklinde olabilmektedir.

Gelişmiş ölkelerde kitle fonlaması işinde arayüz olarak hizmet veren platformun fonksiyonu, projenin ya da girişimin tanıtımı için gerekli ortamı oluşturmak ve destek verenlerin yapacağı ödemeleri belli bir komisyon kesintisi (% 5 ila %10) sonrası girişimciye (proje sahibine) iletmekten ibarettir. Bazı platformlar, önceden belirlenen fon tutarının öngörölen sürede temin edilememesi halinde; o zamana kadar toplanan fonları herhangi bir kesinti yapılmadan yatırımcılara iade ederken bazıları belirlenen süre sonunda hedeflenen rakama ulaşılmasa bile o ana kadar toplanan fonu komisyonunu alarak girişimciye ödemektedir.

Bu sistemin en önemli riski, yatırımcının İnternet ortamında aldatılma riskinin olmasıdır. Dolayısıyla platformun gözetimi ve denetimi, hayati öneme sahiptir. Ölkemizde kitle fonlaması uygulaması SPK'nın gözetiminde ve denetiminde yapılmaktadır. Sermaye Piyasası Kanununda "Kitle fonlama platformlarının kurulabilmesi ve faaliyete başlaması için Kuruldan izin alınması zorunludur. Bu platformların kuruluşlarına, ortaklarına, pay devirlerine, çalışanlarına, her bir fon sağlayıcısı tarafından yatırılabilir veya proje sahipleri ile girişim şirketleri tarafından toplanabilecek paranın azami limitine ve faaliyetleri sırasında uymaları gereken diğer ilke ve esaslar ile toplanan fonların ilan edilen amacına uygun olarak kullanıldığının kontrolü ve denetimine ilişkin esaslar Kurul tarafından belirlenir." denilmektedir. Platformun SPK gözetiminde çalışmasının amacı, yukarıda da ifade edildiği gibi yatırımcılara aldatılma riskine karşı devlet güvencesi sağlamaktır.

5.3. Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Destekleri

Kamu kaynaklarıyla sağlanan devlet desteklerinin bir kısmı faaliyet desteği (girişimci ve KOBİ'lerin yapacakları faaliyetlere destek) diğer bir kısmı ise sermaye desteği (kredi garantisi, kredi faiz desteği vb.) şeklinde-dir. Diğer taraftan, farklı bakanlıklarca işletmelere ve yatırımcılara sağlanan teşvikler (vergi, sosyal güvenlik primi vb.) de bulunmaktadır. Ayrıca kamu kurumları İşGEM ve TEKMER tipindeki yapıların kuruluş ve işletmesine yaptığı nakdi katkılarla da girişimcilere dolaylı destekler sağlamaktadır. Dolayısıyla girişimci ve KOBİ'lere kamu kaynaklarıyla sağlanan doğrudan ve dolaylı mali destekler, çok büyük bir çeşitlilik göstermektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 32).

Altuğ Yardımcı

Altuğ Yardımcı, bugün iş dünyasında kendi işini yapan genç bir girişimci. Altuğ Yardımcı 2010 yılında TOBB ETÜ Elektrik ve Elektronik Mühendisliği 3. sınıf öğrencisi iken üniversitede düzenlenen "Girişimcilik ve Liderlik" yarışmasını "İdrar Tahlili Yapan Pisuvar-UrineMatic" projesiyle kazandı ve yarışma ödülü olan 50.000 TL ile projeyi hayata geçirmeye karar verdi.

İdrar Tahlili Yapan Pisuvar-UrineMatic; AVM, spor merkezi, otel, havaalanı, dinlenme tesisi gibi halka açık tuvalet kullanımı olan noktalarda insanların günlük yaşamları içerisinde idrar tahlili yaptırmalarına olanak sağlayan "İleri Teknoloji" tuvalet sistemidir. Sadece tuvaletin kullanımı ile 2 dakika içerisinde 10 parametre idrar tahlili sonucu kişilere bildirilebilmektedir.

Projenin 50.000 TL ile tamamlanması mümkün olmadığından projede tasarım ve deneme süreçlerinin devamlılığını sağlamak ve bütçeyi arttırmak için 2011 yılında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teknogirişim desteği ile 99.565 TL tutarında ek hibe alındı. 2011-2013, proje için sıkıntılı yıllardı. Ürünün dünyada benzeri olmayan bir ürün olması ve tasarım sürecinde çalışan ekibin tecrübe eksikliği, bulunan finansal kaynakların proje hayata geçirilemeden tükenmesine yol açtı. Yine de yılmayan Altuğ Yardımcı sil baştan yeni bir ekip ve yeni bir tasarım mantığı ile 2013 yılında KOSGEB Ar-Ge İnovasyon Desteğini (283.000 TL) kazanarak projeye tekrar başladı. 2015 yılında projeyi başarıyla tamamlayarak çalışan 2 adet prototip ürünü üretti. Sonrasında İn-vitro Tıbbi Cihaz Yönetmeliği kapsamında ürünün Sağlık Bakanlığı envanterine kaydının yapılması ve CE belgesi alınması gerekiyordu. Bu süreç de 2016 yılında tamamlandı ve 2017 yılı son çeyreğinde Ankara'da 2 farklı AVM'de (Armada, Podium) akıllı pisuvarlar, kullanılmaya başladı.

Altuğ ve ekibi, şu anda risk sermayesi şirketleri ile görüşerek faaliyet hacmini artırma çabası içerisinde yola devam ediyor.

Bu kurumlardan öne çıkanlar hakkında aşağıda özet bilgi sunulmaktadır:

KOSGEB, girişimciye destek konusunda ilk akla gelen adrestir. Girişimcilik Eğitimleri ile ülkede girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılmasını amaçlamaktadır. Böylece başarılı işletmelerin kurulması genel hedefine uygun olarak girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve beceri sahibi olmalarına, bu süreçte kendi rol ve sorumluluklarının farkına varmalarına ve kendi iş fikirlerine yönelik iş planı/iş modeli hazırlayabilecek bilgi ve deneyim kazanmalarına destek sağlanmaktadır. KOSGEB tarafından verilen Girişimcilik Eğitimini tamamlayan girişimcilere KOSGEB'in girişimcilere yönelik desteklerinden yararlanabilmeleri sağlanmaktadır. KOSGEB'in girişimcilere yönelik sunduğu desteklerden birisi de iş planı ödülüdür. İş planı ödülü, KOSGEB tarafından düzenlenen veya uygun bulunan yarışmalarda dereceye giren girişimcilere verilen ödülleri kapsamaktadır. Ayrıca KOSGEB, İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) ve Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) gibi yapılar ile girişimcilere destek olmaktadır.

Girişimcilik Destekleri dışında KOSGEB tarafından AR-GE; Teknolojik Üretim ve Yerlileştirme Destekleri; İşletme Geliştirme, Büyüme ve Uluslararasılaşma Destekleri ve KOBİ Finansman Destekleri başlıklarında işletmelere geri ödemesiz ve geri ödemeli destekler ile kredi faiz destekleri şeklinde destek sağlanmaktadır.

Girişimciye ışık tutmak açısından KOSGEB tarafından 2017 yılında girişimcilere sağlanan destekler aşağıdaki Tablo'da özetlenmektedir:

Tablo 1: KOSGEB Destek Türleri ve Miktarı (2017 Yılı)

DESTEK TÜRÜ	DESTEK MİKTARI
Geri demesiz Destekler	819 Milyon TL
Geri demeli Destekler	134 Milyon TL
Kredi Faiz Destekleri	739 Milyon TL
Toplam	1692 Milyon TL

Tablo 2: KOSGEB Destek Programlar ve Miktarı (2017 Yılı)

DESTEK TÜRÜ	DESTEK MİKTARI
Ar-ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı	58.767.148 TL
Geri demeli Destekler	443.419.627 TL

2017 yılında KOSGEB programlarına toplam 61.632 adet başvuru yapılmış ve bunların 51.639 tanesi onaylanmıştır. Ar-ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programına yapılan 1.400 başvurudan 894 tanesi onaylanmıştır. Girişimcilik Destek Programına ise 16.246 başvuru yapılırken bunlardan 15.544 tanesi onaylanmıştır.

TÜBİTAK tarafından girişimciliği teşvik etmek amacıyla verilen desteklerin ana başlıkları ise aşağıdaki gibidir:

- TeknoGirişim Sermayesi Desteği Programı
- Girişimcilik ve Yenilikçilik Yarışmaları Programı
- Girişimcilik ve Yenilikçilik Eğitim ve Araştırma Faaliyetlerini Destek Programı
- Girişim Sermayesi Destekleme Programı
- Yenilik Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programıdır.

Bu kapsamda TÜBİTAK tarafından 2017 yılında sağlanan destekler ise aşağıda özetlenmiştir:

- TEYDEB Programları kapsamında Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) tarafından belirlenen öncelikli alanlarda 2017 yılı dhil 1.972 projeye hibe destek verilmiştir. nceki yıllardan da devam eden projelerle birlikte toplam hibe destek miktarı 377 Milyon TL'dir.
- Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), 2017 yılı içerisinde bazı kurumlara birlikte ortak projeleri desteklemiştir. Bunlar arasında girişimcilikle ilgili aşağıdaki projeler bulunmaktadır:

DOKAP: Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile birlikte yrtlen "Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi Araştırma ve Geliştirme Projesi".

GAP: Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile birlikte yrtlen "Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi Araştırma ve Geliştirme Projesi"

- 1512 Teknogirişim Sermaye Desteği Programı (BİGG): 2017 yılında 24 Milyon TL hibe desteği verilmiş ve destek verilen girişimcilerden 195'i firma kurmuştur. Bu programa 2017 yılı iki döneminde toplam 6.635 iş fikri başvurusu olmuş ve toplamda 426 tanesi destek almaya hak kazanmıştır. Birinci dönem destek almaya hak kazanan 206 projeden 195'i firmasını kurmuştur.
- 1514 Girişim Sermayesi Destekleme Programı: Projede 2018 yılında çağrıya çıkarılmış olup seyreden beş yıl içerisinde toplam 100 Milyon TL hibe destek verilmesi amaçlanmaktadır. 2017 yılında bu program kapsamında verilen toplam hibe destek miktarı ise 7.349.232 TL' dir.

- 1601 Yenilik ve Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı: Program dâhilinde 2015 yılında açılan Üniversitelerde Girişimcilik Sertifika Programı Oluşturulması ve Yürütülmesi Çağrısı ile desteklenen 33 üniversite, kendi öğrencilerine girişimcilik sertifika programı açmaya devam etmiştir.
- 1513 Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı: 2017 yılı içerisinde desteklenen üniversitelere toplam 20.659.662 TL hibe destek verilmiştir.

Ayrıca girişimcilere Ekonomi Bakanlığı, TTGV, Kalkınma Ajansları vb. kurumlar tarafından kullandırılan faaliyet destekleri de bulunmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 32-35).

Son olarak, girişimciye teminat konusunda yardımcı olmak üzere oluşturulan Kredi Garanti Fonuna ilişkin istatistikler aşağıda sunulmaktadır:

Tablo 3: Kredi Garanti Fonu 2017 Kefalet İstatistikleri

DESTEK TÜRÜ	Adet	Kredi Tutarı	Kefalet Tutarı
Talep Edilen Kefaletler	321.321	323.101 Milyon TL	290.873 Milyon TL
Verilen Kefaletler	314.239	264.982 Milyon TL	238.774 Milyon TL
Kullandırılan Kefaletler	297.682	208.116 Milyon TL	187.499 Milyon TL

ÖZET

Girişimcinin girişim sürecinde cevaplaması gereken temel unsurlardan birisi, girişimin nasıl finanse edileceğidir. Girişimcinin gerektiği zamanda, yeterli tutarda ve uygun koşullarda fon sağlayabilmesi; girişimin başarı ya da başarısızlığı açısından hayati önem taşır. Ülkemizde çoğu girişim, finansal yetersizlik ya da sıkıntı nedeniyle başarısızlığa uğramaktadır. Nitekim girişimciler, finansal kaynaklara erişim konusundaki performansı; başarı ya da başarısızlığın en önemli nedeni olarak ifade etmektedirler.

Girişimciler; temel finansal tablolar olan bilanço, gelir veya kâr/zarar tablosu ve nakit akım tablosunu anlayabilmek mecburiyetindedir. Özellikle bilanço ve kalemlerini daha iyi bilmek zorundadır. Ülkemizde çoğu girişimci finansal okuryazarlık konusunda bilgi sahibi olmadan yatırım yapmakta ve bu yüzden de büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Bilançonun aktif yani varlık tarafında yer alan dönen varlıklar ile duran varlıkların ne şekilde finanse edileceği iyi planlanmalıdır. Çoğu girişimci; yatırım tutarı denilirken sadece duran varlıklar içinde yer alan arsa, bina, makine, demirbaş, taşıtlar vb. için finansman ihtiyacını öngörmekte ve dönen varlıklar (brüt işletme sermayesi) için planlama yapmamaktadır. Hâlbuki stoklar ve alacakların finansmanı da hayati öneme sahiptir.

Bilançonun varlık kalemleri olan dönen ve duran varlıkları finanse eden finansal kaynaklar bilançonun pasif ya da diğer ismiyle yükümlülükler tarafında yer alır. Bu kalemler temel olarak borç ve özsermayedir. Bu kalemlerden birisinin avantajı diğerinin dezavantajıdır. En önemli farklılık özsermayenin sonsuz vadesinin borcun ise bir vadesinin olmasıdır. Girişimci borcu geriye ödeyememe riskini azaltmak için özsermayeyi güçlendirmek istiyorsa ortak bulmak mecburiyetindedir. Çok değişik kanallar vasıtasıyla elde edilen borçlar ise kısa ve uzun vadeli olabilir. Kısa vadeli borcun maliyeti daha düşük olmakla beraber uzun vadeli krediye kıyasla likidite riski daha yüksektir.

Girişimcilikte özsermaye ile finansmanın anakaynağı, girişimci ortakların işletmeye kendi paralarını sermaye olarak koyması ve sonrasında dışarıdan yeni ortak alınarak şirketin sermaye yapısını güçlendirmesidir. Kârın hepsinin dağıtılmayarak özsermayeye eklenmesi de bir özsermayeyi finanse

etme seçeneğidir. Buna "otofinansman" denir. Ülkemizde işini büyütmek isteyen çoğu girişimci, girişimin her aşamasında otofinansman seçeneğini kullanmaktadır. Yeni ortak bulmak ise sermaye yapısını güçlendirerek daha hızlı büyümek için en iyi yoldur. Bu amaçla kullanılabilecek temel finansal kaynaklar; melek yatırımcılar, risk sermayesi ve halka açılmadır.

Borçla finansman, girişimcinin başlangıçta özsermaye yetersizliği nedeniyle en yoğun ihtiyaç duyduğu finansman çeşididir. Başlangıçta teminat gösterme sıkıntısı yüzünden girişimcinin en çok kullandığı borç, spontan finansman kaynaklarıdır. Spontan finansman kaynaklarında girişimci yaptığı ticari işlemle beraber eş zamanlı olarak finansmanı da temin eder. Spontan finansman kaynakları; ticari borçlar, müşteri avansları ve peşin tahsilatlar ile ödenecek vergi ve diğer yükümlülüklerdir. Borçla finansmanın diğer çeşidi, banka kredileridir. Girişimci belki başlangıçta olmasa da iş hacmi büyüdükçe banka kredilerinden de yararlanmaya başlar. Değişik banka kredi türleri vardır (borçlu cari hesap, spot kredi, iskonto kredisi, taksit ödemeli kredi) ve bu krediler farklı ihtiyaçlar için uygundur. Girişimciler, banka kredisi kullanırken ihtiyaçlarını göz önüne alarak en uygun krediyi seçmelidir. Faktoring, bir diğer borçlanmaya dayalı finansman yöntemidir. Faktoringin tam hizmet faktoringi, vade faktoringi, fatura iskontosu gibi değişik türleri vardır. Faktoringde mal veya hizmet satışından doğan veya doğacak alacaklar, faktoring firmasına devredilerek finansman sağlanmaktadır. Girişimciler finansal kiralama yoluyla da maddi duran varlık yatırımlarını finanse edebilirler. Finansal kiralama bir makine, teçhizat veya gayrimenkul; finansal kiralama şirketi tarafından satın alınarak kullanımı dönemlik kira ödemeleri karşılığında girişimciye verilmekte ve sözleşme dönemi sonunda varlığın mülkiyeti, sembolik bir bedelle veya bedelsiz olarak girişimciye devredilmektedir. Girişimciler, ayrıca forfaiting ve borçlanma araçları olan finansman bonosu ve şirket tahvili ihraç ederek de finansman sağlayabilir.

Yeni sermaye kaynakları arasında öne çıkan araçlar; barter, kitle fonlama ve kamu kurum ve kuruluşlarının sağladığı finansman imkânlarıdır. Barter işleminde girişimci, satın aldığı mal ve hizmetlerin bedelini nakit yerine kendi ürettiği mal ve hizmetlerle takas ederek nakte ihtiyaç duymadan yükümlüğünü ödemektedir. Barter kuruluşu, çeşitli firmaların katılımı ile bir barter ortak pazar oluşturarak bir anlamda barter için bir piyasa meydana getirir. Katılımcı firmalar, bu barter pazarına arz ve talep bilgilerini sunarak kimin kiminle takas yapabileceği konusunda bilgi havuzunu oluştururlar. Girişimciliği teşvik etmek üzere yenilerde ortaya çıkan kitle fonlamasına göre yeterli sermayesi olmayan girişimci, iş planının ayrıntılarını kitlesel fonlama platformu aracılığıyla paylaşarak toplumun her kesiminden finansal kaynak aramaktadır. Kitlesel fonlama platformunun gözetimi ve denetimi, hayati öneme sahiptir. Bu yüzden, ülkemizde kitle fonlaması uygulaması SPK'nın gözetiminde ve denetiminde yapılmaktadır. Öte yandan devlet de değişik kamu kurum ve kuruluşları vasıtasıyla girişimciye finansal destek sağlamaktadır. Bu konuda öne çıkan destekler KOSGEB, TTGV, TÜBİTAK ve KGF'dir. Bu kurumlar; girişimciye hibe yani geri ödemesiz kredi, teminat ya da düşük faizli kredi imkânları sunmaktadır.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **Aşağıdakilerden hangisi borçla finansmanın girişimciye faydalarından değildir?**
 - a. Borcun maliyeti (faiz) girişimcinin kazancına bağlı değildir.
 - b. Borç için ödenen faiz ve diğer giderler vergiden düşülebilir.
 - c. Borç arttıkça girişimin riski artar.
 - d. Borçla finansmanda girişimciler kontrolü başkaları ile paylaşmazlar.
 - e. Borcun maliyeti özsermayenin maliyetinden daha azdır.
2. **Aşağıdakilerden hangisi özsermaye ile finansman çeşitlerindendir?**
 - a. İş meleği
 - b. Faktoring
 - c. Finansal kiralama
 - d. Banka kredisi
 - e. Forfaiting
3. **Ticari borçlar, ne tür bir finansman kaynağıdır?**
 - a. Kredi
 - b. Özsermaye
 - c. Spontan
 - d. Genel
 - e. Sabit
4. **Nakit girişi düzenli olan işletmeler, ne tür banka kredisi kullanmalıdır?**
 - a. Taksit ödemeli
 - b. Borçlu cari hesap
 - c. Spot kredi
 - d. Kredili mevduat
 - e. İskonto (iştirat)
5. **Uzun vadeli yatırım malının ihracatı işlemlerinin finansmanında kullanılan finansman kaynağı hangisidir?**
 - a. Taksit ödemeli kredi
 - b. Borçlu cari hesap
 - c. Barter
 - d. Kredili mevduat
 - e. Forfaiting
6. **Kısa vadeli krediler daha çok hangi amaçla kullanılmalıdır?**
 - a. İşletme sermayesini finanse etmek
 - b. Borçları çevirmek
 - c. Duran varlık yatırımlarını finanse etmek
 - d. Yatırımları finanse etmek
 - e. Ortaklara para aktarmak

7. **Faktoring şirketinin sadece tahsilat hizmeti sunduğu faktoring türü aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a. Vade faktoringi
 - b. Tam hizmet faktoringi
 - c. Fatura ıskontosu
 - d. Genel faktoring
 - e. Özel faktoring
8. **Girişimcinin bir grup insan tarafından İnternet aracılığıyla finanse edilmesine ne denir?**
 - a. Barter
 - b. Forfaiting
 - c. İş meleği
 - d. Girişim sermayesi
 - e. Kitle fonlama
9. **Hangi şirket türü borçlanma aracı ihraç ederek fon sağlamaya imkân verir?**
 - a. Limited
 - b. Anonim
 - c. Kollektif
 - d. Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket
 - e. Adi şirket
10. **Risk (girişim) sermayesi daha çok ne amaçla finansman sağlar?**
 - a. Çekirdek sermaye
 - b. İşletme sermayesi
 - c. Halka arz
 - d. Kuruluş sermayesi
 - e. Büyüme

Kendimizi Sınayalım Cevap Anahtarı

1. c Cevabınız yanlış ise "borç bulmaya yönelik finansmanın çeşitleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Cevabınız yanlış ise "özsermaye bulmaya yönelik finansman çeşitleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Cevabınız yanlış ise "spontan finansman kaynakları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Cevabınız yanlış ise "banka kredileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Cevabınız yanlış ise "Borçlanmaya dayalı finansman kaynaklarından forfaiting " konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Cevabınız yanlış ise "Banka kredileri ve borç bulmaya yönelik finansman kaynakları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Cevabınız yanlış ise "Faktoring" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. e Cevabınız yanlış ise "Yeni sermaye bulma yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Cevabınız yanlış ise "Borçlanmaya dayalı finansman kaynaklarından borçlanma araçları ihracı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Cevabınız yanlış ise "Özsermaye bulmaya yönelik finansman yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Aktaş, Ramazan, Ali Alp, M.Mete Doğanay ve Ekin Tokat, (Excel Uygulamalı) Finans Matematiği, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.

Aktaş, Ramazan, M.Mete Doğanay, Yunus Gökmen ve Kartal Somuncu, Finansal Yönetim, Beta Yayınevi, Birinci Baskı, 2017.

Aktaş, Ramazan vd., Kriz Ortamında İşletme Yönetimi, TEB Kobi Akademi, İstanbul, 2009. Brealey, Richard A., vd., (2007), Fundamentals of Corporate Finance, McGraw-Hill International. Ceylan, A. (2003). Finansal Teknikler, Bursa, Ekin Kitabevi,

ER Bünyamin, Yunus Emre ŞAHİN ve Mesut MUTLU, "Girişimciler İçin Alternatif Finansman Kaynakları: Mevcut Durum ve Öneriler", Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, 1 (1) 2015, 31-54.

Kalkınma Bakanlığı (2014), Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018): Girişimciliğin Geliştirilmesi. Sayılğan, G. (2008). Soru ve Yanıtlarıyla İşletme Finansmanı (3. Baskı b.). Ankara, Turhan Kitabevi. http://www.yatirimbarter.com.tr/barter-nedir,YT_5.html

<https://www.startupnedir.com/crowdfunding-kitle-fonlamasi-nedir/>

<http://mevzuat.spk.gov.tr/PrinterFriendly.aspx?nid=11>

Bölüm 12:

Yenilik Yönetimi

 Prof. Dr. Cevahir Uzkurt

 KOSGEB

 cevahiruzkurt@hotmail.com

Amaçlar

Bu bölümün genel amacı, girişimcileri yenilik konusunda gerekli olan temel bilgiler ile donatarak, nasıl yenilikçi girişimci olabilecekleri, bunu girişimlerini yaşatmak ve devam ettirmek için nasıl kullanabilecekleri konusunda bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmaktır.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Yenilik ile ilgili kavramları içselleştirerek, yeniliklerin nasıl yönetileceğini kavrayacak
- Girişimlerde yeniliklerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli altyapı hakkında bilgilenecek
- Girişimlerde yenilikçi bir örgüt kültürünü oluşturabilecek
- Yenilik kaynaklarının neler olduğunu bilecek
- Girişimin yenilik stratejisini belirleyebilecek

Anahtar Kavramlar

- Yenilik
- Yenilik yönetimi
- Yenilik altyapısı
- Yenilikçi kültür
- Yenilik kaynakları
- Yenilik stratejileri
- Yeniliğin transferi

GYMSHARK

26 yaşındaki girişimci Ben Francis, 6 yıl önce ailesinin garajını dikimhaneye çevirerek spor giyim markası Gymshark'ı kurmuştu. İnternette satış yapan marka, bugün 100 milyon sterlin (130 milyon dolar) yıllık ciroya sahip. BBC haftalık "Patron" haber dizisinde Francis'in ilham verici hikâyesine yer verdi. İngiltere'nin Birmingham kentinde yaşayan Francis, Gymshark'ı kurduğunda Aston Üniversitesi'ndeki derslerinden çıkıp akşamları da Pizza Hut için evlere sipariş götürüyordu. İki teslim arasında da markanın yeni ürünlerinin ve İnternet sitesinin tasarımıyla ilgileniyordu. Zor geçen ilk 2 yıldan sonra markası 320 bin dolardan fazla yıllık gelir elde etti. Francis de hem üniversiteyi bıraktı, hem de pizza dünyasını. Aslında girişimcilik ruhu içinden taşıdığına, Francis daha da gençti. Önce İnternette otomobil plakası sattığı bir site kurdu, ardından iPhone için iki farklı fitness uygulaması piyasaya sürdü. Bu uygulamalardan birisi sayesinde 10 bin dolar kazandı. Tam bir spor salonu müdavimi olan Francis, önce İnternet üzerinden fitness fanatiklerine gıda takviyesi ve vitaminler satmaya karar verdi sonra daha kârlı bir seçenek araştırmaya başladı. "Etrafıma bakıyor, sporda giymek isteyeceğim türden kıyafetler bulamıyordum. Ben de 'Madem öyle, biz yapalım' dedim." Francis, erkek kardeşi ve bir grup arkadaşının desteğiyle bir dikiş makinesi, bir de ekran yazıcısı satın aldı. Ebeveynlerinin yaşadığı evin garajını, dikimhaneye çevirdi. Hedef kitlesi ise rakiplerinden farklıydı: Kaslı vücuda sahip yetişkinler yerine, sıksa genç erkekler. "Büyük annem perde dikerdi ve bana da dikmeyi öğretmişti. Günde 12-15 adet sporcu atleti diktiğimizi hatırlıyorum. Bütün günümüzü harcıyorduk ama çok şey öğreniyorduk." Kuruluşundan 6 yıl sonra Gymshark 1,2 milyondan fazla müşteriye sahip ve Birmingham'daki merkez ofisinde 215 çalışanı var. Gymshark'ı bugünlere getiren, etkin sosyal medya anlayışıydı. Tanınmış vücut geliştirme sporcularına bedava kıyafetler gönderen şirket, onların YouTube ve Instagram gibi platformlarda ürünlerini övmesiyle satışlarını artırdı. İlgi çekici görsel ve içeriklerle Instagram'da 2,4 milyon, YouTube'da 1,5 milyon takipçi yakaladı. Şirketin başarısı, Francis'in hayallerinin bile ötesindeydi. Dünyanın farklı yerlerinde düzenlediği toplu fitness etkinliklerine bugün yüzlerce sporsever katılıyor. Şirket şimdi de yurt dışında şansını deneyecek. Satışların yüzde 40'ı hâlihazırda ABD'den geliyor. Bir sonraki hedefleri, 2020 yılına kadar İnternette satış yaptığı uluslararası platform sayısını 25'e çıkarmak.

Kaynak: <https://www.haberler.com/26-yasinda-130-milyon-dolarlik-spor-giyim-markasi-11288983- haberi/>
Erişim Tarihi: 01/10/2018

GİRİŞ

Günümüzde ekonomilerin sürdürülebilir bir şekilde büyümesi ve toplumsal refahın artırılabilmesi için temel itici güçlerden biri de yeniliktir. Toplumsal, ulusal ve küresel faydaları sadece ekonomik olmanın ötesinde bir kavram olarak yenilik, daha geniş bir perspektifle ele alınmalıdır. Ulusal ve küresel ekonomi için önemli bir role sahip olan yenilik; ayrıca ekonomik sistemlerin içindeki aktörler için de verimlilik, kârlılık ve performans artışı sağlayabilmenin anahtar kavramı olarak da değerlendirilmektedir. Buradan hareketle yeniliğin ekonomik kalkınmaya yaptığı katkıyla beraber toplumsal refahın ve bireylerin yaşam standartlarının gelişmesine bir dinamizm kazandırdığı da söylenebilir.

Yenilik, bilgi temelli bir süreçtir. Bununla beraber bu bilgilerin üretilmesi, paylaşılması ve yeni teknoloji, ürün/hizmet ve süreçlere dönüştürülmesi de önemlidir. Günümüzde bilgi ve enformasyon teknolojilerinin çok gelişmiş olmasına bağlı olarak yeniliğin temel dinamiğini oluşturan bilginin üretimi ve iletimi için hem işletmelerin hem de ülkelerin dışı açık bir yenilik yaklaşımını ve sistemini benimsemeleri daha uygun olacaktır. Bunun yanında yenilik alanlarını sadece teknoloji, ürün, hizmet ve süreç olarak düşünmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü toplumsal projelerden eğitime; yeni hammadde kaynaklarından pazarlara ve örgütsel yapılara kadar çok geniş bir yelpazede yeniliklerin gerçekleştirildiği görülmektedir.

Yenilik; sadece yeni fikirler, icatlar veya yeni pazar geliştirme değil bunların hepsinin bütünleşmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir.

Yenilik; sadece yeni fikirlerin, bilgilerin, icatların ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ile sınırlı değildir. Aslında yenilikten bahsedebilmek için bilgi, icat ve teknolojinin oluşturulması yeterli değildir. Bu tür bir icat, ancak toplumsal ve ekonomik bir fayda sağlayacak şekilde ticarileştirildiğinde yenilik olarak kabul edilebilir. Yenilik, ancak yapılan yatırımların geri dönüşünün sağlanabildiği ve yapılacak olan işin performansını arttırabildiği ölçüde değerli ve önemli olacaktır. Bu noktada ekonomik ve toplumsal değer üreten bir yenilikten bahsedilmektedir. Bunu başarabilen farklı uygulama veya icatlar, yenilik olarak kabul edilerek etkin bir ticarileştirme sürecini mümkün kılarlar.

Bir yeniliğin ticarileştirilmesi; etkin pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve bu stratejilerin verimli bir şekilde uygulanmasını sağlayacak işletme yapısının oluşturulmasını ve yeniliklerin sürekliliğini sağlamak için yeniliğin devamlı olarak ortaya çıkarılmasını sağlayacak bir ağı kurulmasını gerekli kılmaktadır. Öncelikle girişimci bireyin yeniliğe uygun düşen bir iş yapma kültürüne sahip olması daha sonrasında ise sahip olduğu bu kültüre uygun düşecek bir işletme veya örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Aksi takdirde yenilikler süreklilik kazanmaktan uzak olmak bir yana, yeniliğin yönetimi ve ticarileştirilmesi dahi başarılması mümkün olmayan bir iş olarak tecrübe edilecektir.

Yeniliğin özellikle küçük ve orta düzeyli işletmeler için riskli görülmesi yaygın bir düşüncedir. Bunun altında yatan düşünce, yeniliğin sürdürülmesi ve ticarileştirilmesi sürecindeki risklerin işletmeyi tehlikeli bir duruma sokacak düzeyde olabilmesidir. Bu noktada işletmeler, başarı şanslarını arttıracak önlemler alarak risklerini azaltabilirler. İletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte yeniliğin başkaları tarafından kısa sürede benzerinin ve taklidinin yapılabilmesi, yenilik yapan işletmenin aleyhine bir durum oluşturabilir. Bunun önüne geçmek için fikri mülkiyetin korunmasına yönelik düzenlemeler ile yeniliğin taklit edilebilirliğini azaltacak teknik önlemler her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak böyle bir stratejinin izlenmesi ile yeniliklerin sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesi başarılabilir.

Bu bölümde yeniliklerin yönetimi; süreç, unsur ve kaynakları bağlamında ele alınacaktır. Yeniliğin girişimci, ülke, ekonomi ve birey için önemine vurgu yapan giriş bölümünden sonra girişimlerde yenilik ve yönetim süreci ele alınacaktır. Bu noktada yenilik kavramı ve çeşitleri özetlenecektir. Böylece yenilik altyapısının hangi şartlar altında ve nasıl kurulması gerektiğine dair bilgiler paylaşılabilecektir. Yeniliğin belirleyici unsurlarının neler olduğu ile yenilikçi bir girişim kültürünün nasıl geliştirilmesi gerektiğine dair bilgiler bir sonraki başlıkta incelenerek altyapısı tesis edilen yeniliğin işletmede kalıcılaştırılması için gerekli olan yeterlilikler ortaya konulacaktır. Daha sonra ise yeniliğin kaynaklarının ve stratejilerinin neler olduğu açıklanarak girişimciler için daha net bir resim ortaya konulmaya çalışılacaktır. Son olarak yeniliğin transferi ile ilgili bilgiler verilerek bölüm tamamlanacaktır.

1. GİRİŞİMLERDE YENİLİK VE YÖNETİM SÜRECİ

Yenilikler, sadece yeniliği gerçekleştiren girişimci veya işletme için değil aynı zamanda toplum ve ülke için de faydalar sunmaktadır. Buna göre yenilikler, ülke ekonomisine üç temel alanda yaptığı katkıyla önemli bir itici güç olarak fayda sunmaktadır. Yenilik; sürdürülebilir ekonomik büyümenin, sosyal kalkınma ve refah düzeyinin ve son olarak rekabet gücünün temel dinamiğini oluşturmaktadır. Bir ülkede yenilik kültürünün benimsenmesi, aynı zamanda girişimcilik konusunda insanları harekete geçirecek bir etken olabilecektir. Böylece yeniliklerin ticarileştirilmesi için gerekli olan girişimci yaklaşımlar, yenilikler için önemli hâle gelecektir.

Girişimcilik ile yeniliğin ilişkisi, geniş bir çerçevede ele alınması gereken bir ilişkidir. Girişimci kişi, yenilik ile kendine bir rekabet avantajı oluşturabilir. Bunun yanında yenilik de bir anlayış olarak sahip olunduğunda girişimciye yeni olanakların kapısını açmada bir potansiyel sağlamaktadır. Girişimcilik, temel olarak çevrede yer alan veya yenilik yoluyla ortaya çıkan bir fırsattan yararlanarak bir değer

yaratma sürecini ifade eder. Genel olarak girişimcilik, bir kişi veya grup tarafından yeni bir iş girişimini yönetme veya yeni iş yaratma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yaratıcılık ve yeniliği girişimciliğin iki temel dinamiği olarak kabul ettiğimizde girişimcinin sadece yaratıcı fikir, uygulama ve tekniklere sahip olması yeterli değildir. Ayrıca yenilik yönetimine uygun bir şekilde pazarlama, yönetim ve organizasyon süreçlerini yürütebilmesi gerekmektedir. Daha doğrusu yenilik ve yaratıcılığı bir potada eriterek girişimci kendine bir yol çizebilir. Başarılı bir girişimci, sürekli öğrenen ve yaratıcılığını öğrendikleriyle yenilikleri yönetebilecek şekilde harmanlayan bireydir.

Hem girişimci hem de işletmeler, yenilik kültürüne sahip olarak yenilikler yapabilmek için öncelikle yenilik kavramını tüm yönleriyle kavramalıdır. Bundan dolayı yeniliği bütüncül bir şekilde ele alarak yenilik kavramının tanımını ve özelliklerinden bahsedeceğiz. Yenilik kavramı, Latince "innovatus" kelimesinden gelmektedir. "Toplumsal, kültürel ve idari konulara ilişkin yeni yöntemlerin kullanılması" anlamına gelen bu kavram İngilizce'de "innovation" olarak kullanılmaktadır. Türkçede İngilizce karşılığından hareketle "inovasyon" kelimesi, yenilik yerine kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise yenilik kavramı tercih edilmiştir. Elbette yenilik kavramı, "innovation" ile ifade edilen ve özünde yeni olarak tanımlanan şeylerin toplumsal ve ekonomik değere (faydaya) dönüşmesini barındıran vurgudan eksiktir. Bu eksiklik ancak yenilik kavramına ilişkin kavramsal çalışmalar ile tamamlanacaktır. Yeniliğin kavramsal olarak içinin doldurulması ve çerçevesinin doğru çizilmesi için temel özellik ve bileşenlerinin açıkça ortaya konulması gerekir. Bunun için de yeniliğe dair yapılan tanımlamaların neler olduğu ve hangi vurguları yaptığı belirlenmelidir.

Yenilik; yeni veya büyük ölçüde değiştirilmiş ürün, hizmet ya da sürecin bir pazarlama yönteminin ya da organizasyonel yöntemin işletme içi uygulamalarda, dış ilişkilerde veya iş organizasyonunda uygulanmasıdır (Oslo Manual, 2005). Bir diğer tanıma göre ise yenilik, müşterilerin istedikleri yeni ürün ve hizmetleri sunabilmek için teknoloji ve pazara ait olan yeni bilgilerin kullanılmasıdır. Bu çerçevede yeni ürün ve hizmet; daha önce pazarda olmayan, maliyetleri düşük ve benzersiz özelliklere sahip olan, müşteriler içinde yeni kabul edilebilen ve teknoloji ile pazar bilgisinin kullanımı sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmetlerdir (Afuah, 2003). Elçi (2006) ise yeniliği bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında kavrama farklı açılardan bakıldığını ve buna göre farklı tanımlamalar yapıldığı anlaşılmaktadır. Yenilik, temel olarak yeni şeyler ile ilgilidir. Yeni şeylerin aynı zamanda pazarda karşılığını bulabilmesi çabası, yenilik kavramının içinde yer almaktadır. Buna göre yenilik tek seferlik bir şey olmaktan ziyade bir süreci nitelemektedir. Söz konusu bu süreç sonunda topluma, işletmeye, girişimciye ve tüketiciye bir değer veya fayda sunulması beklenmektedir. Sunulacak olan değer veya fayda ancak yeniliğin uygulanması ve başarılması ile kendini gösterecektir.

1.1. Yeniliğin Özellikleri

Farklı tanımların yeniliğe dair açmış olduğu pencereler, aslında yeniliğin bazı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre yenilik, bazı örgütsel (işletme veya girişimciye ilişkin) ve toplumsal özelliklere sahiptir. Dahası bazı özellikler, hem toplumsal hem de girişimciye ilişkin öğeler barındırmaktadır. Bu özellikler şu şekildedir:

Yenilik bir süreçtir ve süreklidir: Yenilik tek aşamalı bir faaliyet değildir. Bunun yerine birbirine bağlı belirli adım ve aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç, işletme içi ve dışı birçok farklı faktörün birbiriyle etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Bu noktada gerekli olan şey, iç ve dış etkenlerin ve bu etkenlere bağlı faktörlerin etkileşiminin doğru bir şekilde yönetilmesidir. Bu özelliğiyle yenilik, bir yönetim sürecinin ürünü olarak da karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca yenilik tek seferde yapılan ve biten bir şey değildir. Yenilik sürecinin devam ettirilmesi gerekmektedir. Nitekim birçok farklı icat ve buluş, yenilik olarak kabul edilmemektedir. Bunun sebebi yeni olan ürün/hizmet veya sürecin üretim

aşamasından toplum tarafından kabul edilme ve yayılma adımına geçememesidir. Ekonomik ve sosyal olarak fayda yaratmayan buluş ve icatlar, bir farklılık olmanın ötesinde bir anlam içermemektedirler. Bundan dolayı yenilikler; artan rekabete, değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına ve yeniliklerin taklit sürelerinin kısalmasına cevap verebilecek şekilde yürütülmelidir.

Yenilik, ülkeler ve işletmeler için en önemli rekabet araçlarından biridir: Yenilik sadece işletmeye veya girişimciye değil aynı zamanda ülkeye de rekabet avantajı sağlamaktadır. Bundan dolayı ülkeler yenilik politikalarına hem ulusal hem de sektörel düzeyde sahip olmalıdırlar. Ülke olarak yenilik için üstün ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve buradan hareketle hangi tür yeniliklere önem verileceği kararlaştırılmalıdır. Dahası işletmeler ve girişimciler, yeniliğin yoğun olduğu sektörlerde var olabilmek için sürekli bir yenilik faaliyeti yürütmek durumdadırlar. Bu da hem işletmeleri hem de ülkeyi belli bir düzeyde rekabetçi hâle getirmektedir. Yeniliğe getirilecek olan sistematik anlayış, hem işletmeleri hem de yeni girişimcileri yeniliğe uygun işler ve süreçler izlemeye itecektir. Böylece yenilik yoğun bir iş yapma biçimiyle tüm sektörlerde hâkim olabilecektir.

Yenilik bir problem çözme sürecidir: Girişimciler, karşılaştıkları problemleri çözmede farklı yöntem ve tekniklere sahiptirler. Örneğin mevcut ürün ve hizmetlerin pazar payının düştüğünü gören bir girişimci rekabet üstünlüğünü kaybetmekle yüz yüze kalabilmektedir. Bu sorunun çözümüne yönelik üretilebilecek en etkin yöntemlerden biri de yeni bir ürün veya hizmet geliştirmektir. Karşılama gereken ihtiyacı daha etkin ve verimli bir şekilde karşılayan yeni ürün veya süreç hem girişimcinin problemini çözmekte hem de işin sürekliliğini sağlamaktadır.

Yenilik fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünüdür: Yenilik, işletmedeki bütün bölüm ve çalışanları kapsar. Tüm bölüm ve çalışanların bütünleşik ve koordineli bir şekilde yürüttükleri faaliyet olarak yenilik, girişimcinin yönetim ve organizasyon yeteneklerine ihtiyaç duymaktadır. Yeniliği tek bir bölümün görevi gibi algılamak, yeniliğin ekonomik ve sosyal başarısında önemli problemlere yol açabilecektir. Buradan hareketle yeniliğin sadece Ar-Ge biriminin bir işi olmadığını vurgulamakta fayda vardır.

Yenilik çevreye adapte olmanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracıdır: Yenilik vasıtasıyla çevreyle bütünleşmek ve çevreye adapte olabilmek, günümüz işletmeleri için bir zorunluluktur. Sektördeki diğer rakiplerin yenilikçilik konusunda önde olmalarının getirdiği rekabet avantajı sorunu ile tedarikçi ve araçların kullandıkları yeni teknolojiler, bu zorunluluğu doğuran sebepler olarak sayılabilir. Ayrıca müşterilerin ve toplumun beklentilerinde meydana gelen değişimlere uygun cevap verme gerekliliği de adaptasyon ve bütünleşmeyi zorunluluğa dönüştürmektedir.

Yenilik ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir değerdir: Faydasız olan ilimden kaçınmak geleneksel öğretinin bir parçasıdır. Yenilik konusunda da geçerli olan bu durum fayda veya değer yaratmayan farklılığın yenilik olarak değerlendirilmemesini getirmektedir. Yenilik, sadece buluş ya da mevcutlarda bazı değişikliklerin veya farklılıkların yapılmasının ötesinde bunların ekonomik bir değere ve sosyal bir faydaya dönüştürüldüğü bir olgudur. Bu bağlamda yeniliğin hem toplumsal hem de ekonomik bir yönü vardır.

Yenilik onu kullananların yaşamında değişiklik yaratan bir araçtır: Tüketiciler; hayatlarını kolaylaştıran, yaptıkları işlerin daha zahmetsiz yapılmasını sağlayan yenilikleri benimserler. Dahası bazı yenilikler iş yapma biçimlerinden yaşam tarzlarına kadar çok farklı alanlarda büyük değişimler yapabilmektedir. Bundan 10 yıl önce akıllı telefonlar henüz tüketicilerin hayatını günümüzdeki şekilde işgal etmemişti. Belki çok daha önceleri insanlar; randevularını takip etmek için ajandalar tutuyor, günlük haberleri takip etmek için gazete ve dergileri takip ediyor veya eğlenmek için çeşitli TV programlarını takip ediyorlardı. Fakat günümüzde akıllı telefonlar, hem eğlence ve hem de günlük işlerin devamlılığın sağlanması için çok önemli bir işlevi yerine getirmektedir.

Yeniliğin ortaya çıkması için sadece belirli birim veya kişilerin çabaları yeterli olmamaktadır. Girişimci sahip olduğu bireysel yeteneklerini ve/veya kurumsal fonksiyonların bütünleşmesini sağlayarak yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Yenilik onu destekleyen sosyal ve kültürel bir ekosistemin ürünüdür: Yenilikler girişimcilerin bağlı oldukları sosyal ve kültürel bağlamdan ayrı düşünülemez. Her ne kadar kimi yenilikler radikal bir şekilde ortaya çıksa da genel olarak belirli bir örgüt veya toplum kültürüne bağlıdır. Değişimi ve dinamizmi önceleyen bir kültürel desen içinde yeniliklerin daha kolay ortaya çıkması muhtemeldir. İnsanlar eğer kendilerinin yeni, farklı ve değişik fikir veya uygulamalarının kabul göreceğini düşünürlerse bu tür fikir ve uygulamaları daha kolay bir şekilde toplumla paylaşabileceklerdir. Dahası oluşturulan kültürel çevre içerisinde herkes, yenilik sürecinin işleyişine etkileşim içinde katkı vererek yeniliğin sürekliliğini sağlayacaktır.

Yenilikçi bir kültür için sadece işletmelerin yenilikçi bir kültüre sahip olmaları yeterli değildir. İşletmelere insan kaynağı sağlayan toplumların yenilikçi zihinlere sahip bireyler yetiştirebilmeleri için yine yenilikçi bir toplum kültürüne ve eğitim sistemine sahip olmaları gerekmektedir.

Yenilik yayılcı bir özelliğe sahiptir: Yeniliğin sosyal bir değer veya fayda sağlamak ya da ekonomik bir katkı sunmak için yayılma özelliği göstermesi olağandır. Sosyal bir özellik olarak yeniliğin yayılması insanların yenilik aracılığıyla elde ettiği faydanın başkaları tarafından görülerek taklit edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan ise işletmenin kendi iş süreçleri ve iş yapma biçiminde yapmış olduğu yeniliklerin yayılması istenmemektedir çünkü böylece işletme, rakipleri tarafından kolayca taklit edilebilecek ve kendisine rekabet avantajı kazandıran özelliğini kaybedecektir.

Yenilik yaşam kalitesini ve refah düzeyini artıran bir araçtır: Yenilikler büyük oranda toplumun istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve daha konforlu bir hayat sürmesini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu yönüyle yenilikler, insanların yaşam kalitelerini arttırmaktadır. Böylece daha konforlu bir yaşam sürmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Buna paralel olarak yenilik, iktisadi ve toplumsal hayata ilişkin katkılarının yansımasıyla toplumun refah düzeyinin artışına da önemli katkılar sağlayacaktır.

1.2. Yenilik Türleri

Yenilik; alanlarına, derecesine, özelliklerine ve etkilerine göre birçok farklı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu farklı sınıflandırmalar, yeniliğin firmanın bütün faaliyet alanlarını ve kültürünü yönlendirecek kadar örgütle iç içe geçmiş bir kavram hâline geldiğini göstermektedir. Yenilikler; alanlarına göre ürün-hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel yenilik olarak sınıflandırılmaktadır. Yeniliklerin meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine göre ise radikal, aşamalı ve yapısal yenilik olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca yenilik, sadece işletme düzeyinde değil bireysel ve toplumsal/ulusal düzeyde de ele alınarak bireysel, örgütsel ve toplumsal yenilik olarak farklı bir sınıflandırma da yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan en yaygın olanları;

- radikal ve aşamalı yenilikler,
- ürün-hizmet ve süreç yenilikleri ile
- teknolojik ve teknolojik olmayan yenilik sınıflamalarıdır.

Bazı yenilikler bu yenilik türlerinden bazen birinin bazen de birkaçının özelliğine sahip olabilmektedir. Örneğin bir ürün yeniliği hem radikal hem de teknolojik özelliklere sahip olabilmektedir.

1.2.1. Radikal ve Aşamalı Yenilikler

Yenilik, yapılan değişikliğin boyutuna göre radikal veya aşamalı yenilik olarak adlandırılabilir. Daha önce olmayan bir ürün/hizmet, süreç veya yöntemin geliştirilmesi ile faydaya dönüşen değişiklik, "radikal yenilik" olarak adlandırılmaktadır. Radikal yenilikler genellikle bireyin yaşamında ve davranışlarında önemli değişimlere yol açar. Örneğin televizyon 1950'li yıllarda radikal bir yenilik

Radikal yenilikte daha önce olmayan bir değişiklik söz konusudur. Aşamalı yenilik ise mevcut olan bir ürün/hizmet, süreç veya yöntemde kademeli bir şekilde iyileştirmeler yapılması sonucunda elde edilen yeniliktir.

olarak tecrübe edilmiştir. Aynı şekilde İnternet ve akıllı telefonlar da radikal bir şekilde insanların günlük yaşantılarına ve pratiklerine etkiye bulunmuştur. Radikal yenilikler genelde küçük firmalar tarafından gerçekleştirilir. Küçük firmalar veya girişimciler, böylelikle faaliyet göstermek istedikleri sektöre girmeyi amaçlarlar. Bu da sektördeki diğer firmalarla rekabet etmelerinde önemli avantajlar sunar. Aynı zamanda radikal bir yenilik ortaya çıktığında çevresel faktörlerdeki belirsizliği artırarak işletmelerin ve endüstrinin dönüşümüne de yol açar.

Radikal yeniliğin aksine kimi yenilikler aşamalı iyileştirmeler ile ortaya çıkmaktadır. Kademeli bir şekilde ürün/hizmet, süreç veya yöntemin daha iyi hâle getirilmesi üzerine adımların atıldığı ve sonuç olarak yeniliğin ortaya çıkarıldığı süreci izleyen türdeki yenilikler aşamalı yenilik olarak ifade edilmektedir. Aşamalı yenilikler, işletmelerin mevcut yeteneklerini ve işlevlerini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. En az radikal yenilik kadar önemli olan aşamalı yenilik, yeniliğin sürekliliğine yaptığı vurgu bakımından da değerlidir. Televizyon veya İnternetin radikal bir yenilik olmasının yanında onların kullanımını zenginleştiren LCD ekran, HD görüntü veya mobil iletişim vb. yenilikler; genel olarak aşamalı yenilik olarak değerlendirilebilir.

Radikal ve aşamalı yenilik zamanla birbirini bütünleyen ürün/hizmet ve yöntemlerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve olgunlaştırılması aşamalarından oluşan bir süreci ifade etmektedir. Çünkü ürün/hizmet, süreç ve yöntem gibi alanlarda ortaya çıkan radikal yenilikler, aşamalı yeniliklerle gelişir ve olgunlaşır. Radikal yenilikler her ne kadar müşterilere önemli faydalar sunarak davranışlarında büyük değişimler yaratsa da aşamalı yenilikler, bu faydayı maksimum düzeye ulaştıran değişim ve farklılıklardır.

BKM

Ödemelerde Nakitten Dijitale 28 Yıllık Dönüşüm

Bankalararası Kart Merkezi (BKM) Genel Müdürü Soner Canko, BKM'nin 28. kuruluş yılı dolayısıyla AA muhabirine yaptığı açıklamada, BKM'nin kuruluşundan bugüne kadar geçen 28 yılda tüketici alışkanlıklarındaki değişime ve teknolojideki dönüşüme paralel olarak ödeme sistemlerinin de hızlı bir gelişim gösterdiğini kaydetti. BKM olarak bu süreçte geleceğin ihtiyaçlarına odaklanarak pek çok özel projeye imza attıklarını belirten Canko, şöyle dedi:

"Kilometre taşlarımıza bakacak olursak 1990'daki kuruluşumuzun hemen ardından 1991 yılında ilk POS hayata geçti. 1998'de taksitli ödemeler hayatımıza girerken 2000'li yılların başlangıcıyla hızlı, güvenli ve kolay ödeme önem kazandı. Bu kapsamda 2006 yılında ilk temassız kredi kartını kullanıma sunarken, 2007'de Chip&PIN geçişini sağladık. 2010'da ise yakın alan iletişimine odaklandık. 2012 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan dijital dönüşüm kapsamında Türkiye'nin ilk dijital cüzdanı "BKM Express"i tanıttık. 2016 yılında ise Türkiye'nin kartlı ödeme sistemleri tarihinde önemli bir dönüm noktasına imza atarak Türkiye'nin Ödeme Yöntemi "TROY"u hayata geçirdik."

Kaynak: <https://www.cnnturk.com/ekonomi/turkiye/odemelerde-nakitten-dijitale-28-yillik-donusum>

Erişim Tarihi: 01/10/2018

Radikal ve aşamalı yenilikler ile ilgili önemli olan bir diğer konu da "yaratıcı yıkım" kavramıdır. Yaratıcı yıkım; yeni ürünlerin, üretim yöntemlerinin, pazarların ve örgüt biçimlerinin geliştirilmesiyle eskilerin kaybolmasını ve bu döngünün sürekli olarak devam etmesini ifade etmektedir. Bu kavramı ortaya atan ve yenilik ile ilgili çalışmaları derinden etkileyen Schumpeter (1934) yeni teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreçle ekonomik gelişmelerin harekete geçeceği başka bir ifadeyle yeniliklerin zamanla mevcutları yok edeceğini savunmuştur. Buna göre yenilik yapmayan bir girişimci rekabet avantajına sahip olamayacaktır.

Schumpeter (1934) tarafından ortaya atılan “yaratıcı yıkım” kavramı ekonomik mekanizmayı asıl çalıştıran şey olarak ifade edilmiştir. Girişimcinin farklı yenilik alanlarında yapacağı değişimler ile mevcut olan kullanımların ortadan kalkması ve takip eden yeniliklerin bu döngüyü devam ettirecek şekilde sürekli yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayacak yıkımları yapması gerekmektedir.

Radikal yeniliklerin işletmeye rekabetçi bir özellik kazandırmasıyla birlikte bu rekabetçiliğin korunmasının en önemli araçlarından birisi de aşamalı yeniliklerdir. İşletmeler için aşamalı yenilikler yapmak, radikal yenilikler yapmaktan daha kolay ve daha az maliyetlidir. Bu nedenle büyük işletmelerin çoğu yenilik stratejilerini radikal yenilikler yerine aşamalı yenilikler üzerine geliştirmektedirler. Böylelikle radikal yeniliklerin risklerinden kaçınabilmektedirler.

1.2.2. Ürün/Hizmet ve Süreç Yenilikleri

Ürün ve hizmet yeniliği, var olan ürün veya hizmetlerin mevcut özellikleri ve kullanım alanları bakımından tamamen farklı ya da önemli derecede farklılaştırılmış bir ürün veya hizmetin ortaya konmasını ifade etmektedir. Ürün ve hizmet yeniliği temel olarak iki farklı şekilde yapılabilir. Bunlardan ilki, daha önce mevcut olmayan bir ürün ve hizmetin geliştirilerek pazara sunulmasıdır. Böyle bir yeni ürün, bazen daha önce eşi ve benzeri olmayan tamamen yeni bir ürün olabileceği gibi bazen de sadece o pazar ve sektör için yeni bir ürün olabilir. İkinci olarak ürün ve hizmet yeniliği mevcut ürün ve hizmetlerde çeşitli düzeylerde değişiklik ve farklılık yapılarak gerçekleştirilir. Bu değişiklik ve farklılıklar çoğu zaman hem ürün ve hizmetlerin kullanım alanlarını değiştirerek ürün ve hizmetin değerini artıracak hem de rakip ürün ve hizmetlere göre rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Mevcut ürün ve hizmetlerdeki değişim ve farklılık bazen de farklı pazar gruplarının ihtiyaç ve isteklerine göre yapılarak firma için yeni pazar alanları oluşturabilecektir.

Pay By Touch

Pay By Touch Türkçesi “Dokunarak Öde” olan firmanın amacı ise tüketicilerin alışverişlerini kolaylaştırmak ve sadece parmak iziyle alışveriş yapabilmeyi sağlayan bir sistem geliştirmektir. Yatırımcılar tarafından çok güçlü bir şekilde de desteklendi. Ancak ortaya çıkan dolandırıcılık iddiaları ve krizi iyi yönetemeden kaynaklanan nedenlerle 2007’de iflas etti. Yatırımcılar iflastan önce, şirketin büyüme stratejilerinden dolayı oldukça mutsuzdu. Keza şirket yüzlerce milyon dolarlar harcayarak rakip firmaları satın almaya başlamıştı. Bu harcamaları yaparken kendi çalışanlarının maaşını ödeyemeyen şirket, insanların da kredi kartı kullanarak ve bedava puan kazanarak avantaj sağlamalarıyla yarışamadı. Bu kadar büyük yatırımların ana teması kesinlikle şu olmalıdır: “Öyle bir şey bulmalıyım ki insanlar, o olmadan yaşayamamalı.” Bunu maalesef başaramamış bir firma oldu Pay By Touch.

Kaynak: <https://morfikirler.com/feci-sekilde-basarisiz-olmus-3-girisimci-hikayesi/>

Erişim Tarihi: 01/10/2018

Süreç yeniliği ise verimlilik ve değer artışını sağlamak amacıyla ürün ve hizmetlerin üretim öncesi tedarik, üretim ve üretim sonrası dağıtım şekillerinde yapılan değişim ve farklılıklardır. İşletmeler veya girişimci, sahip olduğu sistem ve mekanizmaları ya tamamen değiştirerek ya da belirli değişiklikler veya düzeltmeler yaparak süreç yeniliğini gerçekleştirebilirler. Müşteriler için ürün ve hizmetlere ulaşmada rahatlık, çabukluk ve etkinlik sağlayacak bir tedarik sistemine geçilmesi, bu tür bir yeniliğe örnek verilebilir.

1.2.3. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler

Teknolojinin insanların hayatında giderek daha fazla yer tuttuğuna şahit olunan günümüzde yeniliklerin teknolojik olmayabileceği kimileri için ilginç veya yanlış gelebilir. Nitekim yenilik yapılış sürecinde teknolojik girdinin yoğunluğuna bağlı olarak teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler şeklinde inceleme yapılabilir. Teknolojik yenilik, yeniliğin teknolojik bir gelişmeye veya mevcut teknoloji kullanımına bağlı olarak gelişmesiyle ortaya çıkarken teknolojik olmayan yenilik ise teknolojinin çok fazla hatta hiç kullanılmadığı, ürün ve hizmetlerin sunumunda, depolamada, personelin yönetim ve çalışma biçimlerinde ortaya çıkan yeniliktir. Teknolojik yenilikler özellikle yeni bir ürünün tasarımı, üretiminde veya teknolojiye bağlı hizmet sunumlarında kendini gösterirler. Teknolojik olmayan yenilikler ise üretilen bir ürün ve hizmeti müşteriye sunma, yeni veya mevcut ürünler için farklı pazarlar bulma, mevcut ödeme şekillerinden farklı bir ödeme şekli geliştirme veya yeni bir müşteri iletişimi anlayışı ortaya koyma gibi gerçekleşen pazarlama yenilikleridir.

1.3. Yenilik Yönetimi

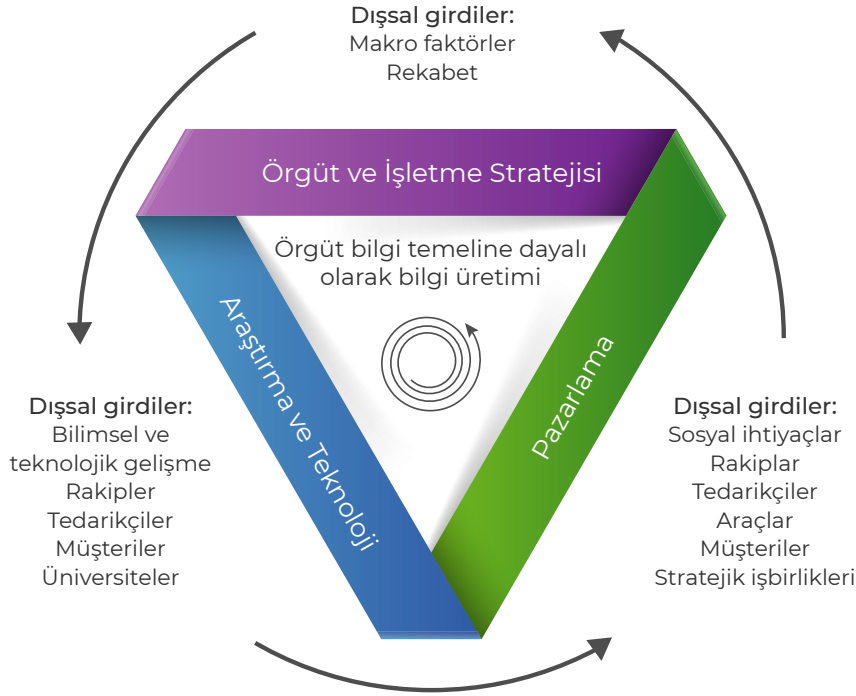
Yenilik; yukarıda görüldüğü üzere farklı türlerde, farklı amaçlarla ve farklı süreçler izlenerek ortaya çıkarılabilmektedir. Nitekim tüm bu farklılıklar içinde genel bir yenilik yönetimi sürecinin izlenebiliyor olması hem girişimciler hem de büyük ölçekli işletmeler için önemlidir. Yeniliğin bir süreç olduğundan yine yukarıdaki bölümlerde bahsetmiştik. Bu noktada sürecin nasıl yürütüleceğini, kontrol edileceğini ve devam ettirileceğini belirlemek yenilik yönetimi ile mümkün olacaktır.

Yenilik yönetimi ekonomik, politik ve sosyal çevre faktörlerinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Bundan dolayı yenilikçi bir ortamın sağlanması, yenilik sürecinin düzgün ve etkili işletilebilmesi için elzemdir. Çevre faktörlerine bu denli bağlı olma durumu, aslında yenilik yönetimini bir belirsizlikler denizi içinde gerçekleştirme durumunu ortaya çıkarmaktadır. Pazar ve kaynaklara yönelik belirsizliklerin yanında teknik ve örgütsel belirsizliklerin de söz konusu olması yeniliğin nasıl bir süreç ile yönetilmesi gerektiğine dair soruyu zorlaştırmaktadır. Bu noktada girişimcinin risk alan ve yöneten rollerine ihtiyaç duyulmaktadır. Girişimci yenilik sürecinde bu belirsizlikleri, sahip olduğu yetkinlikler ile aşacaktır. Bu noktada yenilik yönetimi için tek bir reçetenin olmadığını ve girişimcinin kendi durum ve süreci içinde uygun olan teknik, yol ve yöntemleri belirleyerek özgün bir yenilik yönetimine gereksinim duyacağını söylemek gerekir. Yine de sürece dair bilgilerin artması yeniliğin nasıl yönetilmesine dair yol, yöntem ve tekniklerin de zenginleşmesini sağlayacaktır.

Yenilik yönetimi, günümüzde dış çevreye kapalı ve tek taraflı iletişimden oluşan önceki yenilik modellerinden daha karmaşık bir şekilde ele alınmaktadır. Buna göre yenilik yönetimi sürecinde farklı faaliyetler arasında etkili bir iletişim geliştirilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki şekilde (Şekil 1) merkezinde organizasyonun bilgiye dayalı temeli bulunan bir yenilik yönetimi modeli görülmektedir. Örgüt, işletme veya girişimcinin bilgi temelini; sahip olduğu değer, inanç ve alışkanlar ile örgüt yapısı oluşturmaktadır. Girişimcinin bilgi temelini dayalı değerlerinden oluşan yapısı, yenilik sürecindeki iletişim ve etkileşimi destekleyecek ve güçlendirecek önemli bir altyapı hazırlayacaktır.

Yenilik sürecinde örgütler; problemlerinin farkına varırlar, tanımlarlar ve çözüm için yeni bilgi üretirler. Bu süreçte yeni fikirlerin üretilebilmesi için bilginin değişimi oldukça önemlidir. Ancak bu bilgiler, her zaman açıkça ifade edilen bilgiler olmayabilirler. Bazen de ihtiyaç duyulan bilginin gizli bilgi olabileceği ve bu bilginin ortaya çıkarılabilmesi ve yeni fikirlere öncülük edebilmesi için işletmenin etkili iletişim araçları geliştirmesi gerekmektedir. Bu bilgiler ise önemli ölçüde işletmenin deneyim ve tecrübelerinden hareketle öğrenilebilecek saklı bilgilerdir (Trott, 2002: 22).

Yenilik, işletme içi fonksiyonların ve işletme dışı makro ve mikro çevre faktörlerinin arasındaki etkileşimin yönetilme sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 12.1 Yenilik Yönetimi Çerçevesi

Yenilik sürecinde işletme içi fonksiyonlar arası ve işletme dışındaki çevresel faktörlerle ilişkilerin her zaman resmi olması gerekmemektedir. Bu ilişkiler bazen resmi olabildiği gibi bazen de gayri resmi veya sosyal olabilir. Çünkü resmi ilişkilerden edinilen bilgiler işletme için her zaman yararlı bilgiler olmayabilir. Dolayısıyla fonksiyonlar arası ve dış çevreyle kurulan sosyal etkileşim ve iletişim, özellikle ifade edilmemiş (saklı) bilgilerin ortaya çıkarılması için oldukça önem arz etmektedir.

Yenilik sürecinin temel aktörleri, her ne kadar işletme içi ve dışı disiplinler olarak gösterilse de yeniliğin ortaya çıkmasında çalışanların; bireylerin ve özellikle girişimcinin katkısı göz ardı edilemez. Çünkü yenilik sürecinin dinamik bir yapıya kavuşturulup sürekli hâle getirilmesi bu sürece etki eden bireylerin başarısı, yaratıcılığı ve istekliliğiyle mümkün olabilir. Yenilik sürecinde bireyler; mucit, girişimci ve yönetici gibi önemli roller üstleneceklerdir. En önemlisi yenilikle ilgili kararları girişimci verecektir. Bu yönüyle girişimci sürecin anahtar bileşeni olarak görülmelidir.

Yenilik sürecini; kararları, hareketleri, değerlendirmeleri ve seçimleri ile belirli bir zamanı kapsayan bir yönetim süreci olarak değerlendirmek de mümkündür.

Yenilik yönetimi süreci girişimcinin birtakım seri kararlar almasını gerektirmektedir. Buna göre girişimci öncelikle (1) bilgiyi elde etmektedir. Bu bilgi gerek kendisinin elde ettiği gerekse örgüt içindeki diğer birimlerden elde ettiği bilgiler şeklinde olabilir. Dahası bu bilgilenme tesadüfi olarak da oluşabilmektedir. Daha sonra (2) ikna olma aşamasına geçilmektedir. Karar birimi olan girişimci, yeniliğin aleyhinde veya lehinde bir tutuma sahip olmaya bu aşamada karar vermektedir. Daha sonra girişimci birey, (3) karar aşamasına gelir ve bu aşamada artık yeniliği benimseme veya reddetme kararını vermek durumundadır. Benimseme, yeniliğin kabulü ve kullanılmaya karar verilmesini ifade ederken reddetme ise yeniliğin benimsenmediğini ifade etmektedir. Benimsenme yönündeki karar ile beraber uygulamaya geçilir. (4) Uygulama aşamasına kadar zihinsel bir süreç izlenirken uygulama aşamasında artık açık bir davranışsal değişimin olduğu gözlenir. Çünkü yeni olan artık uygulamadadır. Son olarak (5) onaylama aşamasına geçilir. Bu aşamada yenilikle ilgili daha önceden sahip olduğu düşünceyi, uygulama sonucunda daha da pekiştirerek güçlendirebilir veya tersine çevirebilir. Yeniliğin uygulanması sonucunda beklentilerin karşılanması ve maksimum faydanın sağlanmasıyla birlikte yenilik hakkında ikna aşamasında sahip olunan düşünceler daha da güçlenecektir. Ancak yeniliğin beklentileri karşılamaması, performansının düşük olması veya daha iyi bir alternatif yeniliğin ortaya çıkmaması durumunda, karar birimleri tarafından mevcut yeniliğin uygulanmasından vazgeçilmesi de mümkün olabilecektir.

2. YENİLİĞİN BELİRLEYİCİ UNSURLARI VE ALTYAPISI

Yenilik bir süreçtir. Yenilik süreci, yeni fikrin bulunmasından ürün veya hizmet tasarımının yapılarak ticarileştirilmesine kadar işletme içinde veya dışında birçok projenin yönetilmesi ile yürütülür. Bu süreç, yeni ürün veya hizmetin ticarileştirilmesine kadar birçok farklı iç ve dış etkileşimlerin yönetilmesi sürecidir. Bu durum, bir yandan işletmenin veya girişimcinin dışarıya karşı stratejik davranmasını gerektirmektedir. Diğer bir yandan girişimci, işletme içinde etkin bir yönetim ve koordinasyon faaliyeti yürütmek durumundadır.

Yenilik süreci fikir aşaması ile başlar. Buna göre önce fikir sonra yönetim ve koordinasyon, yeniliğin nihayete ulaşması için gereklidir. İşletmenin veya girişimcinin dışında kalan ve yeniliğin ortaya çıkarılması sürecinde katkı veren taraflarla kurulacak etkin iletişim stratejik bir avantaj elde etmenin anahtarı olabilecektir. Ayrıca girişimin içinde yer alan kişilerin koordineli bir şekilde yeniliğin amaç ve hedeflerine yönelik çalışabilmesi de gerekir. Bu süreçte işletmeler ve girişimciler, yeniliğin geliştirilmesi ve kaynakların dağıtılması ile ilgili konularda bazı problemlerle karşılaşabilirler. Problemlerin etkin ve verimli çözümler ile ortadan kaldırılması, sürecin başarılı olup olmadığını da belirlemektedir. Girişimciler, söz konusu problemleri çözerek ile yenilik sürecini başarılı bir şekilde yürütmek için

- proje yönetimi,
- farklı fonksiyonel kaynaklar arasında bağ kurabilme,
- bilgi paylaşımı,
- teknolojiye ve pazardaki gelişmeleri ve değişimleri yönetebilme,
- deneyimlerden yararlanabilme ve
- öğrenme

konularında belirli yeterliliklere ve becerilere sahip olmak durumundadır. Yeniliği ortaya çıkaran sürecin aynı zamanda sosyal ilişkilerin söz konusu olduğu bir ortamda gerçekleştiği ve farklı düzeylerde resmi ve gayri resmi iletişimlere gereksinim duyulduğu unutulmamalıdır. Bir ağ olarak ifade edilebilecek olan bu sosyal ve profesyonel ilişkiler silsilesi, yenilik sürecini tüm ilgili taraflar ile etkin olarak yürütmek için farkında olunması gereken bir yapıdır.

Yenilik sürecinde girişimcinin kendi işletmesi içindeki kişi, grup veya bölümleri yönetmesi büyük oranda öğrenmeye dayalı bir şekilde gerçekleşmektedir. Girişimci ve diğer işletme içi aktörler, süreç boyunca öğrendiklerini etkili bir iletişim ile sürekli olarak paylaşmalı ve herhangi bir noktada bilgi eksiği yaşamamalıdır. Bunun için girişimci işletme içinde bir bilgi yönetim sistemi kurarak hem öğrenmeyi hem de yeni bilginin tüm aktörlere dağıtımını sağlayacak bir düzeneğe sahip olmalıdır. Sürekli öğrenen ve öğrendikleri ile yenilik sürecinin ilerlemesini sağlayan girişimci işletme ancak böyle bir yöntemle bütünlüklü bir yenilik yönetimi süreci ilerletebilir.

İşletme içinde etkin bir şekilde yenilik süreçlerini yürütmeye çalışan girişimcinin işletme dışındaki bağlantıları da göz önünde bulundurması gerekmektedir. Nitekim dünya, işletmeden veya işletme içinde yapılan işlerden ibaret değildir. Yenilik sürecinin başarısı için gerekli olan bilgi, enformasyon, uygulamalar, insan kaynakları ve mali kaynaklar gibi alanlar; işletme dışındaki ilişkilerin de yenilik bakış açısı ile yürütülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yenilik sürecinde yukarıda ifade edilen faktörlere ilişkin bağlantılar; işletmeyi laboratuvarlara, üniversitelere, rakiplere, tedarikçilere, araçlara, müşterilere ve yenilikle ilgili diğer kamu kurum ve özel sektör kuruluşlarına bağlamaktadır. Bu bağlantılarda girişimcinin etkinliği ve gücü yenilik konusunda ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynakların işletme dışından temin edilmesi noktasında önemli bir avantaj getirecektir. Buradan yola çıkılarak girişimcinin işletme dışı aktörlerle üç farklı türde bağlantı kurabileceği söylenebilir (Oslo Manual, 2005). Bunlar; açık bilgi kaynakları, bilgi ve teknoloji transferi ve yenilik işbirlikleridir.

- **Açık bilgi kaynakları**, herkese açık olan ve elde etmek için herhangi bir izin, maliyet veya telif transferine ihtiyaç duyulmayan bilgilerdir. Çok fazla detay içermeyen genel bilgiler açık bilgi kaynakları ile elde edilebilir. Günümüzde yapılan basit arama motoru (Google, Yandex, vb.) sorgulamaları bu tür bilgilere erişmek için kullanılabilir.
- **Bilgi ve teknoloji transferi**, bilgi kaynağı ile etkileşimi gerektirmez. Bunun yanında yeni bilgi ve teknolojiye bağlı olarak edinilmesi gereken makine, malzeme, yazılım veya teknik bilgilerin elde edilmesini kapsar. Genelde bu bilgi ve teknolojilerin elde edilmesi için bir bedel ödenmesi gerekmektedir.
- **Yenilik işbirliklerinde** ise yenilik ile ilgili farklı kurum ve kuruluşlar ile işbirliği yapmayı gerektiren ve işletme için gerekli olan yeni bilgi ve teknolojilerin satın alınmasını kapsayan bir ortaklık süreci söz konusudur. Bu tür işbirlikleri belirli alanlarda yapılarak taraflara anlaşmaya bağlı olarak bazı sorumluluklar yükler.

Başarılı bir yenilik için tüm işletmelere veya girişimcilere uyacak tek bir çözüm veya bir reçete söz konusu olamaz çünkü her işletme ve her yenilik kendine has süreç, amaç, hedef ve özelliklere sahip olabilmektedir. Bunun yanı sıra her bir yenilik süreci için başarılı olmasına yardımcı olacak bazı prensiplerden veya alışılmış davranışlardan bahsedilebilir (Tidd vd., 2005: 559):

- **Başarılı bir yenilik, strateji temellidir.** Yenilik için standart bir stratejiden söz etmek yerine işletmelerin kendilerine has deneyim ve özelliklerinden yola çıkarak oluşturdukları bir stratejiye sahip olmaları gerekir. Yine de uygun ve etkili strateji oluşturmak için girişimcilerin yenilik sistemi içinde işletmenin konumu, teknolojik deneyimler ve stratejik öğrenmeyi sağlayacak örgütsel sürecin tesis edilmesi konularına eğilmesi gerekmektedir.
- **Başarılı bir yenilik, etkili iç ve dış bağlantılar üzerine kurulur.** Yenilik süresince hem işletme dışı aktörlerin hem de pazarın dinamiklerinin farkında olmak gerekir. Yapılacak yeniliğin tüketicinin hangi problemine, nasıl bir çözüm sunacağını cevabının yanı sıra pazarın yapısının hangi fiyat, tutundurma ve dağıtım özelliklerine uygun olacağını da farkında olmak gerekmektedir. Ayrıca rakiplerden, tedarikçilerden ve özel veya kamu kurum ve kuruluşlarından sağlanacak bilgiler ile dışa açık bir yenilik sistemini inşa etmek gerekmektedir. Böylece etkileşimi yüksek olan bir yenilik sistemine sahip olunabilir.
- **Başarılı bir yenilik, değişimleri gerçekleştirmeye imkân veren bir mekanizmayı gerektirir.** Yenilikler dinamik pazar ortamlarında ortaya çıkmak durumunda oldukları için değişimin iyi yönetilmesi ve dışsal değişimlerin sıkı bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir. Problem çözme ve karar verme süreçleri ile proje yönetimi ve kontrol becerileri girişimcilerin değişimlerle başa çıkmak için sahip olması gereken yeterlilik ve beceriler olarak öne çıkmaktadır.
- **Başarılı bir yenilik, ancak onu destekleyen örgütsel bir ortamda meydana gelecektir.** Yenilik, ancak ona izin veren ve onu destekleyen bir çevrede ortaya çıkabilir. Yaratıcı fikirlere verilen değer, başarılı bir yeniliğin mümkün kılınması için bir ön şarttır. Bunun için örgütsel düzenlemeleri, eğitim ve geliştirmeyi, ödüllendirme sistemini ve iletişimi içine alan bir örgütsel yapıya sahip olmak gerekir. Bu şartlar, öğrenen bir örgüt yapısıyla bütünleşip problemlere çözüm üretecek bilgi akışını kolaylaştıracak yaratıcı bir ortam meydana getirebildiğinde daha etkili hâle gelecektir.

Başarılı bir yenilik; strateji temellidir, etkili iç ve dış bağlantılar üzerine kurulur, değişimleri gerçekleştirmeye imkân veren bir mekanizmayı gerektirir ve ancak onu destekleyen örgütsel bir ortamda meydana gelecektir.

Yeniliklerin başarısız olmasına yol açan nedenlerden biri işletmelerin sadece teknoloji temelli yeniliklere yoğunlaşarak pazarı ve pazardaki değişimleri gözden kaçırmaması olarak ifade edilebilir. Böylece yeniliklerin ticari başarısı ve performansı olumsuz sonuçlanabilmektedir. Bundan dolayı başarılı bir yenilik için sadece teknoloji odaklı olmak yetmemektedir. Aynı zamanda pazardaki durumu ve değişimi de dikkate almak gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki yeniliği benimseyecek olan kimseler yani tüketiciler sadece ekonomik ve teknolojik gelişmelerden veya avantajlardan hareketle karar vermemektedirler. Söz konusu yeniliğin kültürel ve sosyal yönü de tüketiciler için önemlidir.

Girişimciler yenilik faaliyetlerinin başarısı için örgütsel sorumluluklarını yerine getirirken diğer yandan çevresel ortamda yenilikçi bir altyapının oluşması için diğer yenilik aktörlerinin (devlet, Ar-Ge kurumları, üniversiteler vs.) de üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri gerekir. Bütün yenilik çalışmalarının etkin bir şekilde çıktıya dönüştürölmesi ve çalışmalarda sinerjinin sağlanması için söz konusu yenilik çalışmalarının tüm aktör ve faaliyetlerin etkileşimini sağlayan ulusal yenilik sistemi içerisinde ele alınması gerekir. Bu sağlanamadığı takdirde ülke içinde işletmelerin, üniversitelerin ya da diğer Ar-Ge kurum ve kuruluşlarının bireysel olarak yaptıkları yenilik çalışmalarının ticari bir sonuca dönüşmesi çok zor olacaktır.

Girişimcilerin ve işletmelerin yeniliği ve yenilik kaynaklarını doğru anlayarak onlardan etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için iki faktör önemlidir (Afuah, 2003). Bunların ilki yeniliğin potansiyelini kavramaktır. Yeniliğin potansiyelinin kavranabilmesi yeniliğe yol açabilecek gelişmelerin arka planında yer alan nedenleri ve temel mantığını anlamak ve yeniliği farklı ürün ve hizmetlere uygulayabilmekle mümkün olabilir. İkinci olarak girişimci, yenilikle ilgili gerekli bilgileri elde eden ve işleyen bir sistemi kuracak enformasyon yapısına sahip olmalıdır. Bu tür bir yapı, gerekli ve gereksiz enformasyonu filtreleyerek enformasyonu işe yarar bir hale dönüştürecektir bir işleme sürecini içermelidir. Böylece işletmeler yeniliklerini etkin bir şekilde sürdürebilirler.

3. YENİLİKÇİ GİRİşİM KÜLTÜRÜ VE GELİşTİRİLMESİ

Girişimci bireyin almış olduğu eğitim ve sonrasındaki kariyeri, yenilikçilik ve girişimcilik süreçleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Farklı tipte girişimciler olarak mühendisler ve pazarlamacılara bakıldığında bu profesyonel kültür farklılıkları sıklıkla görülebilir. Örneğin pek çok mühendisin ve mühendislik firmasının pazar ihtiyaçlarını anlamakta zorlandığına dair anekdotlar vardır. Bu problem, mühendislerin (ve bu konudaki diğer profesyonellerin) geçtiği formel ve mesleki eğitim ile mesleki profesyonelleşmeden kaynaklanabilmektedir. Bunun yanında pazarlama alanında yetişen bir girişimcinin aldığı eğitim ve sahip olduğu entelektüel birikim ile teknik konuları detaylı bir şekilde ele alması mümkün olamayabilir. Bundan dolayı bir girişimci işletmede (start-up) girişimcinin sahip olduğu profesyonel kültür, diğer çalışanlar ile bir bütünlük göstermeyebilir. Farklı meslekler ve kültürler arasında sadece mühendislerin değil, aynı zamanda pazarlamacılar, avukatlar, bankacılar ve diğer finansal uzmanlar gibi değişik iş kültürlerinde yetişen kişilerin de işbirliğine ihtiyaç vardır (Brown ve Uljin, 2004). Dahası, ulusal kültürler arasında mesleki kültürde bile farklılıklar olabilmektedir. Bunun önüne geçmek için girişimcinin işletmeye uygun bir örgüt kültürü inşa etmesi gerekmektedir. Çalışanların, işletme dışı tarafların ve bir bütün olarak sosyal/ kültürel çevrenin dikkate alındığı bir örgüt kültürü; girişimci ve yenilikçi bir kimlikle iş yapmayı sürekli hale getirmede gereklidir.

Girişimci işletmelerin yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olması için çalışanlar, farklılıklarını bir potada eritmekten daha fazlasını yapmak durumundadır. Öncelikle örgüt kültürünün önemli parçaları olan örgüte hâkim olan semboller, ritüeller ve mitler; örgütteki değişimi ve yeniliği yönetmeye uygun gelecek şekilde dönüştürölmesi bununla birlikte dönüşüm ve değişimlerin çalışanlar tarafından paylaşılması sağlanmalıdır. Bunu yaparken de iki önemli nokta dikkatten kaçmamalıdır. İlk olarak örgütün yapısına ilişkin sembol, ritüel ve mitlerde yenilik için yapılacak bir değişim örgütü ayakta tutan temel değerlerin algılanmasında değişimlere ve sarsılmalara yol açmamalıdır. İkinci olarak da

örgüt üyelerinin her biri farklı alt kültürlerden geldiği için yapılan değişimlerin farklı alt kültürlerle ait üyeler tarafından farklı algılanabilme ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Buradan yola çıkarak yenilikçi bir örgütsel kültüre sahip olan işletmenin bunu ancak kültürel bir dönüşüm ile başarabileceği söylenebilir. Kültürel dönüşümün yaşanabilmesi içinse belirli mekanizmaların geliştirilmesi ve uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu mekanizmaları geliştirerek yenilikçi bir örgüt kültürü inşa edebilmek için;

- Örgüt üyelerinin katılımının sağlanması,
- Değişimi destekleyen ve motive eden bir yönetim anlayışının geliştirilmesi,
- İşletme içinden ve dışından gelen bilgilerin değerlendirilmesi ve
- Değişime ilişkin yapılan faaliyetlere yönelik kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (O'Reilly vd., 1991: 301).

Diğer bir yandan örgüt kültürünün değişimiyle örgütün daha yenilikçi bir yapıya sahip olması için bilgiye, desteğe ve kaynaklara ihtiyaç vardır. Örgüt kültüründe yenilikçi bir yapı için gerekli değişimlerin sağlanmasında aşağıdaki faktörlerin iyi analiz edilmesi ve etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir:

- Önceki kültürü iyi anlamak,
- Çalışanları değişime karşı cesaretlendirmek ve motive etmek,
- Örgütteki önemli ve baskın birimleri izlemek ve bunları değişim için kullanmak,
- Çalışanların aşırı değişime zorlamamak,
- Belirli bir vizyona sahip olmak,
- Yeni kültürel değerlerin uygulanmasını sağlayacak mekanizmaları geliştirmek.

Çalışanları ile beraber girişimcinin yeniliği benimseyen bir örgüt kültürü oluşturması zorlu ve uzun bir yolculuktur. Çünkü örgüt kültürü, işletme içerisindeki kişilerin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bundan dolayı işletme çalışanlarının yeniliklere karşı tutumlarını belirlemede de anahtar bir rol oynayacaktır. Bu çerçevede örgüte hâkim olan kültürün özelliklerine göre üyeler yeniliklere karşı farklı tutum ve davranış göstereceklerdir. Bu tutum ve davranışlar şu şekildedir (Christiansen, 2000: 158):

- Çalışanlar yeniliklere karşı direnç gösterebilir ya da onu destekleyebilirler.
- Yönetimin yenilikle ilgili diğer çalışanlara gönderdiği mesajlar çok net olup katılımı sağlayabilir ya da karmaşık olup katılımı önleyebilir.
- Yönetim, yenilik konusunda korkak ya da cesur bir yönetim davranışı gösterebilir.
- Yöneticiler veya girişimci, yönetim anlayışlarını ve değerlerini sorgulama ve değiştirme konusunda istekli ya da isteksiz davranabilirler.
- Yöneticiler veya girişimci, yeni fikirleri dinleme ve değerlendirme konusunda istekli ya da isteksiz davranabilirler.
- Bazı kültürler, teknik odaklı olabildiği gibi bazıları da pazarlama odaklı olabilir.
- Bazı kültürler, başarıyı ödüllendirmeye önem verirken bazıları da hatayı cezalandırma üzerine odaklanabilirler.
- Yenilik sürecinde yapılan hatalara karşı kültürlerin yaklaşımı da farklılık gösterebilir.

Bir girişimci işletmenin yenilikçi bir kültüre sahip olması sayesinde yenilik için gerekli fikirlerin üretilmesinde, yeniliklerin benimsenip hazmedilmesinde, çalışanlar tarafından başarıyla uygulanmasında ve bu sürecin sürdürülebilir hale getirilmesinde önemli bir zemin elde edilecektir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi yenilik sürecinde, yeniliğin ortaya çıkarılmasında, uygulanmasında ve geliştirilmesinde bireyler önemli rol oynarlar. Onların bu rolü, yeni fikirlerin ortaya çıkmasından yeniliğin yayılmasına kadar devam eder. Bireylerin yenilik sürecinde üstlendikleri bu rolleri beş kategoride değerlendirmek mümkündür (Afuah, 2003: 37–38):

- **Girişimciler:** Lider olarak da nitelendirilirler. Yeniliklerin başarılı olabilmesi ve yeni fikirler ortaya çıkarılabilmesi için zaman zaman mevcut konumlarını ve prestijlerini de riske atabilirler.
- **Fikir üreticileri:** Pazara ilişkin ve teknolojik bilgilerden hareketle ürün ve hizmet oluşumuna yol açacak yeni fikirlerin üretilmesine ve yenilik sürecindeki problemlerin çözülmesine katkıda bulunanlardır.
- **Denetleyici ve dönüştürücüler:** Yeni fikir üretebilmek için çoğu zaman işletme içindeki ve dışındaki bilgiler arasında bağ kurarlar ve işletme içerisindeki mevcut bilgileri yeni fikirlere dönüştürürler.
- **Sponsorlar:** Yenilikleri destekler ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için zemin hazırlarlar ve yenilikçileri korurlar. Yenilik sürecinde bir tür akıl hocalığı yaparlar.
- **Proje yöneticileri:** Yenilik projelerinin başarıyla sonuçlanması için süreci dikkatli ve etkin bir şekilde planlayıp yönetirler.

Yukarıda ifade edilen roller, yeniliğin işletme içinde ne kadar benimseneceğini, ne kadar hızlı yayılacağını ve uygulanacağını göstermesi açısından oldukça önemlidir. Ancak çalışanların bu rolleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri de önemli ölçüde işletmenin kültürel yapısına bağlıdır. Çünkü çalışanların bu rollerini iyi oynamaları; örgütte paylaşılan değer, inanç, etkileşim ve davranışlara göre şekillenecektir. Dolayısıyla örgütün kültürel yapısı, bireyleri bu rolleri üstlenme ve gerçekleştirmeleri konusunda ne kadar motive ederse bireylerin de bu rollerle yenilik sürecine katkıları o kadar fazla olacaktır (Afuah, 2003: 106).

Yenilikçi bir örgüt kültürünü oluşturmak, işletmenin farklı birimleri arasındaki koordinasyonu da gerekli kılmaktadır. Örneğin yeni bir fikrin üretilmesi, paylaşılması ve uygulanması için Ar-Ge, pazarlama ve üretim birimlerinin sürekli bir iletişime ve işbirliğine sahip olması gerekir. Sürekli iletişimi ve işbirliğini sağlayacak olan iletişim kanallarının yenilikçi kültürün kök salması için değerli katkılar sunması beklenmektedir. Gerekli olan enformasyon ve bilgilerin aktarımı sadece iletişim sistemlerinin etkin bir şekilde çalışmasını değil, aynı zamanda çalışanların da bilgi üretimi ve paylaşımı noktasında istekli olmalarını gerektirmektedir. Çalışanların yenilik konusunda cesaretlendirilmesi, desteklenmesi ve yeni fikir ve bilgilere kolayca ulaşmasını sağlayan bir kültürün inşa edilmesi ile onların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında ilişkiler geliştirmesi sağlanacaktır.

Sonuç olarak yenilikçi bir örgüt kültürünün geliştirilmesi için; güçlü bir yönetim desteği, etkin bir iç ve dış iletişim, müşteri ihtiyaçlarına önem verme, yenilikçi çabalardaki hataları affetme ve başarıları ödüllendirme oldukça önemlidir.

4. YENİLİK KAYNAKLARI

Yenilik farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Hiç beklenmeyen bir hata veya önemsiz gibi görülen bir olay yeniliğin sürecini başlatacak ilk kıvılcım olarak değerlendirilebilir. Elbette yenilik ilginç fikrin zamansız bir şekilde akla gelmesi değildir. Böyle olsaydı yeniliği bir süreç olarak tanımlamaya gerek kalmazdı. İşletme için yeniliğe ulaşmak, yenilik için gerekli olan fikirlerin kaynağından haberdar olmak

demektedir. Bu kaynaklar, temel olarak teknoloji ve pazar bilgisidir. Teknolojik gelişmeleri takip etmek, pazarın durumunu ve potansiyelini değerlendirmek; yeniliğe kaynaklık eden faktörlerin elde edilmesi için önemlidir. Diğer yandan işletme, yeniliğin hangi kaynaklardan geldiğini bilmelidir. Çünkü böylece işletmeye yenilik için yapılacak araştırmalarda kaynaklarını en uygun şekilde tahsis etme imkânı elde eder. Bunun yanında yeniliğe kaynaklık eden bilgilerin hangisinin yeni ürün ve hizmet oluşturmada önemli bir potansiyele sahip olduğunu bilebilir. Ayrıca işletme yeniliğin kaynağını bilerek potansiyel rakiplerini tanıma noktasında önemli ipuçları elde eder.

İşletmeler için yeniliğin kaynağı kullanıcı, üretici veya tedarikçi olabilmektedir (Uzkurt 2017, syf.190). Bunun da ötesinde tüm işletme dışı kurum, kişi, örgüt veya ülkeler yeniliğin kaynağı olabilir. Bunların hepsi yeniliğin dışsal kaynakları olarak ifade edilebilir. Ayrıca işletme, kendi içindeki süreçlerden hareketle yenilik fikirlerine ulaşabilir. Örneğin finans biriminin kredi ve fonlama süreçlerinden tecrübe ettiği bir durum, işletmenin örgütsel bir yenilik sürecine girmesi ile sonuçlanabilir. Yeniliğin içsel kaynakları, işletme içindeki fonksiyonları ve çalışanları kapsamaktadır. Bir diğer yenilik kaynağı ise durumsal olarak değerlendirilebilir. Belirli şartlara bağlı olarak ortaya çıkan şartların getirdiği yeni fikir, olay ve teknolojiler yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayabilir (Uzkurt 2017, syf.191).

4.1. Yeniliğin Dışsal Kaynakları

Pazarlar ve müşteriler, yenilik toplulukları, rakipler ve tedarikçiler, stratejik ortaklıklar, üniversite, kamu kurumları ile özel kuruluşlar ve diğer ülkelerin yenilik aktörleri; işletmelerin yenilik kaynağı olarak faydalanabileceği dışsal kaynaklardır.

4.1.1. Pazarlar ve Müşteriler

Pazarlar ve pazarda yer alan müşteriler, işletmeleri yeniliğe sürükleyen en önemli kaynaklardır. İşletmeler, doğası gereği müşteri odaklı olmalıdır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını rakiplerine nazaran daha etkin ve verimli bir şekilde cevaplayan işletmeler, her zaman yenilik yapmaya gereksinim duyarlar. Çünkü kendileri için gerekli olan müşteri odaklılığın bir parçası da yenilikçi olmayı gerektirmektedir. Hem ürün ve hizmet hem de süreç yeniliklerinin müşteriye yansması, işletmeler için önemlidir. Bu bağlamda işletmeler, kullanıcı (müşteri) merkezli bir yenilik anlayışına sahip olarak müşterilerini yenilik sürecine dâhil etmeyi değerlendirmektedirler. Kullanıcı merkezli yenilikler, üretici merkezli yeniliklerden çoğunlukla daha avantajlı olabilmektedir. Çünkü kullanıcılar, yenilik sürecine aktif olarak katıldıklarında istedikleri şeyi tam olarak geliştirme imkânına sahip olabileceklerdir. Kullanıcıların sadece yenilikten faydalanan değil aynı zamanda üretimde rol üstlenen bir aktöre dönüşmesi, üretici ve kullanıcı arasında sıkı ve dinamik bir iletişim ve işbirliğini de gerekli hale getirmiştir. Elbette pazardan ve müşterilerden/kullanıcılardan yenilik sürecine katkı sağlayacak bilginin elde edilmesi ve onun anlamlı hale getirilmesi ancak pazardaki değişim ve yeniliğin seyrinin izlenmesi ve değerlendirilmesiyle mümkün olacaktır.

4.1.2. Yenilik Toplulukları

Yenilik toplulukları, yenilik için bir araya gelen kurum ve kişilerden oluşmaktadır. Yüz yüze veya İnternet ortamında bir araya gelen kişi ve kurumlar yeniliklere ilişkin bilgilerini paylaşırlar. Sosyal bir ortamda bilgilerin paylaşılması ve tartışılması, işletmeler için önemli bilgi ve geri besleme (feedback) sağlamaktadır. Bu toplulukların en önemli özelliği, yenilikçi kullanıcıların yeni fikirlerini diğer üyelerle paylaşmak ve tartışmak istemeleridir. Yenilik gruplarının üyeleri, üreticiler olabileceği gibi kullanıcılar da olabilmektedir. Kimi topluluk üyeleri aktif bir şekilde bilgi paylaşımı yapabilirken kimileri ise sadece topluluk içinde yapılan tartışma ve paylaşımları pasif bir şekilde dinleyebilir veya izleyebilir.

Yenilik toplulukları, yeniliklere ilişkin bilgilerini paylaşmak ve tartışmak üzere yüz yüze, elektronik ortamda veya diğer iletişim kanalları vasıtasıyla bir araya gelen, birbirleriyle ilişkili, işletmelerden veya bireylerden oluşan topluluklardır.

Yenilikçi şletmelerin kullanıcılar tarafından geliştirilen yenilikleri, rakiplerinden daha önce öğrenip bunları ticarileştirmeleri; yeni ürünlerin kabul şansını ve yayılmasını artırarak rekabetçi bir avantaj sağlayacaktır. Bunun yanında şletme, kullanıcılara üzerinde değişim, modifikasyon ve yenilik yapabilecekleri bir temel ürün verebilir ya da yenilikte kullanabilecekleri araçları temin edebilir. Böylece kullanıcıların yenilikçi çabalarının desteklenmesi sağlanmış olur.

4.1.3. Rakipler ve Tedarikçiler

Rakipler, şletmeler için yenilik ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir kaynak olarak değerlendirilebilir. şletmeler birbirleri arasında bir takım fikir ve bilgi paylaşımlarını aralarındaki bir anlaşmaya dayalı olarak yapabilirler. Ayrıca bir anlaşma olmaksızın rakiplerin ürün ve hizmetlerini inceleyerek de yeniliklerden haberdar olabilirler. Rakiplerden edinilen bilgiler, doğru ve uygun pazarlama stratejileri ile bir araya getirilip şletme için uzun dönemli rekabet avantajı oluşturacak şekilde kârlı ve verimli sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Rakiplerin yanı sıra tedarikçiler de yenilik için önemli bilgiler sağlayabilirler. Örneğin şletmenin pazara sunduğu ürün veya hizmet için ihtiyaç duyduğu malzeme veya süreçlerin farklı olabileceğine veya dönüşebileceğine dair alınan bilgiler şletmenin bir yenilik sürecine girmesine yol açabilir.

4.1.4. Stratejik Ortaklıklar

İki veya daha fazla sayıda şletmenin tüm taraflara fayda yaratacak şekilde bilgi ve kaynaklarını paylaşmasına yönelik olan anlaşmalara stratejik ortaklık denilmektedir (Vyas vd., 1995). Stratejik ortaklıklar kurarak şletmeler, hem kaynaklarını birleştirmekten dolayı ortaya çıkacak olan sinerjiden yararlanmak isterler hem de kendi zayıf oldukları alanları ortaklık kurdukları tarafların güçlü yanları ile kapatmaya çalışırlar. Elbette stratejik ortaklığın bazı potansiyel riskleri de bulunmaktadır. Bu risklerin önde gelenleri; gizli bilgilerin rakiplerin eline geçmesi, sahipliğin veya şletme kontrolünün kaybedilmesi ve işbirliği yapan şletmelerin amaçlarının farklılığından dolayı çatışma yaşanabilmesi olarak sıralanabilir. Bundan dolayı işbirliğinde taraf olan şletmeler için işbirliğinin amacı, kapsamı ve süresi önemlidir.

Son yıllarda bir stratejik ortaklık türü olarak yenilik ağları gündeme gelmiştir. Yenilik ağları, şletmelerin tedarikçi, üretici veya rakipleri ile bir ağ üzerinden yürüttükleri bir birliktelik olarak ifade edilmektedir. Yenilik ağları, yenilik sürecinde etkili olan aktörlerin kendi birimleri ve diğerleriyle bir araya gelip etkileşime dayalı olarak oluşturduğu bir ağ sistemidir. Böylece şletmeler, taraflar arasında yeni fikirlerin üretilmesinde paylaşılmasında ve yorumlanmasında hız kazanma, bilgiye ulaşımda kolaylık ve maliyetleri düşürme gibi faydalar elde etmeye çalışmaktadırlar. Yenilik ağları, mensubu olanları iki şekilde etkiler. Bilgi paylaşımı ve üyelerin kontrol gücü olarak ifade edilen bu etkiler; şletmelerin ağ içerisindeki konumunu, onun gücünü ve kontrolünü de yansıtmaları açısından stratejik bir öneme sahiptir. şletmeler güçlü konumlarını koruyarak bilgi paylaşımlarından en yüksek derecede fayda sağlayabilirler.

4.1.5. Üniversite, Kamu Kurumları ve Özel Kuruluşlar

Yeniliklerin önemli kaynaklarından biri de üniversiteler ve yenilikle doğrudan ilgili kamu kurumlarıdır (KOSGEB ve TÜBİTAK gibi). Bunun yanında özel kurum ve kuruluşlar da yeni fikir, icat veya düşüncelerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Üniversitelerde yapılan akademik çalışmalar ile TÜBİTAK gibi araştırma kurumlarında yapılan Ar-Ge çalışmaları genellikle bir ürün veya hizmete yönelik olmasalar bile şletmeler için yeniliklere yön verecek öngörülerini ortaya koyabilirler. Bunun yanında bu tür kurumlarda yapılan uygulamalı araştırmalar ile yeni makine veya yazılımlar geliştirilmektedir. şletmeler bu araştırmalar neticesinde ortaya çıkan değerleri kendi yenilik süreçlerinde bir kaynak olarak görebilirler. Ayrıca, KOSGEB benzeri kurumlar ile yeniliklerin teşvik edildiği programlar takip edilerek mali veya yönetsel kaynaklara erişmek mümkün olabilir.

Yenilik ağları, yenilik sürecinde etkili olan aktörlerin kendi birimleri ve diğerleriyle bir araya gelip etkileşime dayalı olarak oluşturduğu bir ağ sistemidir.

4.1.6. Diğer Ülkelerin Yenilik Sistemi Aktörleri

Küresel dünyada her ulusun yenilik sistemi, diğer ulusların yenilik sistemleri ile belli oranda bir ilişkiye sahiptir. Bu ilişkiler ile ülkeler diğerlerine göre daha geride olma durumuyla mücadele etmeye çalışırlar. Bazı ülkelerin belli başlı yenilik alanlarında diğerlerinden daha iyi olduğu bilinmektedir. Amerika'nın yazılım, film ve eğlence, İtalya'nın tasarım ve moda, Japonya'nın elektronik ve robotik sektörlerinin diğer ülkelere göre daha iyi bir konumda olması, işletmeleri bu alanlarda ilgili ülkelerin yenilik aktörlerini takip etmek zorunda bırakmaktadır.

4.2. İçsel Kaynaklar

Yeniliğin içsel kaynakları, temel olarak iki başlık altında toplanır. Bunlardan ilki işletme fonksiyonlarıdır. İşletme fonksiyonları, işletmenin farklı alanlarda özelleşen birimlerini ifade etmektedir. Buna göre işletmelerin pazarlama, üretim, Ar-Ge, finansman gibi farklı fonksiyonları vardır. Özellikler Ar-Ge birimi, yeni fikirler üretmek ve devam eden yenilik süreçlerini geliştirmek için öncü bir role sahiptir. Elbette pazarlama, üretim veya finans gibi farklı fonksiyonlardan da yeni fikirler ortaya atılabilir. Fakat hangi fonksiyon tarafından başlatılmış olursa olsun tüm yenilik süreçlerinde farklı fonksiyonların bir arada ve uyumlu çalışması gerekmektedir. Önceden de ifade edildiği gibi yeniliğin bir süreç olması, fonksiyonların uyumlu çalışmasını zorunlu kılmaktadır.

Yenilik sürecinde işletmenin farklı fonksiyonlarını yerine getiren birimlerin ve çalışanların bir-birleriyle etkin ve işlevsel bir işbirliği sağlayarak yeniliklerin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Yeniliğin içsel kaynaklarından biri diğeri ise çalışanlardır. İşletme fonksiyonlarını yerine getiren bireyler olarak çalışanlar, yeni fikirlerini ifade etmekten fikrin ticarileşmesine kadar geçen sürede etkili olmaktadır. Farklı işletme fonksiyonlarında olduğu gibi çalışanlar da uyumlu bir şekilde çalışabilmelidir. Ahenk ile çalışamayan fonksiyonlar ve çalışanlar, verimli yenilikler ile sonuçlanan süreçlere sahip olmaktan uzaktır.

4.3. Durumsal Kaynaklar

Yenilik, içsel ve dışsal kaynaklar haricinde bazı koşulların oluşması veya şartların yerine gelmesi ile de ortaya çıkmış olabilir. Bu durumda yeniliği ortaya çıkaran kaynağın durumsal olduğu söylenebilir. Durumsal kaynaklar, iç ve dış çevre faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan durumları ifade etmektedir. Durumsal kaynaklar; planlanmış işletme faaliyetleri, beklenmeyen olaylar ve yaratıcı yıkım başlıkları altında incelenmektedir.

Planlanmış işletme faaliyetleri, işletmenin yenilik yapmak için planlı bir şekilde yürüttüğü faaliyetlerdir. Bu faaliyetler sonucunda yeni bir ürün, hizmet veya sürecin geliştirilmesine neden olacak yeni fikir, bilgi ve icatlar ortaya çıkmaktadır. Planlanmış faaliyetlerin dışında bazen beklenmeyen olayların gerçekleşmesi de yenilikler için kaynak oluşturabilir. Örneğin bir ihtiyaç için geliştirilen ürünün, o ihtiyacı karşılamakta yetersiz kaldığı ancak başka ihtiyaçları karşılamak üzere geliştirilmiş yeni bir ürün olarak ortaya çıktığı da görülmektedir. Bir diğer durumsal kaynak ise yaratıcı yıkım kavramı ile ifade edilmektedir. Daha önce de bahsedilen yaratıcı yıkımda yeni bir teknolojinin veya başka alanlardaki yeniliğin ortaya çıkması ile mevcutların hükümsüz kalması vurgulanmaktadır. Bu durum bazen de yeni bir sektörü ortaya çıkarıp mevcut sektörlerin ortadan kalkmasına neden olabilmektedir.

4.4. Yeniliğin Transferi

Yeni ürün ve hizmet için hangi kaynaklardan yararlanılacağını bilmek kadar yeni teknoloji ve pazar bilgisinin bu kaynaklardan nasıl transfer edileceğini bilmek de önemlidir. Çünkü yeniliğin kaynağı neresi olursa olsun işletmenin, bu kaynaklardan sağlanan yeni bilgiyi ürün ve hizmete dönüştürebilmesi için bu bilgileri etkin bir şekilde kendisine aktarması gerekmektedir. Bu aktarım, bazen yeni bilginin veya ürün ve hizmet fikrinin işletme birimleri arasındaki paylaşımı ile bazen de yenilik sisteminin işletmenin dışında kalan aktörlerinden işletmeye aktarılmasıyla gerçekleşebilecektir.

Farklı bilgi kaynaklarından, yenilik için işletmeye aktarılan teknolojik yeterliliklerin veya pazar bilgisinin etkin bir şekilde transferinin sağlanması için belirli faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Yeniliğin etkili transferinin gerçekleşmesinde belirleyici olan bu faktörleri dört grupta toplamak mümkündür. Bunlar;

- işletmenin yeniliği hazmetme/değerlendirme kapasitesi ile nakledici kurum ve kuruluşun yeniliği iletme kapasitesi,
- yeniliğin kaynakları arasındaki kültürel farklılıklar,
- yeniliğin doğası ve
- transferin zamanlamasıdır (Afuah, 2003: 75).

4.4.1. İşletmenin Hazmetme ve İletme Kapasitesi

Yeni fikir, bilgi ve icatların başarılı bir yeni ürün/hizmet veya sürece dönüştürülebilmesi için işletmenin bu yeni bilgileri değerlendirebilecek yeteneklere, kapasiteye, teknik ve zihinsel altyapıya sahip olması gerekmektedir. Bu, işletmenin yenilikleri hazmetme kapasitesi olarak da nitelendirilir. Bu çerçeve pazarlama fonksiyonu tarafından elde edilen yeni pazar bilgilerinin etkin bir şekilde Ar-Ge ve üretim birimlerine aktarılması ve bu birimlerin de yeni pazar bilgilerini mevcut bilgi ve kapasitelerini de kullanarak başarılı yeni ürün ve hizmete dönüştürebilecek bir işletme yapısına sahip olması önemlidir.

Yeniliği transfer eden işletmenin hazmetme kapasitesi kadar yeniliği aktaran kurum ve kuruluşların nakletme kapasiteleri de etkili bir yenilik transferi için gereklidir. Yeni fikir, düşünce, bilgi ve icat gibi yeniliğe temel oluşturacak ana dayanakları üreten kurumların bunları diğer işletme, kurum ve kuruluşlarla paylaşabilecek ve iletebilecek belirli bir dağıtım mekanizmalarına sahip olması gereklidir. Aksi takdirde üretilen yeni fikir ve bilgiler topluma ve ekonomiye kazandırılmayan ve katma değer olmayan salt bilgiler olarak kalabilecektir. Bu durumda da bu yeni bilgilerin ortaya çıkarılması için yapılan yatırımların geri dönüşümü sağlanamamış olacaktır. Diğer taraftan yeni fikir ve bilgileri üretenler açısından ise üretilen bu bilgilerin, ne tür bir ürün, fikir ve sürece kaynaklık edebileceği konusunda bilgilendirilmeleri ve yeni ürün ve hizmet üretimine nasıl katkı sağlayabileceklerine ilişkin yönlendirilmeleri de yeniliklerin transfer sürecinde oldukça önemli bir rol oynayacaktır.

4.4.2. Kültürel Farklılıklar

Yeni fikir ve bilgileri alan ve nakleden işletmelerin kültürlerinin farklılığı da yenilik transferinde etkili olan bir diğer faktördür. Dahası bir işletme içerisinde belirgin alt kültür farklılığının olması durumu da birimler arasında üretilen yeni bilgilerin paylaşılmasını zorlaştıracaktır. Yenilik transferi mutlaka iki taraf arasında gerçekleşecektir. Bu tarafların kültürel farklılıklarının fazla olması; yeni fikir, düşünce ve bilgileri alan işletme tarafından değerlendirilmesinde bazı güçlükleri beraberinde getirecektir. Buna paralel olarak bilgilerin paylaşımı ve aktarımı konusunda da kültürel farklılıkların bazı olumsuz yansımaları olabilecektir. Nitekim yenilik konusunda işletmeler arasındaki örnek alma girişimlerinin olumsuz sonuçlanmasının altında yatan temel problem taraflar arasındaki kültürel farklılıklardır.

4.4.3. Yeniliğin Doğası

Transfere konu olacak yeniliğin veya yeniliğe yol açacak fikir, düşünce, bilgi ve icadın türü ve niteliği de transferin etkinliğinde önemli rol oynayacak diğer bir faktördür. Yeniliğin radikal veya aşamalı; yeni bilgilerin açık, anlaşılır veya örtük, gizli olması transferde önemlidir. Kompleks özelliği olan veya radikal olan yeniliklerin transferi, alıcı işletmenin hazmetme kapasitesine de bağlı olarak daha zor olacaktır. Aynı şekilde daha yoğun ve örtük bilgilerin çoğunlukta olduğu yeniliklerin transferinde daha fazla iletişim, gelişmiş hazmetme kapasitesi ve iletme yeteneklerinin gerekliliği işletme için bazı zorlukları beraberinde getirecektir.

4.4.4. Zamanlama

Yeniliğe yol açacak yeni bilgilerin transfer zamanı da geliştirilecek yeni ürün ve hizmetlerin ticari başarısı için oldukça önemlidir. İşletmenin yeni bilgileri rakiplerinden önce transfer edip bu bilgilere dayanarak yeniliği ilk yapan olması, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynayacaktır. Yeniliğin rakiplerden erken transferi, yeni bilgilerin farklı alanlardaki kullanımına bağlı olarak daha yeni ve farklı alanlarda geliştirilecek ürün ve hizmetlerin pazara sunulması açısından da önem arz etmektedir. Yeniliğin transferinde geç kalınması, bu yeni bilgilerden rakiplerin daha önce yararlanması ve üstünlük sağlaması riskini ortaya çıkarabilecektir.

Yeniliğin rakiplerden önce transferi, arzu edilen bir durum olmakla birlikte yeniliğin yaşam sürecinin ilk aşamalarındaki transferi ise bazı olumsuzlukları doğurabilecektir. Çünkü yeniliğin ya da yeni fikir ve bilgilerin ilk aşamalarında belirsizliğin yüksek olmasından dolayı etkililiği de düşük olacaktır. Dolayısıyla yeniliklerdeki belirsizliklerin en aza indirilip sonra transfer edilmesi, hem transfer sürecini kolaylaştıracak hem de transfer eden tarafların yeniliği hazmetme ve iletme kapasitelerini geliştirmeleri için bir fırsat sağlamış olacaktır. Böylece yeniliğin transferi, işletme için daha etkin sonuçlar doğurabilecektir (Muah, 2003: 78).

5. YENİLİK STRATEJİLERİ

İşletmeler ve buna bağlı olarak girişimci bireyler, hem rekabet güçlerini artırmak hem de rekabet avantajlarını sürdürebilmek için devamlı olarak yenilik faaliyetleri ile ilgilenmek durumundadır. Bu zorunluluk durumu belirli bir yenilik stratejisine sahip olmayı da gerekli kılar. Dahası girişimciler için sadece yenilik süreçleri ile ilgili stratejileri belirlemeleri ve bunu takip etmeleri yeterli olmayabilir. Nitekim yenilik yönetimi süreci sonunda ortaya çıkan yeni ürün/hizmet veya süreç için de bir stratejiye sahip olunması gerekmektedir. Çünkü yenilik faaliyetlerinin nasıl yürütülmesi gerektiğine dair stratejik karar ile süreç sonunda piyasaya sunulan çıktının nasıl bir yol ile pazarlanması noktasındaki karar farklıdır. Yeniliklerin genel olarak pazarlama aşamasında problem yaşadıkları göz önünde bulundurulduğunda yeni ürün stratejisinin en az yenilik süreci stratejileri kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Yenilik yönetimi sürecinde izlenecek olan stratejiler üç başlık altında incelenebilir. Bunlar, yakalama, sürdürme ve ilerleme stratejileridir. İşletmeler sahip oldukları iş yapma kültürleri, üretim kapasiteleri, mali durumları, yetenek ve becerileri, pazardaki rakiplerine ve faaliyet gösterdikleri sektördeki gelişmelere bağlı olarak aşağıda ifade edilen stratejilerden birini izlemek durumundadırlar.

İşletmeler sahip oldukları iş yapma kültürleri, üretim kapasiteleri, mali durumları, yetenek ve becerileri, pazardaki rakipleri ve faaliyet gösterdikleri sektördeki gelişmelere bağlı olarak yakalama, sürdürme ve ilerleme stratejilerini takip ederler.

- **Yakalama Stratejisi:** İşletmenin önceleri başkaları tarafından geliştirilmiş ürün/hizmet ve süreçleri benimsemesi ve taklit edebilmesi için öncelikle söz konusu yeniliği geliştirmek için gerekli olan problem çözme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bunun için de öncelikle öğrenmeye yatkın olunmalıdır. Aslında öğrenmeyi öğrenen işletmeler bu noktada başarılı olabilmektedirler. Öğrenme yeteneğine sahip olan işletmeler veya girişimciler mühendislik, pazarlama ve yönetim yeteneklerine dair bilgileri hem daha kolay elde edebilir hem de yeni bilgiler ile sahip oldukları düzeyin üstüne çıkabilirler. Yakalama stratejisinde teknolojinin geliştirilmesi yerine daha çok transfer edilmesi gündemdedir. Bu strateji; pazarın belirgin olduğu, teknolojinin aşamalı yeniliğe uygun olduğu ve yenilik için gerekli olan yetenek ve becerilerin tanımlanabilir ve ulaşılabilir olduğu durumlar için uygundur.
- **Sürdürme Stratejisi:** Yakalama stratejisine nazaran daha fazla mevcut durumu dikkate alarak rekabetçi avantajı sürdürmeyi hedefleyen bir stratejidir. Bundan dolayı uygulaması daha zordur. Çünkü sürdürme stratejisini takip eden girişimciler için pazar daha belirsizdir. Teknolojinin daha hızlı değiştiği ve buna bağlı olarak yenilik için gerekli olan yetenek ve becerileri bir araya getirmenin daha zor olduğu durumlarda sürdürme stratejisini takip etmek daha gerçekçidir. Nitekim sürdürme stratejisi daha güçlü bilimsel ve teknolojik altyapı gerektirdiğinden daha

zor bir strateji olarak değerlendirilebilir. Fakat altyapı gereklilikleri ve belirsiz pazar koşullarına rağmen kısa sürede rekabet gücü yüksek ve taklit edilmesi zor yenilikler, sürdürme stratejisi izlenerek ortaya konulabilir. Kaliteli ve düşük maliyetli yeniliklere sahip olmak adına sürdürme stratejisinde Ar-Ge çalışmaları oldukça önemlidir.

- **İlerleme Stratejisi:** İlerleme stratejisi önceki iki strateji ile karşılaştırıldığında en zor olan yenilik stratejisi olarak değerlendirilebilir. Özellikle yenilikte öncü olan işletmelerin izledikleri bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Pazarı sunulan yeni ürün veya hizmetlerin ilk kaynağı genel olarak bu stratejiyi izleyen işletmelerdir. Pazarın henüz olgunlaşmadığı, maliyetlerin yüksek olduğu ve yeniliklerinin daha zor benimsendiği durumlarda ilerleme stratejisini izleyerek risk alan girişimciler, önemli bir başarı elde edebilirler. Söz konusu riskleri aşmak için de öncelikli olarak yüksek bir teknolojik altyapıya sahip olmak gerekmektedir. Bunun yanında dinamik bir Ar-Ge birimi ile işletmenin diğer fonksiyonlarının uyumlu çalışmasına ihtiyaç vardır. Diğer iki strateji, ilerleme stratejisini takip eden işletmelerin yaptıkları doğruları ve yanlışları görerek belirsizliğin daha az olduğu bir ortamda yenilik faaliyetlerini sürdürebilirler.

Yenilik sürecine yönelik stratejilerin yanında yeni ürün/hizmet stratejilerini belirlemek de işletmeler için önemlidir. Bu stratejileri de dört başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar; lider, takipçi, maliyet minimizasyonu ve pazar bölümlenme stratejileridir. Bu stratejileri birbirlerinden tamamen bağımsız veya birbirleriyle tam bir şekilde bütünleşmiş olarak değerlendirmemek gerekir. Aslında yenilikçi işletmeler genelde bu stratejilerin birkaçından oluşan ortak bir yenilik stratejisini takip etmektedirler (Trott, 2002).

- **Lider/Hücum Stratejisi:** İşletmenin pazarda güçlü olmasından hareketle pazarın kaymağını alma avantajı üzerine odaklanılır. Bu stratejide temel amaç, yeni ürünlerin rekabet avantajı oluşmadan pazara sürülmesidir. Böylece pazara nüfuz edilerek yüksek bir pazar payı elde edilecektir. Bu da işletmeye orta ve uzun vadede önemli rekabet avantajı sağlayabilecektir. Bu stratejiyi takip edecek firmalar, rakiplerine göre Ar-Ge birimlerine daha fazla önem vermelidir.
- **Takipçi/Savunma Stratejisi:** Pazarı ilk defa çıkmış yeni ürünlere karşı başka yeni ürünler geliştirerek rakiplere anında karşılık verebilmeyi gerektiren bir stratejidir. Bundan dolayı bu stratejiyi uygulayan işletmeler, pazardaki yeni ürünlere alternatif olabilecek başka bir ürünle karşılık verebilecek düzeyde teknolojik altyapıya sahip olmak durumundadır. Yeni ürünlerin benzerlerini hızlı bir şekilde piyasaya sunmak ürünlere ve alternatif özelliklere bir yoğunlaşma gerektirmektedir.
- **Maliyet Minimizasyonu Stratejisi:** Bu stratejiyi takip eden işletmeler için önemli olan yeni ürünlerin benzerlerini daha düşük maliyetle pazara sunabilmektir. Bu da önemli ölçüde işletmelerin üretim tekniklerini ve süreç mühendisliklerini yüksek bir yeterlilik ile yapmalarını gerektirmektedir. Ayrıca ölçek ekonomisini takip etmek gerekmektedir. Savunma stratejisinden farklı olarak çok gelişmiş bir teknolojik altyapıya ve pazardaki hareketlere çok hızlı reaksiyon gösterme gereksinimine ihtiyaç duymaz. Gerekli olan teknoloji, transfer edilebilir.
- **Pazar Bölümlenme Stratejisi:** Geleneksel strateji olarak da adlandırılan bu stratejiye göre belirli bir pazar bölümünün ihtiyaçları karşılama esasına dayanan bir yol izlenebilir. Bu stratejide işletmelerin mevcut ürünlerinde bazı değişiklikler yaparak özellikle küçük veya niş pazarlardaki tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzerine yoğunlaşmaları söz konusudur.

Yenilik stratejileri bir yandan yeniliğin yönetilmesi ve süreç sonunda ortaya çıkarılan yeniliğin uygun pazarlama stratejileri ile piyasaya sunulması ile ilgiliyken diğer yandan da işletmenin uzun vadeli stratejileriyle de bütünleşik olmak durumundadır. Yeniliğin karmaşıklık ve belirsizlik gibi özellikleri dikkate alındığında, çevresel belirsizlikleri anlamaya önem veren ve çevreden edinilen bilgiler doğrultusunda işletmenin kendine bir yön çizmesi gerektiğini söyleyen türde bir stratejinin, yenilikçi bir işletme için daha uygun bir strateji olacağı söylenebilir. İşletmenin genel stratejisinin bu yönde olması, onu yenilik yönelimli olmaya daha yatkın hale getirecektir. İşletme, çevresindeki karmaşıklığı

Yenilik yönetimi sürecini belirli bir strateji ile sürdüren işletmeler; süreç sonunda ortaya çıkan yeni ürün veya hizmetler için lider, takipçi, maliyet minimizasyonu veya pazar bölümlenme stratejilerinden birini izleyebilir.

Yenilik stratejilerinin başarısı, işletmenin genel stratejisi ile olan uyumları ile belirlenir.

ve değişimi tamamıyla anlamayabilir. Bundan dolayı işletmelerin çevreleriyle ilgili bilgi edinmede, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesi hiçbir zaman mümkün olamayacaktır. O zaman işletmenin izleyeceği strateji yeni bilgiler ve kazanımlar ışığında şekillenmelidir. Bunun için de amaçların yeni bilgiler doğrultusunda değiştirilmesi, bu değişimlerin etkilerinin sürekli değerlendirilmesi, değişimler benimsendikten sonra bir sonraki değişim için adım atılması gerekmektedir (Tidd vd., 2005: 112-116).

ÖZET

Günümüzde yenilik, ekonomilerin sürdürülebilir bir şekilde büyümesi ve toplumsal refahın ortaya çıkarılması için temel itici güçlerinden biridir. Yenilik, yeni veya büyük ölçüde değiştirilmiş ürün, hizmet ya da sürecin; bir pazarlama yönteminin ya da organizasyonel yöntemin işletme içi uygulamalarda, dış ilişkilerde veya iş organizasyonunda uygulanmasıdır. Yenilikler sadece yeniliği gerçekleştiren girişimci veya işletme için değil aynı zamanda toplum ve ülke için de faydalar sunmaktadır. Girişimcilik ise temel olarak çevrede yer alan veya yenilik yoluyla ortaya çıkan bir fırsattan yararlanarak bir değer oluşturma sürecini ifade eder. Yeniliğin ortaya çıkması için sadece belirli birim veya çalışanların çabaları yeterli olmaz. Girişimci, sahip olunan bireysel ve/veya kurumsal yeterliliklerin bütünleşmesini sağlayarak yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Yenilik, işletme içi fonksiyonların ve işletme dışı makro ve mikro çevre faktörlerinin arasındaki etkileşimin yönetilme sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilik yönetim süreci; yenilikle ilgili belirli kararları, hareketleri, değerlendirme ve seçimleri belirli bir zamanı kapsayacak şekilde yürütmek olarak ifade edilebilir.

Yenilik süreci, fikir ile başlar. Buna göre önce fikir, sonra da bu fikrin hayata geçirilmesi için yönetim ve koordinasyon ile yeniliğin başarılmasına çalışılır. Yeniliğin ortaya çıkarılması sürecinde katkı veren taraflarla kurulacak etkin iletişim, stratejik bir avantaj elde etmenin anahtarı olabilecektir. İşletme içinde etkin bir şekilde yenilik süreçlerini yürütmeye çalışan girişimcinin işletme dışındaki bağlantıları da göz önünde bulundurması gerekir. Girişimci, işletme dışı aktörlerle üç farklı türde bağlantı kurabilir. Bunlar; açık bilgi kaynakları, bilgi ve teknoloji transferi ve yenilik işbirlikleridir.

Girişimci bireyin almış olduğu eğitim ve kariyeri, yenilik sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Girişimci işletmelerin, yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olması için çalışanların farklılıklarını bir potada eritmekten daha fazlasını yapması gerekir. Yenilikçi bir örgüt kültürü inşa edebilmek için örgüt üyelerinin katılımının sağlanması, değişimi destekleyen ve motive eden bir yönetim anlayışının geliştirilmesi, işletme içinden ve dışından gelen bilgilerin değerlendirilmesi ve değişime ilişkin yapılan faaliyetlere yönelik kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

Yenilik farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Yeniliğin dışsal, içsel ve durumsal olmak üzere üç farklı kaynaktan beslendiği söylenebilir. Dışsal kaynaklar; pazarlar ve müşteriler, yenilik toplulukları, rakipler ve tedarikçiler, stratejik ortaklıklar, üniversite, kamu kurumları ile özel kuruluşlar ve diğer ülkelerin yenilik aktörleridir. İşletme, işletme birimlerinde çalışanları veya işletmenin fonksiyonlarını da içsel kaynak olarak değerlendirmelidir. Durumsal kaynaklar iç ve dış çevre faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan durumları ifade etmektedir. Durumsal kaynaklar; planlanmış işletme faaliyetleri, beklenmeyen olaylar ve yaratıcı yıkımdır. Yeniliğin kaynağının yanı sıra işletmeye nasıl aktarılması gerektiği de önemli bir sorundur. Bu noktada işletme; yeniliği hazmetme/değerlendirme kapasitesi ile nakledici kurum ve kuruluşun yeniliği iletme kapasitesini, yeniliğin kaynakları arasındaki kültürel farklılıkları, yeniliğin doğasını ve transferin zamanlamasını göz önünde bulundurmalıdır.

Son olarak yenilik stratejileri hem rekabet gücünü artırmak hem de rekabet avantajlarını sürdürebilmek için gereklidir. Yenilik yönetimi sürecinde izlenecek olan stratejiler üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; yakalama, sürdürme ve ilerleme stratejileridir. Ayrıca yenilik yönetimi süreci sonunda ortaya çıkan yeni ürün/hizmet veya süreç için de bir stratejiye sahip olmak gerekmektedir.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. I. Yenilik; sürdürülebilir ekonomik büyüme için bir itici güçtür.
II. Yenilik, rekabet gücünün temel dinamiğidir.
III. Yaratıcılık ve yenilik girişimciliğin iki temel dinamiğidir.
IV. Yeniliğin girişimciye veya işletmeye fayda yaratması yeterlidir

Yenilik ve girişimcilik ile ilgili yukarıda yer alan ifadelerden hangisi veya hangileri doğrudur?

- a) Yalnız I
 - b) I ve II
 - c) I, II ve III
 - d) III ve IV
 - e) II ve IV
2. **"Yeniliğin ortaya çıkması için işletmenin tüm birimlerinin birlikte ve uyumlu bir şekilde çalışması gerekir."** cümlesi ile yeniliğin aşağıdaki özelliklerinden hangisine vurgu yapılmaktadır?
 - a) Yenilik, bir süreçtir ve süreklidir.
 - b) Yenilik, ülkeler ve işletmeler için en önemli rekabet araçlarından biridir.
 - c) Yenilik, bir problem çözme sürecidir.
 - d) Yenilik, fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünüdür.
 - e) Yenilik, çevreye adapte olmanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracıdır.
 3. **"Daha önce olmayan bir ürün/hizmet, süreç veya yöntemin geliştirilmesi ile faydaya dönüşen değişiklik" şeklinde tanımlanan yenilik türü aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a) Radikal yenilik
 - b) Aşamalı yenilik
 - c) Süreç yeniliği
 - d) Ürün/hizmet yeniliği
 - e) Teknolojik yenilik
 4. **Aşağıdaki yenilik yönetimi sürecinin hangi aşamasında girişimci, yeniliğin benimseneceğini veya reddedileceğini belirler?**
 - a) Bilgi elde etme
 - b) İkna
 - c) Onaylama
 - d) Uygulama
 - e) Karar
 5. **Yenilik altyapısının tesisinde girişimcinin işletme dışı aktörler ile kurduğu bağlantıların hangisinden herhangi bir izin, maliyet veya telif transferine ihtiyaç duyulmayan bilgileri temin etmesi söz konusudur?**
 - a) Açık bilgi kaynakları
 - b) Bilgi ve teknoloji transferi
 - c) Yenilik işbirlikleri
 - d) Ar-Ge
 - e) Karar

6. **Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir yeniliğin özelliklerinde biri olarak ifade edilemez?**
- a) Başarılı bir yenilik, ancak onu destekleyen örgütsel bir ortamda meydana gelecektir.
 - b) Başarılı bir yenilik, değişimleri gerçekleştirmeye imkân veren bir mekanizmayı gerektirir.
 - c) Başarılı bir yenilik, etkili iç ve dış bağlantılar üzerine kurulur.
 - d) Başarılı bir yenilik için teknoloji odaklı olmak pazardaki durumu takip etmekten daha önemlidir.
 - e) Başarılı bir yenilik, strateji temellidir.
7. **Aşağıdakilerden hangisi yenilikçi bir örgüt kültürü inşa etmek için yapılması gerekenlerden biri değildir?**
- a) Örgüt üyelerinin katılımını sağlamak
 - b) Değişimi destekleyen bir yönetim anlayışı geliştirmek
 - c) Kapsamlı bir cezalandırma sistemi kurmak
 - d) İşletme içinden gelen bilgileri değerlendirmek
 - e) İşletmenin çevresinden gelen bilgileri takip etmek
8. **Aşağıdaki bireylerin yenilik sürecinde üstlendikleri rollerden hangisi yenilikleri destekleme ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için zemin hazırlama faaliyetlerini içermektedir?**
- a) Denetleyiciler
 - b) Sponsorlar
 - c) Girişimciler
 - d) Fikir üreticileri
 - e) Proje yöneticileri
9. **Aşağıdakilerin hangisi yeniliğin içsel kaynaklarından biridir?**
- a) Pazarlama birimi
 - b) Müşteriler
 - c) Üniversiteler
 - d) Yenilik toplulukları
 - e) Tedarikçiler
10. **Aşağıdaki yenilik stratejilerinin hangisinde daha önce başkaları tarafından geliştirilen yeniliklerden ziyade öncü olan yenilikleri ortaya çıkarmaya yönelme söz konusudur?**
- a) Sürdürme stratejisi
 - b) Yakalama stratejisi
 - c) İlerleme stratejisi
 - d) Maliyet minimizasyonu stratejisi
 - e) Savunma stratejisi

Kendimizi Sınayalım Cevap Anahtarı

1. c Cevabınız yanlış ise "Girişimlerde Yenilik ve Yönetim Süreci" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
2. d Cevabınız yanlış ise "Girişimlerde Yenilik ve Yönetim Süreci" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
3. a Cevabınız yanlış ise "Girişimlerde Yenilik ve Yönetim Süreci" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
4. e Cevabınız yanlış ise "Girişimlerde Yenilik ve Yönetim Süreci" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
5. a Cevabınız yanlış ise "Yeniliğin Belirleyici Unsurları ve Altyapısı" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
6. d Cevabınız yanlış ise "Yeniliğin Belirleyici Unsurları ve Altyapısı" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
7. c Cevabınız yanlış ise "Yenilikçi Girişim Kültürü ve Geliştirilmesi" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
8. b Cevabınız yanlış ise "Yenilikçi Girişim Kültürü ve Geliştirilmesi" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
9. a Cevabınız yanlış ise "Yenilik Kaynakları" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.
10. c Cevabınız yanlış ise "Yenilik Stratejileri" bölümünü tekrar gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Afuah, A. (2003) Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits. Oxford University Press, Oxford.

Brown, T. E. ve Uljin, J. (2004). Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction Between Technology, Progress and Economic Growth. Edward Elgar Publishing.

Christiansen, J.A. (2000). Building the Innovation Organization. New York: Macmillian Business.

Elçi, ř. (2006) İnovasyon. İstanbul: Türkiye Bilişim Derneği.

O' Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 14(1), 487-516.

Oslo Manual (2005). Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD & Euorostat Manual. (Çev: TÜBİTAK, 2006, Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler. 3. Baskı, Ankara).

Schumpeter, J.A. (1934), The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, Harvard Economic Studies, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA.

Tidd, J., J. Bessant ve K. Pavitt. (2005). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley

Trott, P. (2002). Innovation Management and New Product Development. Prentice Hall, Pearson Education.

Uzkurt, C. (2017) Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım), 2. Baskı, Beta: İstanbul.

Bölüm 13:

Fikri Mülkiyet Hakları

 Prof. Dr. İlker Murat Ar

 Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

 ilkerar@ybu.edu.tr

Amaçlar

Bu ünitenin genel amacı, okuyucuların Fikri Mülkiyet kavramı ile ilgili temel bilgilere sahip olmalarına, Fikri Mülkiyet türleri hakkında farkındalıklarını artırmalarına ve karşılaştıkları durumlara uygun Fikri Mülkiyet türünü seçerek bu Fikri Mülkiyet türünün tescil süreçlerini yönetebilmelerine yardımcı olmaktır.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Fikri Mülkiyetin önemini kavrayarak açıklayabilecek.
- Çeşitli durumlar için uygun Fikri Mülkiyet türünü belirleyebilecek.
- Belirlenen Fikri Mülkiyet türü için tescil sürecini yönetebilecek.

Anahtar Kavramlar

- Fikri Mülkiyet
- Telif Hakları
- Sınai Mülkiyet
- Patent
- Marka
- Tasarım

PATENT SAVAŞLARI

Apple ile Samsung Arasındaki Akıllı Telefon Patent Savaşı Sonunda Bitti ¹

Akıllı telefon endüstrisinin iki büyük oyuncusu Apple ile Samsung arasında 7 yıldır süren patent savaşı, iki şirketin anlaşmaya varması ile son buldu. Her iki firma da modern iş dünyasında yakından izlenen hukuk savaşlarından birinin tarafları haline gelmişti.

Apple ve Samsung arasında akıllı telefon patentleriyle ilgili hukuki süreç, 2011 yılında Apple'ın iPhone'un tasarımını kopyaladığı için Samsung'a dava açması ile başlamıştı. Apple kopyalamanın kapsamını, "kilidi açmak için kaydırın" özelliği başta olmak üzere "kavisli ekranlar", "ekran çerçeveleri" ve "ikonik ekran ızgarası" gibi bir dizi tasarıma dayandırmakta idi.

Bu doğrultuda Apple, başlangıçta Samsung telefonların satışını engellemeye çalışmış ancak anlaşmazlıktaki teknolojinin uzun zaman önce ortaya çıkması (modasının geçmesi) nedeniyle konu büyük ölçüde ödenecek tazminat boyutuna taşınmıştı. Apple bu kapsamda 2 milyar dolardan fazla tazminat isterken, Samsung 28 milyon dolar borçlu olduğunu iddia etmekte idi.

İlgili mahkeme, Samsung'un çeşitli patent ihlalleri nedeniyle Apple'a 1 milyar dolar ödemesine karar vermiş ancak Samsung suçlamaları reddederek kararı temyize götürmüştü. Yüksek mahkeme, iki dev şirket arasında 7 yıldan bu yana süren davada nihai kararını Mayıs ayında açıklamıştı. 1 milyar dolarlık tazminat isteğini uygun görmeyen mahkeme, Samsung'un Apple'a 539 milyon dolar ödeme yapmasına karar vermişti.

Apple kâğıt üzerinde davayı kazanmakla birlikte Samsung ve diğer telefon üreticilerine karşı bir rekabet avantajı elde etmeyi başaramadı. Buna göre Apple, akıllı telefon endüstrisinin kârlarının çoğunu hâlâ kazanmakta ancak Samsung ve diğer üreticiler, güçlü pazar payı ve yenilikçi ürünler ile rekabet baskısını giderek artırmaktalar.

Apple, Kore'de 30'dan Fazla MicroLED Patent Başvurusunda Bulundu ²

Apple, Samsung ve LG'ye karşı başlattığı microLED savaşını büyüterek Güney Kore'de 30 farklı microLED patenti başvurusu gerçekleştirdi.

Apple ve iştiraki LuxVue Technology, son 10 yılda Güney Kore'de 30'dan fazla microLED teknolojisi için başvuruda bulundu. Buna göre Apple 11 patent başvurusu yaparken 2014 yılında gelecek nesil teknolojinin geliştirilmesi için Apple tarafından satın alınan bir microLED firması olan LuxVue Technology, Kore'de son 10 yılda 23 patent başvurusunda bulundu.

Kore Fikri Mülkiyet Bürosu'nun başkanı Kim Jong-chan, bu başvurulara ilişkin olarak Apple'ın microLED'ler üzerine çalışmalar gerçekleştirmesinin başta Samsung ve LG dahil olmak üzere Koreli teknoloji şirketlerinin varlığından kaynaklandığını belirtti.

Bu adımlar ile Apple, küresel organik ışık yayan diyot pazarında hâkim olan rakipleri Samsung ve LG'ye olan bağlılığını azaltmak istemekte. Apple, iPhone X modelinin en pahalı parçası olan ekranlar

¹ Apple and Samsung End Smartphone Patent Wars - The New York Times (<https://www.nytimes.com/2018/06/27/technology/apple-samsung-smartphone-patent.html>, **Erişim Tarihi:** 06.10.2018)

² Apple Applies for More Than 30 Micro-LED Patents in Korea – The Korea Herald (<http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20180319000756>, **Erişim tarihi:** 06.10.2018)

için Samsung'un OLED panellerini kullanıyor. Üstelik Samsung, ekranların birim fiyatı için normalin üzerinde ücret talep ediyor ve bu durum Apple'ın ürün fiyatını artırmasına neden oluyor. Bu kapsamda Apple; iPhone, iPad, Apple Watch ve Mac modellerinde kullanılacak ekranlar için cihaz ekranlarını tasarlamak ve üretmek üzere California'daki genel merkezinin yakınında bir üretim tesisi kurarak yeni nesil microLED ekranların geliştirilmesine önemli yatırımlar yapıyor.

MicroLED ile ilgili patent başvurularının sayısı, Güney Kore genelinde son 10 yılda 119'u Koreli büyük firmalardan ve 116'sı da yabancı firmalardan olmak üzere 358 adet olarak gerçekleşti. Aynı dönemde Güney Kore'de; Samsung Electronics 24, LG Electronics 29 ve LG Display 35 adet patent için başvuruda bulundu.

Minyatür ışık yayan diyot dizilerine sahip microLED ekranlar, bu özellikleri ile OLED ekranın neredeyse tüm dezavantajlarını bertaraf ederek daha parlak ekran, daha canlı renkler ve daha az güç tüketimi gibi özellikler sunmaktadır. Ancak henüz microLED teknolojisi herhangi bir boyutta ekran üretilip akıllı telefon, tablet gibi cihazlara uygulanacak kadar gelişmemiş durumdadır.

GİRİş

Günümüzde girişimciler ve işletmeler, ihtiyaçlara yönelik her geçen gün daha yeni ürün ve hizmetler geliştirmektedir. Bu geliştirme çabası, her adımda yeni buluşlarla sonuçlanmakta ve böylece refah düzeyi artarak toplumsal gelişim sağlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında toplumsal kalkınma ve gelişmede yeni yöntem ve buluşların önemli bir rolü olduğu söylenebilir.

Yukarıda belirtilen önemine dayalı olarak yeni eser ve buluşların sahiplerine ayrıcalıklı haklar tanınması, özellikle sanayi ve teknoloji alanındaki gelişmelerle birlikte giderek gündeme gelen bir konu olmuştur. Bu gündem, zamanla "Fikri Mülkiyet Hakları" kavramı ile şekillenmiş ve söz konusu haklar, teknoloji üretim ve geliştirme sürecinin devamlılığı için de önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Bu doğrultuda, **eser ve buluş sahiplerinin kendi ürün ve hizmetleri üzerindeki haklarının ulusal ve uluslararası düzeyde korunması amacıyla yasal düzenlemelere gidilmiştir.** Böylece buluş sahiplerinin bu yasal düzenlemeler doğrultusunda hareket ederek buluşlarını koruma altına almaları ve bu koruma sayesinde çeşitli hukuki haklar elde etmeleri mümkün hale gelmiştir.

1. FİKRİ MÜLKİYET KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüz bilgi ekonomilerinin temel dayanaklarının başında, bilginin üretildiği andan itibaren sahipliğini ve korunmasını sağlayan Fikri Mülkiyet Hakları gelmektedir. İngilizcede "Intellectual Property" kavramıyla tanımlanan **Fikri Mülkiyet**, fikir ve sanat eserleri üzerindeki düşünsel (fikri) hakları ifade etmektedir. Bu özelliği ile Fikri Mülkiyet, sahibi olan kişi ya da kuruluşa önemli rekabet avantajları sağlamaktadır.

Fikri Mülkiyet sahibi, hakkın kullanımı noktasında tek yetkili konumundadır. Bu hakkını; hiçbir şekilde paylaşmamayı, belirli sınırlılıklarla kontrol etmeyi veya serbestçe paylaşmayı tercih edebilmektedir. Bu kullanım serbestliği, buluş veya eser sahibine o alanda ilgili gelişmeyi yönlendirme fırsatı sağlamaktadır. Belirli bir süre için söz konusu olan bu fırsatı doğru şekilde kullanan girişimci veya işletmeler rakiplerine karşı önemli üstünlükler elde etmektedir.

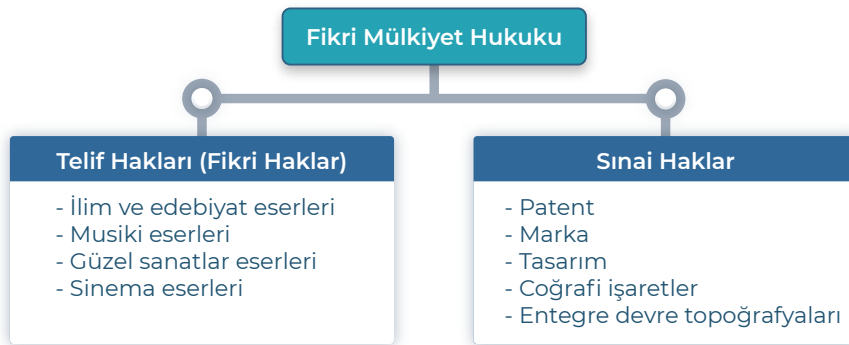
Fikri Mülkiyet Haklarının beklenen etkiyi oluşturması için bu haklara konu ürünlerin ekonomiye kazandırılması ve ticarileştirilmesinin sağlanması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle **ticarileştirme yoluyla değere dönüştürülemeyen Fikri Mülkiyet Hakları, hem buluş sahibine hem de ülke ekonomisine beklenen katkıyı sağlayamayacaktır.**

Fikri Mülkiyet, taklit ve korsan ürünler ile mücadelede de önemli bir role sahiptir. Bu rolü ile de toplumda emeğe saygının ve emeğin korunması bilincinin yükselmesini sağlamaktadır. Bu nedenle Fikri Mülkiyet kültürünün gerek ekonomik gerekse toplumsal alanda yaygınlaştırılması ve yerleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

2. FİKRİ MÜLKİYET TÜRLERİ

Fikri Mülkiyet Hukuku, Telif Hakları (Fikri Haklar) ve Sınai Haklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Şekil 1). İngilizcede "Copyrights" sözcüğüne karşılık gelen **Telif Hakları (Fikri Haklar)**, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'nda belirtildiği şekli ile ilim ve edebiyat eserleri, musiki eserleri, güzel sanatlar eserleri ve sinema eserlerini kapsamaktadır. Telif hakları kapsamına giren eserlerin hakları münhasıran sahiplerine aittir ve bu haklar üçüncü şahıslar tarafından izinsiz olarak kullanılamaz.

Fikri Mülkiyet Hukuku'nun bir diğer unsuru olan ve İngilizcede "Industrial Property" olarak ifade edilen **Sınai Haklar** ise temelde; patent, marka, tasarım, coğrafi işaretler ve entegre devre topografyaları gibi hakları kapsamaktadır. Bununla birlikte yeni bitki çeşitleri, ticari sırlar ve İnternet alan adları gibi birçok yeni konunun da bu kapsamda değerlendirildiği görülmektedir. Nihayetinde temel bakış açısı ile Sınai Haklara örnek olarak buluşlar, ticaret unvanı ve marka gibi ayırt edici ad ve işaretleri taşıyan ürünler verilebilir. Sınai Haklar, bütün bunların yetkilerini sahiplerinin tekeline belirli süreyle bırakan gayri maddi haklar olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 13.1 Fikri Mülkiyet Türleri

Bu bölümde girişimcilik ekosistemi ile ilişkileri dikkate alınarak Telif Hakları konusunda özet bilgilere yer verilecek, Sınai Haklar boyutu ise ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.1. Telif Hakları (Fikri Haklar)

5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'na göre bir fikir ve sanat ürününün eser olarak kabul edilip koruma altına alınabilmesi için; fikri bir çabanın ürünü olması, sahibinin hususiyetini taşıması, fikrin şekillenmiş olması ve kanunda sayılan eser türlerinden birine girmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, **Telif Haklarının temel konusu; sahibinin hususiyetini taşıyan bilim, ilim ve edebiyat, musiki, güzel sanatlar ve sinema eserleridir.** Buna göre eseri meydana getiren kişi eserin ve esere konu telif hakkının da sahibi olarak değerlendirilir. Bu açıdan bakıldığında Telif Hakları, hakka konu eser sahibine; işleme, çoğaltma, yayma, temsil ile işaret, ses ve/veya görüntü nakline yarayan araçlarla umuma iletme ve umuma yapılan bu iletimden ve yayından pay alma gibi pek çok mali hak sağlamaktadır. Telif Hakları, eser sahibine eserini umuma arz etmesi, eser sahibi olarak adının belirtilmesi ve eserde değişiklik yapılmasını engelleme hakları gibi manevi haklar da kazandırmaktadır.

Telif Hakları ile koruma altına alınan, insan düşüncesinin oluşturduğu maddi olmayan unsurlardır. Bu özelliği ile telif hakları, soyut bir niteliğe sahiptir ve mutlak hak hükmündedir. Ancak toplum menfaatinin korunması gibi nedenlerle bu mutlak hakka çeşitli sınırlamalar (kamu düzeni, genel ahlak ve kamu yararı gibi sebeplerle) getirilebilmektedir.

2.2. Sınai Haklar

Sınai hakların temel konusunu buluş çalışmalarını sonucunda ortaya çıkan ürüne ilişkin patent, faydalı model, marka ve tasarım gibi gayri maddi haklar oluşturmaktadır. Bu kapsamda değeriendirilen buluşların en temel özelliği, sanayiye uygulanabilir (ticari yönü güçlü) olmalarıdır. Bu buluşları ortaya koyan kişi ya da kurumlar, hak sahibi olarak değeriendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında **Sınai Haklar; hak sahibi kişi ya da kurumlara üretmek, ticari işlemlere (satış, lisans, rehin) konu yapmak, ihraç ve ithal etmek gibi pek çok mali hak sağlamaktadır.**

2.2.1. Patent

Patent kavramını açıklamadan önce patente konu olan "buluş" kavramını açıklamak yerinde olacaktır. İcat olarak da değeriendirilebilecek buluş, daha önceden bulunmayan bir şeyin (düşünce, yöntem, aygıt) ortaya konmasıdır. **Buluşun kapsamı, bir soruna (probleme) yeni bir çözüm bulmak olacağı gibi mevcut bir çözümü geliştirmek de olabilir.**

Ekonomik gelişmede kilit bir rol oynayan buluşun kim tarafından ortaya çıkarıldığı önemli bir husustur. Buna göre buluşların sahibinin belirlenmesi ile buluş sahibine ilgili ürüne ilişkin çeşitli haklar (belli bir bölgede belli bir süre ile üretme, kullanma veya satma vb.) sağlanmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında **patent, bir buluşun kime ait olduğunu gösteren ve buluş sahibine çeşitli haklar sağlayarak buluşa iktisadi bir değeri katan belge** olarak tanımlanabilir.

Buluş sahiplerinin ortaya koydukları yeni ürün ya da kavram üzerinde hak sahibi olabilmeleri ancak o buluşu patent ile koruma altına almaları ile mümkündür. Buluş sahibi ortaya koyduğu ürünü patent ile koruma altına alarak, hukuken sağlanan yasal yetkiyi kullanabilir. Böylece buluş sonucu ortaya çıkan ürünün bütün hakları, ürünün patentine sahip olan kişiye ait olur. Bu açıdan bakıldığında **patent, bir buluşu korumanın en etkili yolu** olarak değeriendirilebilir.

Ünlü bilim kadını Marie Curie, keşfettiği radyumun patentini almayarak Fikri Mülkiyet Hakkından feragat etmiştir. Bu kararına gerekçe olarak ise buluşunu kendine değeri değil bilimin tarih boyunca taşıdığı birikime dayandırdığını belirtmiş ve radyumun kendisinin malı değil tüm insanlığın malı olduğunu vurgulamıştır.

Patentin yukarıda belirtildiği şekilde buluş sahibine sağladığı pek çok fayda ve hak bulunmaktadır. Bununla birlikte patentin;

- yenilikleri teşvik etme,
- yenilik yapanlara motivasyon sağlama,
- Ar-Ge faaliyetlerini geliştirme,
- ekonomik büyüme ve kalkınmayı artırma,
- teknoloji transferini kolaylaştırma ve
- doğrudan yabancı sermayeyi teşvik etme gibi çok sayıda faydası da bulunmaktadır.

Buluşları korumak için kullanılan bir başka koruma aracı da **Faydalı Model**'dir. Faydalı model ile patent arasında belgelendirme, inceleme ve değerlendirme şekli bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Faydalı model ile sağlanan koruma, patente kıyasla daha kısa sürelidir. Buluşun patent ya da faydalı model belgesi ile korunması konusunda tercih, buluş sahibine aittir.

2.2.2. Marka

Günümüzde ürün ve hizmetler arasındaki benzerlikler giderek artmaktadır. Aynı ihtiyacı karşılayan pek çok ürün ve hizmetin olması, işletmeleri farklılaşmaya doğru itmektedir. Bu farklılaşma çabalarından biri de işletmenin ürün ve hizmetlerini rakiplerinden ayıracak faaliyetlerdir.

Marka, bir girişimin ürün veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin ürün veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlayan işaretler olarak tanımlanabilir. Bu işaretler, marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olabilmektedir.

Marka, yukarıda belirtilen işaretler aracılığıyla ürünün veya hizmetin diğer ürün ve hizmetlerden farklılaşmasını sağlamakta ve ona değer katmaktadır. Bu özelliği ile aynı zamanda tüketicilerin tercihlerini yönlendirerek satın alma ve kullanma kararında etkili olmaktadır.

Ürün veya hizmeti diğerlerinden farklılaştıran marka sayesinde işletmeler müşterileri ile güçlü bağlar oluşturabilmektedir. Oluşturulan bu bağ sonucunda yüksek müşteri sadakati ortaya çıkmakta ve işletmeler açısından önemli fiyatlandırma fırsatları doğmaktadır. Ancak belirtmek gerekir ki bu bağın oluşturulmasında sadece bir markaya sahip olmak yeterli değildir. Markanın oluşturulmasının ardından markanın üzerine çeşitli anlamlar katarak marka kimlik çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

2.2.3. Tasarım

Günümüzde ürünler, rakip ürünlerden sadece teknik özellikleri bakımından değil tasarımları ile de farklılaşmakta ve bu farklılık kullanıcı tercihlerini etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler ürettikleri ürün veya hizmetlerin teknolojik seviyesinin yanı sıra tasarımsal özelliklerine de odaklanmaktadır.

Herhangi bir ürünün ya da o ürünün bir parçasının çizgisi, şekli, rengi, biçimi ya da süslemesi gibi birtakım unsurları ya da özelliklerinin oluşturmuş olduğu, aynı zamanda **insan duyuları ile algılanabilen** görünümüne "tasarım" adı verilmektedir. Daha kısa ifade ile **Tasarım; bir ürünün tümü veya belirli bir parçası üzerindeki süslemenin çeşitli unsur ve özelliklerinin oluşturduğu bütün** olarak da tanımlanabilir. Bununla birlikte ilgili tasarımın; çizgi, şekil, biçim, renk, doku, malzeme ya da esneklik gibi insan duyuları ile algılanan bir özellik taşıması gerekmektedir.

Tasarımlar birçok alanda çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında;

- bir ürünün ambalajı üzerinde bulunan şekil ve desenler,
- konfeksiyon modelleri ve kumaş üzerinde bulunan desenler,
- mobilya modelleri ve mobilya üzerinde uygulanmış desenler ve
- makine ile araç üzerinde gerçekleştirilmiş tasarımlar Endüstriyel Tasarıma örnek olarak verilebilmektedir.

Tasarım ile diğer sınai mülkiyet hakları arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Buna göre **patent, ürünün işlevsel yönüne odaklanırken tasarımlar, ürünün dış görünümünü korumaktadır.** Ayrıca tasarım, marka oluşturmanın da en önemli unsurlarından biridir.

2.2.4. Coğrafi İşaretler

Günümüzde ürünlere ait farklılık özelliklerinden biri de ürüne ilişkin kullanılan hammaddenin ve üretim usulünün özgünlüğüdür. Bu özgünlüğün belirli gerekliliklere dayalı olarak standart ve sürekli hale getirilmesi, belirli coğrafi bölgelere özgü ürünlerin bozulmasını önlemektedir.

Bir ürünün hangi ülke, yöre veya bölgeden kaynaklandığını tanıtmaya yarayan Coğrafi İşaret, "menşe adı" ve "mahreç işareti" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Menşe adı; ilgili ürünün tüm üretim sürecinin belli bir yöre, bölge veya ülkede gerçekleştirildiğini ifade ederken mahreç işareti; coğrafi sınırları belirlenmiş bir yöre, bölge veya ülkeden kaynaklanan; belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri bakımından bu coğrafi alan ile özdeşleşen ve üretimi işleme vb. işlemlerden en az birinin belirlenmiş alanın sınırları içinde yapıldığı ürünleri tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında; **mahreç işaretinde ürünün belirlenen bölge dışında da üretilmesi söz konusu olabilirken, menşe adında ürünün sadece ait olduğu yerde üretilmesi söz konusudur.** Buna göre örneğin; Akçaabat Köftesi Trabzon'da belirlenen üretim usulü ve özellikleri ile İstanbul'da da üretilebilir. Bu durumda usulüne uygun olarak İstanbul'da üretilen köfte için Akçaabat Köftesi mahreç işareti kullanılabilecektir.

Coğrafi işaretler, diğer Sınai Mülkiyet Hakları'ndan farklı olarak belirli bir kişiye veya işletmeye ait değildir. Bu özelliği nedeniyle **Coğrafi İşaretler, kullanan kişiye tekелci bir yetki (sınırlama) sağlamamaktadır.**

2.2.5. Entegre Devre Topoğrafyaları

Çağımızda yaşanan teknolojik ilerlemelerin kaynağında elektronik araçların önemli bir rolü vardır. Elektronik araç ve süreçlerin doğru bir şekilde işlemesi için gerekli temel unsur ise entegre devrelerdir. **Çip, mikroçip, silikon çip, bilgisayar çipi ve yonga olarak da bilinen entegre devreler, oldukça küçük boyutlarda üretilen elektronik araçlardır.**

Entegre Devre; ara bağlantılarından bir kısmı ya da tümü bir parça malzeme içerisinde veya üzerinde bir araya getirilmiş, en az bir aktif eleman içeren ara veya son formdaki bir ürün olarak tanımlanmaktadır. Entegre devreyi oluşturan tabakaların üç boyutlu dizilimini gösteren görünüm ise Entegre Devre Topoğrafyaları olarak isimlendirilmektedir.

Entegre devreler, elektronik eşyaların yapım ve geliştirilmesinde oldukça etkilidir. Buna dayalı olarak geliştirilen **Entegre Devre Topoğrafyaları, elektronik araç ve sistemlerin etkinliğini ve fonksiyonunu artırmaktadır.** Bu etkinlik artışının işletmelere önemli rekabet avantajı sağladığı dikkate alındığında Entegre Devre Topoğrafyalarının korunması büyük önem taşımaktadır.

3. FİKRİ MÜLKİYET TESCİL SÜREÇLERİ³

Daha önce de ifade edildiği gibi Fikri Mülkiyet Hakları, Telif Hakları ve Sınai Haklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu hakların sahiplerine gerekli imtiyazları hukuki olarak sağlayabilmesi için yasal süreçlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yasal süreçlere genel olarak **tescil işlemleri** adı verilmektedir.

Telif Hakları, eserin meydana getirilmesiyle kendiliğinden doğmaktadır. Bu bakımdan, Sınai Haklardan farklı olarak korumanın elde edilebilmesi için ayrıca bir tescil işlemine ihtiyaç duyulmamaktadır. Bununla birlikte Telif Hakları başvurusu ile ilgili idari süreçler Kültür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Bu doğrultuda eser sahipleri, "İsteğe Bağlı Kayıt-Tescil İşlemi" aracılığı ile eserlerini kayıt altına alabilmektedir.

³ Bu bölümde yer alan bilgiler, TÜRKPATENT tarafından hazırlanan Başvuru Kılavuzları'ndan (<http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/commonContent/Publications>) yararlanarak oluşturulmuştur.

Eserler üzerinden gerçekleştirilmekte olan İsteğe Bağlı Kayıt-Tescil İşlemi; eserin kimin tarafından meydana getirildiğini belirlemeye kolaylık sağlamak amacıyla yaptırılması zorunlu olmayan, yaptırılmadığında da hak kaybına neden olmayan ve kişiye herhangi bir hak vermeyen, **beyana dayalı** bir işlemdir. Bu işlem sonucunda verilen belge, eser sahibinin (eseri meydana getiren kişi ya da kişilerin) kim olduğunun ispat edilmesinde kolaylık sağlamaktadır.

Telif Haklarında koruma, **eser sahibi yaşadığı sürece geçerlidir**. Bununla birlikte **eser sahibinin ölümünden itibaren 70 yıl** boyunca da koruma devam etmektedir.

Patent, Faydalı model, Marka ve Tasarım gibi Sınai Haklar, ulusal kurum olarak Türk Patent ve Marka Kurumu (TÜRKPATENT)⁴ tarafından tescil edilmektedir. Sınai Mülkiyet Haklarının tescil süreçleri hakkında ayrıntılı bilgi aşağıda verilmektedir.

3.1. Patent Tescil Süreci

Patent tescili; sınırlı bir süre ve yer için sahibine üçüncü kişiler tarafından buluşun izinsiz olarak üretilmesini, satılmasını, kullanılmasını veya ithal edilmesini engelleme yetkisini verir. Bir buluşun patent ile korunabilmesi (tescillenebilmesi) için **patentlenebilirlik kriterlerini** sağlaması gerekmektedir. Bu kriterler; yenilik, buluş basamağı ve sanayiye uygulanabilirlik (Tablo 13.1).

Tablo 13.1 Patent Tescili İçin Gerekli Patentlenebilirlik Kriterleri

Patentlenebilirlik Kriteri	Açıklama
1. Yenilik	Buluşun tekniğin bilinen durumu aşması (dünya çapında daha önce var olmaması) anlamına gelmektedir. Buna göre; Patent başvurusunun yapıldığı tarihten önce buluş konusunda erişilebilir (yazılı veya sözlü tanıtım, kullanım vb.) yolla açıklanan bir bilgi bulunmamalıdır.
2. Buluş Basamağı*	Buluşun, ilgili olduğu teknik alanda uzman bir kişi tarafından tekniğin bilinen durumundan aşikâr bir şekilde çıkarılamayacak nitelikte olması anlamına gelmektedir.
3. Sanayiye Uygulanabilir	Buluşun sanayinin herhangi bir dalında üretilebilir, uygulanabilir veya kullanılabilir nitelikte olması anlamına gelmektedir.

* Faydalı model başvurularında "buluş basamağı" kriteri dikkate alınmaz.

Patentlenebilirlik kriterlerini sağlamayan buluşların Patent tescili ile korunması mümkün değildir. Bununla birlikte Patent koruması kapsamı dışında kalan diğer başvurular, aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bu konularda yapılan başvurular için de Patent tescili söz konusu değildir.

3.1.1. Buluş niteliğinde olmadığından patentlenemeyecek konular

- Keşifler, bilimsel teoriler, matematiksel yöntemler. (Bölme işlemi için bir kısa yol metodu buluş değildir. Ancak, bu metoda göre çalışan bir hesap makinesi buluş olarak değerlendirilebilir.)
- Zihni faaliyetler, iş faaliyetleri veya oyunlara ilişkin plan, kural ve yöntemler. (Yeni bir dil öğrenme yöntemi buluş değildir. Ancak, dil öğretmek için yeni bir cihaz buluş olarak değerlendirilebilir.)
- Bilgisayar programları.
- Estetik niteliği bulunan mahsuller, edebiyat ve sanat eserleri ile bilim eserleri.
- Bilginin sunumu.

⁴ <http://www.turkpatent.gov.tr>

Veo

Vestel'in otomobili 'VEO' ortaya çıktı⁵

Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu'nda yer alan beş 'babayiğit'ten biri olan Zorlu Grubu, Vestel Elektronik aracılığıyla bir otomobil tasarımı için tescil başvurusu yaptı. "VEO" adı verilen Zorlu'nun otomobilinin görselleri de ilk kez ortaya çıktı.

Türk Patent ve Marka Kurumu'na Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.ř. aracılığıyla yapılan tasarım tescil başvurusunda otomobilin ilk görselleri de paylaşıldı. İşte o başvuru:

TÜRK PATENT TÜRK PATENT VE MARKA KURUMU		tasarım araştırma					
		Yazdır	Dosya Durumu	Sonuç Sayfası	Yeni Arama		
Dosya Bilgileri							
Başvuru Numarası	: 2018/05294	Tescil Numarası	: 2018 05294	Bülten Numarası	: 302		
Başvuru Tarihi	: 07.09.2018	Tescil Tarihi	: 07.09.2018	Bülten Tarihi	: 09.10.2018		
Başvuru Sahipleri							
Sahip No: 6359771 VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ (Organize Sanayi Bölgesi 45030 Yunusemre Manisa TÜRKİYE)							
Tasarımcılar							
BURAK EMRE ALTINORDU (Organize Sanayi Bölgesi 45030/Manisa)							
KAZIM DOKU (Atatürk Organize Sanayi Bölgesi 10002 Sokak No: 15 Çiğli İzmir)							
MEHMET KAYA (Organize Sanayi Bölgesi 45030/Manisa)							
Vekil Bilgileri							
FERDİ ÇAYLI (PARAGON DANIşMANLIK TEM. VE TİC. A. ř.) Koza Sok. No:63/2 G.O.P. / ANKARA							
Tasarımlar							
1. Otomobil		Locarno Sınıfı : 12-08					
Resimler							
     							

Vestel'in 7 Eylül 2018'de yaptığı tescil başvurusunun yer aldığı ve 9 Ekim 2018 tarihinde yayınlanan Türk Patent ve Marka Kurumu'nun Tasarımlar Bülteni'ne göre Vestel'in yerli otomobilinin adı ise "VEO" olacak. 6 farklı görselin paylaşıldığı başvuruya göre VEO'nun tasarımcıları ise şunlar: Burak Emre Altınordu, Kazım Doku ve Mehmet Kaya.

Vestel'in tasarım tescil başvurusunun yer aldığı Türk Patent ve Marka Kurumu'nun 9 Ekim 2018 tarihli Tasarımlar Bülteni'nde söz konusu tasarımla ilgili itiraz sürecine de yer verildi. Buna göre Vestel'in bu tesciline gerçek veya tüzel kişiler ile ilgili meslek kuruluşları gerekçelerini açıkça belirtmek ve ilgili yönetmelikte öngörülen şartları yerine getirmek koşuluyla 3 ay içinde itirazda bulunabilecek. "VEO" adlı otomobilin tasarımıyla ilgili itiraz süreci, 2019 yılının Ocak ayı ortasında sona erecek.

⁵ Habertürk - <https://www.haberturk.com/son-dakika-vestelin-otomobili-veo-ortaya-cik-ti-2175604-ekonomi>, Erişim Tarihi: 11.10.2018)

3.1.2. Buluş niteliğinde olmalarına rağmen patentle korunamayacak buluşlar

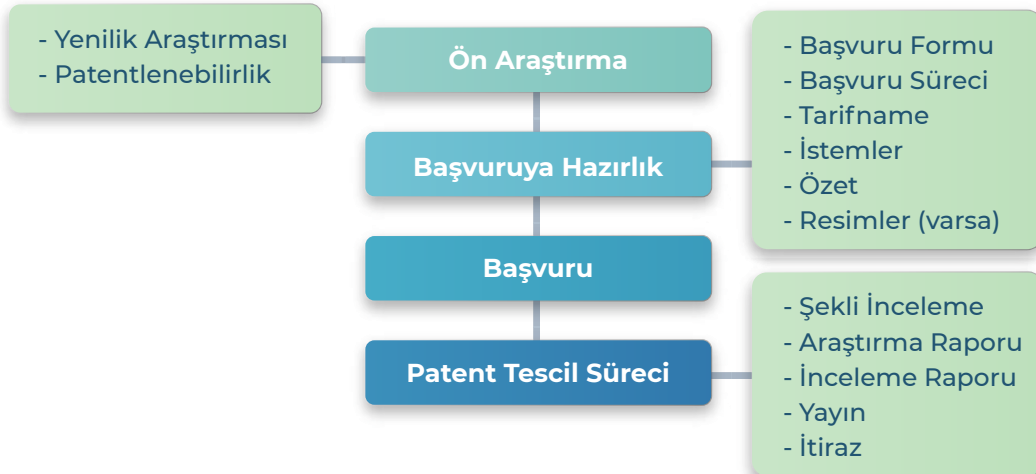
- Konusu kamu düzenine veya genel ahlaka aykırı olan buluşlar.
- Mikrobiyolojik işlemler veya bu işlemler sonucu elde edilen ürünler hariç olmak üzere bitki çeşitleri veya hayvan ırkları ile bitki veya hayvan üretimine yönelik biyolojik işlemler.
- İnsan veya hayvan vücuduna uygulanacak teşhis yöntemleri ile cerrahi yöntemler dahil tüm tedavi yöntemleri.
- Oluşumunun ve gelişiminin çeşitli aşamalarında insan bedeni ve bir gen dizisi veya kısmi gen dizisi de dâhil olmak üzere insan bedeninin öğelerinden birinin sadece keşfi.
- İnsan klonlama işlemleri, insan eşey hattının genetik kimliğini değiştirme işlemleri, insan embriyosunun sınai ya da ticari amaçlarla kullanılması, insan ya da hayvanlara önemli bir tıbbi fayda sağlamaksızın hayvanlara acı çektirebilecek genetik kimlik değiştirme işlemleri ve bu işlemler sonucu elde edilen hayvanlar.

Türkiye’de ulusal patent tescili konusunda yetkili kuruluş TÜRKPATENT’tir. Bu kapsamda ulusal patent tescil başvuruları TÜRKPATENT’e yapılmaktadır. Bununla birlikte PCT (Patent Cooperation Treaty - Patent İşbirliği Antlaşması) kapsamında uluslararası patent tescil başvuruları da TÜRKPATENT aracılığı ile yapılabilmektedir.

PCT (Patent Cooperation Treaty – Patent İşbirliği Antlaşması)

Bir buluşun birden çok ülkede korunması istendiği takdirde bunu kolaylaştırmak ve ekonomik hale getirmek amacıyla üye ülkelerin yapmış olduğu bir antlaşmadır. Bu anlaşma kapsamında yapılan patent başvurusunun başvuru tarihi, ileriki adımların atılması sonucunda üye 144 ülke için geçerli olabilmektedir. PCT başvurusunda düzenlenecek araştırma raporu, 144 ülkede geçerli olmaktadır. Böylece başvuru sahibi, her ülkede ayrı ayrı araştırma raporu hazırlamak zorunda kalmayacağı için ekonomik olarak büyük bir tasarruf sağlayacaktır.

Bu kısımda uluslararası patent tescil sürecinden ayrı olarak, ulusal patent tescil süreci hakkında bilgi verilecektir. Buna göre ulusal patent tescil süreci kısaca aşağıdaki şekilde (Şekil 13.2) özetlenebilir:



Şekil 13.2 Ulusal Patent Tescil Süreci

Buluşlar için kullanılan bir başka koruma türü olan Faydalı Model için de benzer bir tescil süreci izlenmektedir. Bununla birlikte Faydalı Model tescil sürecinde inceleme raporu söz konusu değildir. **Ayrıca patent için koruma süresi, başvuru tarihinden itibaren 20 yıl iken faydalı modelde bu süre 10 yıldır.** Bu süreler uzatılamamaktadır.

3.2. Marka Tescil Süreci

Türkiye’de ulusal marka tescili konusunda yetkili kurum TÜRKPATENT’tir. Bu kapsamda ulusal marka tescil başvuruları TÜRKPATENT’e yapılmaktadır. Marka tescil süreci kısaca aşağıdaki şekilde (şekil 13.3) özetlenebilir:



şekil 13.3 Marka Tescil Süreci

Marka koruma süresi, başvuru tarihinden itibaren 10 yıldır ve onar yıllık dönemlerle tescilin yenilenmesi halinde uzatılabilmektedir. Koruma süresinin bitiminden itibaren altı aylık süre içerisinde tescili yenilenmeyen markalar hükümsüz sayılmaktadır.

3.3. Tasarım Tescil Süreci

Bir tasarımın tasarım tescili ile korunabilmesi için **yenilik** ve **ayrıt edici nitelik** kriterlerini sağlaması gerekmektedir (Tablo 13.2).

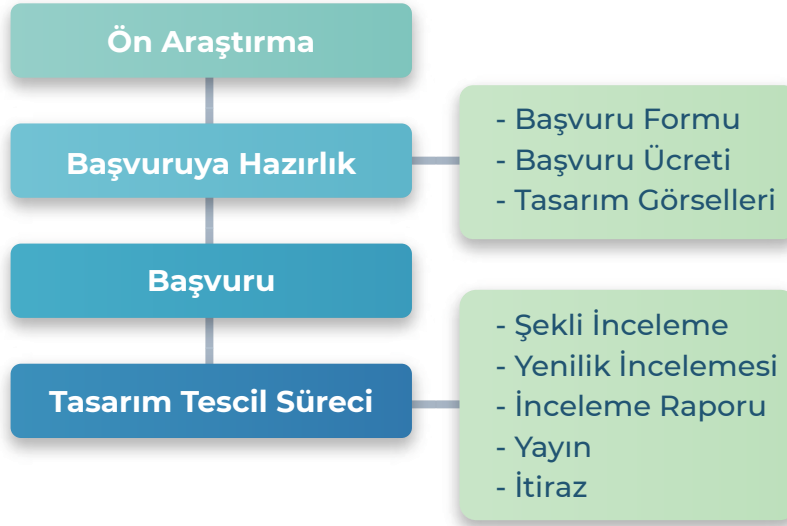
Tablo 13.2 Tasarım Tescili İçin Gerekli Kriterler

Tasarım Tescil Kriteri	Açıklama
1. Yenilik	Bir tasarımın aynısının tasarımın kamuya ilk sunulduğu tarihten önce dünyanın herhangi bir yerinde kamuya sunulmamış olmasını ifade etmektedir.
2. Ayrıt Edici Nitelik	Bir tasarımın bilgilenmiş kullanıcı üzerinde bıraktığı genel izlenim ile tasarımın kamuya ilk sunulduğu tarihten önce kamuya sunulmuş herhangi bir tasarımın aynı kullanıcı üzerinde oluşturduğu genel izlenim arasında bir farklılık olmasını ifade etmektedir.

Bu iki kriteri sağlamayan tasarımların tasarım tescili ile korunması mümkün değildir. Bununla birlikte tasarım tescil koruması kapsamı dışında kalan diğer başvurular aşağıdaki gibi gruplandırılabilir. Bu konularda yapılan başvurular için tasarım tescili söz konusu değildir:

- Tasarım ve ürün tanımına uygun olmayan tasarımlar.
- Yeni ve ayırt edici niteliğe sahip olmayan tasarımlar.
- Kamu düzeni veya genel ahlaka aykırı tasarımlar.
- Ürünün teknik fonksiyonunun zorunlu kıldığı görünüm özellikleri olan tasarımlar.
- Tasarımın kullanıldığı veya uygulandığı ürünün, başka bir ürüne mekanik olarak monte edilmesi veya bağlanması için belirli biçim ve boyutlarda üretilmesi zorunlu olan tasarımlar.
- Paris Sözleşmesinin 2 nci mükerrer 6 ncı maddesi kapsamında yer alan hükümlerle alametleri ile bu kapsam dışında kalan ancak kamuyu ilgilendiren; dini, tarihi ve kültürel değerler bakımından halka mal olmuş ve ilgili mercilerin tescil izni vermediği tasarımlar.
- İşaretlerin, armaların, nişanların veya adlandırmaların uygunsuz kullanımını içeren tasarımlar.
- Üretim yönetimi, ürünün kullanım amacı, ürünün teknik faydaları ve fonksiyonel özellikleri gibi konuları kapsayan tasarımlar.

Türkiye’de ulusal tasarım tescili konusunda yetkili kurum TÜRKPATENT’tir. Bu kapsamda ulusal tasarım tescil başvuruları TÜRKPATENT’e yapılmaktadır. Tasarım tescil süreci kısaca aşağıdaki şekilde (Şekil 13.4) özetlenebilir:



Şekil 13.4 Tasarım Tescil Süreci

Tasarım tescili ile bir ürünün veya nesnenin görünüm özellikleri koruma altına alınmaktadır. **Tescilli tasarımların koruma süresi başvuru tarihinden itibaren 5 yıldır. Ancak bu süre, beşer yıllık dönemler halinde yenilenmek suretiyle 25 yıla kadar uzatılabilmektedir.**

Tescil Başvurusu Öncesi Ön Araştırma Aşaması

Özellikle Patent, Marka ve Tasarım tescil süreçlerine başlamadan önce ilgili başvuruya ilişkin “Ön Araştırma” yapılması oldukça önemlidir. Bu araştırma, başvuru sahibince yerine getirilebilir. Başvuru sahibince ön araştırma yapılabilecek ücretsiz çevrimiçi araştırma veritabanları aşağıda verilmiştir:

Patent için:

- TÜRKPATENT [<http://online.turkpatent.gov.tr/EPATENT/servlet/PreSearchRequestManager>]
- Avrupa Patent Ofisi – EPO [<https://worldwide.espacenet.com/>]
- Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı - WIPO [<http://thhttp://www.wipo.int/patentscope/search/en/search.jsfr.espacenet.com/>]
- ABD Patent Ofisi (USPTO) [<http://www.uspto.gov/patents/process/search/>]
- Google Patent [<https://patents.google.com/>]

Marka için:

- TÜRKPATENT [http://online.turkpatent.gov.tr/trademark-search/pub/trademark_search]

Tasarım için:

- TÜRKPATENT [<http://online.turkpatent.gov.tr/EDESIGN/servlet/IDSearchRequestManager>]

3.4. Coğrafi İşaret Tescil Süreci

Tescilli coğrafi işaretin ve geleneksel ürün adının şartları sağlayan herkes tarafından üretimi ve pazarlaması yapılabilse de **tescil için başvuru hakkına herkes sahip değildir**. Aşağıda sayılan gerçek veya tüzel kişiler, Coğrafi İşaret tescil başvurusunda bulunabilirler:

- Üretici grupları.
- Ürün veya ürünün kaynaklandığı coğrafi alanla ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları.
- Ürünle ilgili olarak kamu yararına çalışan veya üyelerinin ekonomik çıkarlarını korumaya yetkili dernekler, vakıflar ve kooperatifler.
- Ürünün tek bir üreticisi varsa, bu durumu ispat etmesi şartıyla ilgili üretici.

Coğrafi İşaret tescili kapsamında tescil edilemeyecek bazı adlar ve işaretler bulunmaktadır. Bu kapsamda aşağıda sayılanlar, Coğrafi İşaret olarak tescil edilemez:

- Menşe adı veya mahreç işareti tanımlarına uymayan adlar.
- Ürünlerin öz adı olmuş adlar.
- Ürünün gerçek kaynağı konusunda halkı yanıltabilecek olan bitki tür ve çeşitleri, hayvan ırkları veya benzeri adlar.
- Kamu düzenine veya genel ahlaka aykırı adlar.
- Yabancı ülke kaynaklı başvurularda kanunda belirtilen şartları taşıyan kişiler tarafından başvurusu yapılmış olmasına rağmen kendi ülkesinde korunmayan, koruması sona eren veya kullanılmayan adlar.
- Tescilli veya başvurusu yapılmış bir coğrafi işaret ile tamamen veya kısmen eş sesli olan ve tüketiciyi yanıltabilecek adlar.

Coğrafi İşaret tescili belirli bir süre için yapılmaz. Koruma süresi olmadığından diğer tescil korumalarında olduğu gibi koruma süresinin yenilenmesi süreci de bulunmamaktadır. Coğrafi işaret tescili ile ilgili ürünün kalitesinin korunması hedeflenmektedir. Bu nedenle, kişiye ya da kişilere tanınan bir hak olmanın ötesinde yöresel niteliğe sahiptir.

ÖZET

Belirli bir bilgi ve emek sonucu ortaya konulan eser veya ürünlerin, onu ortaya koyan kişi ya da kurumlara sağladığı haklar genel olarak **Fikri Mülkiyet Hakları** olarak ifade edilmektedir. Telif Hakları (Fikri Haklar) ve Sınai Haklar olarak sınıflandırılan bu ayrıcalıklı haklar ile hak sahipleri, önemli avantajlara sahip olmaktadır. Belirli bir süre için söz konusu olan bu avantajları doğru şekilde kullanan girişimci veya işletmeler, rakiplerine karşı önemli üstünlükler elde etmektedir.

İlim ve edebiyat eserleri, musiki eserleri, güzel sanat eserleri ve sinema eserlerini kapsayan **Telif Hakları**, münhasıran eserin sahibine; faydalanma, işletme, çoğaltma, yayma, temsil ve pay ve takip hakkı gibi mali haklar sağlamaktadır.

Sınai Haklar ise temelde; patent, faydalı model, marka, tasarım, coğrafi işaretler ve entegre devre topoğrafyaları gibi hakları kapsamaktadır. Sınai Haklar, hak sahibi kişi ya da kurumlara; üretmek, ticari işlemlere (satış, lisans, rehin) konu yapmak, ihraç ve ithal etmek gibi haklar sağlamaktadır.

Fikri Mülkiyet Haklarının sahiplerine gerekli hakları hukuki olarak sağlayabilmesi için yasal süreçlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yasal süreçlere genel olarak tescil işlemleri adı verilmektedir.

Telif Hakları, eserin meydana getirilmesiyle kendiliğinden doğmaktadır. Bununla birlikte telif hakları başvurusu ile ilgili idari süreçler Kültür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Telif haklarında koruma, eser sahibi yaşadığı sürece ve eser sahibinin ölümünden itibaren 70 yıl boyunca devam etmektedir.

Patent, Faydalı Model, Marka ve Tasarım gibi Sınai Mülkiyet Hakları, Türk Patent ve Marka Kurumu (TÜRKPATENT) tarafından **tescil** edilmektedir. Sınai Mülkiyet Haklarının tescil süreçleri birbirinden farklılık göstermektedir. Buna göre;

- Patentlenebilirlik kriterlerini (yenilik, buluş basamağı ve sanayiye uygulanabilirlik) sağlayan buluşlar için Patent tescili söz konusu olabilmekte ve bu durumda koruma süresi başvuru tarihinden itibaren 20 yıl olmaktadır.
- Marka tescili için koruma süresi 10 yıl olmakta ve tescilin yenilenmesi durumunda 10'ar yıllık dönemlerle uzatılabilmektedir.
- Yenilik ve ayırt edici nitelik özelliklerini sağlayan tasarımlar için tasarım tescili söz konusu olabilmekte ancak bu süre beşer yıllık dönemler halinde yenilenmek suretiyle 25 yıla kadar uzatılabilmektedir.
- Belirli bir kişiye veya işletmeye ait olmayan coğrafi işaret tescilinde koruma için belirli bir süre söz konusu değildir.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **Bir buluşun kime ait olduğunu gösteren ve buluş sahibine çeşitli haklar sağlayarak buluşa iktisadi bir değer katan belge aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a. Patent
 - b. Marka
 - c. Tasarım
 - d. Coğrafi İşaret
 - e. Telif
2. **Buluşları korumak için kullanılan Patent ile Faydalı Model arasındaki temel fark aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a. Patent koruma süresi, Faydalı Modele göre daha kısadır.
 - b. Patentlenemeyecek bazı konular Faydalı Model başvurusuna konu olabilir.
 - c. Faydalı Model de sanayiye uygulanabilirlik söz konusu değildir.
 - d. Faydalı Model başvurularında "buluş basamağı" kriteri dikkate alınmamaktadır.
 - e. Faydalı Model tescili için başvuru gerekmemektedir.
3. **Bir firmanın mevcut durumda kullandığı Markaya ilişkin koruma süresi sona ermiştir (başvuru tarihinden itibaren 10 yıl geçmiştir). Mevcut Markası ile çalışmalarına devam etmeyi planlayan firmaya bu durumda nasıl bir strateji izlemesi önerilir?**
 - a. Markasını Patente dönüştürerek Patent başvurusunda bulunmalıdır.
 - b. Markasının tescilini yenilemek üzere altı aylık süre içerisinde başvuruda bulunmalıdır.
 - c. Markasını Faydalı Modele dönüştürerek Faydalı Model başvurusunda bulunmalıdır.
 - d. Markasını başka bir firmaya devretmelidir.
 - e. Korumasız olarak Markasını kullanmaya devam etmelidir.
4. **"Tasarım tescili ile bir ürünün veya nesnenin görünüm özellikleri koruma altına alınmaktadır". Buna göre aşağıdaki konularda yapılan başvuruların hangisi için Tasarım tescili söz konusu olabilir?**
 - a. Ayırt edici niteliğe sahip tasarımlar.
 - b. Ürünün teknik özelliklerinin gerektirdiği tasarımlar.
 - c. Rekabet avantajı sağlayan tasarımlar.
 - d. Daha önce koruması (tescili) alınmamış tasarımlar.
 - e. Ürünün fonksiyonel özelliklerine ilişkin tasarımlar.
5. **Telif Hakları'na ilişkin olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?**
 - a. Telif Hakkı başvurusu ile ilgili idari süreçler Kültür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü tarafından yürütülür.
 - b. Tescil işlemi, isteğe bağlıdır.
 - c. Eserin tescil edilmesi ile ortaya çıkar.
 - d. Koruma, eser sahibi yaşadığı sürece geçerlidir.
 - e. Koruma, eser sahibinin ölümünden itibaren 70 yıl boyunca devam etmektedir.

6. **Aşağıda bazı geleneksel ürün adları ve bunlara ilişkin Coğrafi İşaret tescil başvurusunda bulunan gerçek/tüzel kişiler verilmiştir. Buna göre hangi geleneksel ürün için başvuru, yetkili olmayan gerçek/tüzel kişi tarafından yapılmıştır?**
- Trabzon Kazaziyesi – Trabzon Kuyumcular ve Saatçılar Odası
 - Tosya Bıçkısı – Tosya Kaymakamlığı
 - Nazilli Kâr Helvası – Nazilli Ticaret Odası
 - Amasya Beji Mermeri – Amasya Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü
 - Milas Tepsi Böreği – Milas Börekçilik Ltd. Şti.
7. **Türkiye’de Sınai Hakların (Patent, Faydalı Model, Marka, Tasarım, Coğrafi İşaret, Entegre Devre Topoğrafyası) ulusal tescili konusunda yetkili kuruluş aşağıdakilerden hangisidir?**
- Kültür ve Turizm Bakanlığı
 - İçişleri Bakanlığı
 - Türk Patent ve Marka Kurumu (TÜRKPATENT)
 - Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
 - Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)
8. **Buluşların Patent tescili ile korunması sürecinde incelenen patentlenebilirlik kriterlerinden biri olan “Sanayiye Uygulanabilirlik” ile dikkate alınan husus aşağıdakilerden hangisidir?**
- Buluşun tekniğin bilinen durumunu aşması gerekir.
 - Buluşun sanayide daha önce uygulanmamış olması gerekir.
 - Buluş hakkında Patent tescil süreci öncesinde sanayiye uygulanması konusunda yayınlanmış bir bilgi bulunmaması gerekir.
 - Buluşun, sanayinin herhangi bir dalında uygulanabilir olması gerekir.
 - Buluşun, diğer buluşlara göre ayırt edici nitelikte olması gerekir.
9. **Patent tescil süreçlerine başlamadan önce ilgili buluşa ilişkin “Ön Araştırma” yapılması oldukça önemlidir. Aşağıdakilerden hangisi başvuru sahibince patent ön araştırması yapılabilecek kaynaklardan biri değildir?**
- Türk Patent ve Marka Kurumu
 - Avrupa Patent Ofisi
 - ABD Patent Ofisi
 - Avrupa Birliği
 - Google Patent
10. **Tescilli tasarımların koruma süresine ilişkin olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?**
- Başvuru tarihinden itibaren 5 yıldır. Bu süre, beşer yıllık dönemler halinde yenilenmek suretiyle 25 yıla kadar uzatılabilir.
 - Başvuru tarihinden itibaren 10 yıldır. Bu süre, onar yıllık dönemler halinde yenilenmek suretiyle 30 yıla kadar uzatılabilir.
 - Başvuru tarihinden itibaren 10 yıldır. Sonrasında uzatılamaz.
 - Başvuru tarihinden itibaren 25 yıldır. Sonrasında uzatılamaz.
 - Başvuru tarihinden itibaren 30 yıldır. Sonrasında uzatılamaz.

Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı

1. a Cevabınız yanlış ise, "Fikri Mülkiyet Türleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Cevabınız yanlış ise, "Fikri Mülkiyet Türleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. b Cevabınız yanlış ise, "Fikri Mülkiyet Türleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. a Cevabınız yanlış ise, "Fikri Mülkiyet Türleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Cevabınız yanlış ise, "Fikri Mülkiyet Türleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Cevabınız yanlış ise, "Fikri Mülkiyet Tescil Süreçleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Cevabınız yanlış ise, "Fikri Mülkiyet Tescil Süreçleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Cevabınız yanlış ise, "Fikri Mülkiyet Tescil Süreçleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Cevabınız yanlış ise, "Fikri Mülkiyet Tescil Süreçleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. a Cevabınız yanlış ise, "Fikri Mülkiyet Tescil Süreçleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Branstetter, L., Fisman, R., Fritz Foley, C., Saggi, K. (2011). "Does intellectual property rights reform spur industrial development?", *Journal of International Economics*, 83(1), 27-36.

Helpman, E. (1992). *Innovation, Imitation, and Intellectual Property Rights*, NBER Working Paper No. 4081

Maskus, K.E. (2000). *Intellectual Property Rights in the Global Economy*, Institute for International Economics, Washington, DC.

Mokyr, J. (2009). "Intellectual property rights, the industrial revolution and the beginnings of modern economic growth", *American Economic Review*, 99(2), 349-355.

Kayakökü, A., Demirbaş, ř. (2017). "Patent arama motorlarının kullanımı üzerine bir inceleme", *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Part C: Tasarım ve Teknoloji*, 5(3), 149-165.

<https://www.nytimes.com/2018/06/27/technology/apple-samsung-smartphone-patent.html> (Erişim Tarihi: 06.10.2018).

<http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20180319000756>

(Erişim tarihi: 06.10.2018).

<http://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/commonContent/Publications>

(Erişim tarihi: 06.10.2018).

<https://www.haberturk.com/son-dakika-vestelin-otomobili-veo-ortaya-cik-ti-2175604-ekonomi>

(Erişim Tarihi: 11.10.2018)

Bölüm 14:

Girişimin Profesyonel Yönetimi ve KOBİ'lerde Stratejik Yönetim

 Doç. Dr. Umut KOÇ

 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

 umutkoc@ogu.edu.tr

Amaçlar

Girişimin profesyonel yönetimi ve stratejik yönetiminin ne anlama geldiğini açıklayabilecek, önemlerini değerlendirebilecek ve uygulama araçlarını ayırt edebileceksiniz.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Girişimin profesyonel yönetimini ve profesyonel yönetimin boyutlarını açıklayabilecek,
- Girişimin biçimselleşmesinin, girişimdeki bölümlendirmenin ve karar alma sürecine çalışanların katılımının önemini açıklayabilecek,
- İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinin neler olduğunu açıklayabilecek ve bu işlevlerin girişime kattığı üstünlükleri değerlendirebilecek,
- KOBİ'lerde stratejik yönetiminin ne anlama geldiğini; girişim stratejileri ve araçlarını açıklayabilecek ve bu stratejilerin üstünlük ve zayıflıklarını ayırt edebileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Profesyonel yönetim
- Biçimselleşme
- Bölümlendirme
- Karar almaya katılım
- İnsan kaynakları yönetimi
- Stratejik yönetim
- Farklılaştırma
- Maliyet liderliği
- Bütünleştirme

AİLE ŞİRKETLERİNİN SADECE % 13'Ü ÜÇÜNCÜ KUŞAĞI GÖREBİLİYOR¹

Altınbaş Üniversitesi bünyesinde kurulan "Aile Şirketleri Yönetimi ve Danışmanlığı Araştırma Merkezi" tarafından "Aile Şirketlerinin Türkiye ve Dünya Ekonomisindeki Yeri" başlıklı paneli düzenlendi. Panel öncesi aile şirketlerinin Türkiye'deki durumu ile ilgili değerlendirmelerde bulunan Yrd. Doç. Dr. Fatoş Altınbaş Sarıgül öncelikle bu şirketlerin sürdürülebilir olmasına dikkat çekerek "Türkiye'de millî gelirin yüzde 90'ı aile şirketlerinin ekonomiye yapmış olduğu katkısından oluşuyor. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin de yine yüzde 94'ü aile şirketi. Fakat maalesef bu şirketlerin sadece yüzde 13'ü üçüncü kuşağa kadar devam sağlayabiliyor. Yani aile şirketleri kuruluyor, başarılı işlere imza atıyor fakat devamını ve sürekliliğini sağlayamıyor (...)" dedi.

Aile şirketlerinin dağılmasındaki sebeplere de değinen Fatoş Altınbaş Sarıgül, "(...) Maalesef aile şirketlerindeki, asıl sorunların nedenlerine çok fazla inemiyorlar ve bu yüzden çözüme ulaşamıyorlar. Bugün Avrupa ekonomilerine baktığımızda aile şirketleri, gözümüze çarpar durumda. Özellikle Almanya ki Avrupa'nın en güçlü ekonomilerden birisine sahip, neredeyse bütün büyük şirketler, aile şirketlerinden oluşuyor ve orada 40. kuşağın üstünde olanları gördük. Türkiye ekonomisinde neden bunlar olmasın ki?" diyerek sözlerini tamamladı.

Arzuhan Doğan Yalçındağ ise kriz zamanlarında bile aile şirketlerinin daha güçlü bir konumda olduğuna değinerek "Hem dünyada hem Türkiye'de aile şirketlerinin önemi çok fazla. Türkiye'deki şirketlerin neredeyse yüzde 95'i aile şirketi ve gayri safi milli hasılanın yüzde 75'i istihdamın ise yüzde 80-85'i aile şirketleri tarafından karşılanıyor. Dolayısıyla aile şirketlerinin sürdürülebilirliği yani bölünerek daha küçük yapılara gitmeden rekabet gücünün devam ediyor olabilmesi, Türkiye ekonomisi açısından çok önemli. Çünkü görüyoruz iyi yönetilen kurumsallaşabilmiş aile şirketleri kriz zamanlarında bile çok daha güçlü ve inatçı bir şekilde devam ediyorlar" şeklinde konuştu.

GİRİŞ

Türkiye'deki işletmelerin % 95'ten fazlası, çalışan sayısı en fazla 249 olan Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ) olarak sınıflandırılmaktadır. Ülkemizdeki girişimlerin ezici çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler, istihdamın yaklaşık ¾'üne katkı sağlarken; maaş ve ücretlerin yarısından fazlasını ödeyerek önemli bir toplumsal ve ekonomik fayda sağlamaktadır. Buna karşılık, toplam katma değer yarısından biraz fazlası KOBİ'ler tarafından oluşturulabilmekte; geri kalan katma değer çalışan sayısı 250 ve üzeri olan büyük işletmeler tarafından oluşturulmaktadır (TÜİK, 2016).

Kuşkusuz, büyük işletmelerin KOBİ'lere göre önemli üstünlükleri bulunmaktadır. Büyük işletmeler sahip oldukları kaynak ya da varlıkların fazlalığı ile hem daha verimli hem daha etkili çalışabilme olanağına sahiptir. Bunun sonucunda önemli pazar paylarına sahip olan büyük işletmeler, kaynak havuzlarını sürekli besleyebilmektedir. İlaveten büyük işletmelerin önemli bir üstünlüğü sahip oldukları yönetim ve pazarlama becerileridir. Bu beceriler, diğer örgütlerle giriştikleri stratejik işbirliklerinin yanı sıra istihdam edebildikleri yönetici ve çalışanların nitelikleriyle ilgilidir. Büyük işletmeler, kurucular ve onların ailelerinin yanı sıra dışarıdan yönetici istihdamına da giderek becerilerini çeşitlendirme ve zenginleştirme yoluna gitmektedirler.

Ancak KOBİ'ler için düşük katma değer üretme bir kader değildir. Araştırmalar, profesyonelleşme düzeyi yükselen ve stratejik yönetim yaklaşımını benimseyen girişimlerin performanslarında olumlu farklılıklar tespit etmektedir. Bu ünite profesyonelleşme ve stratejik yönetimin üzerinde durulacaktır.

¹ <http://www.milliyet.com.tr/aile-sirketlerinin-sadece-yuzde-13-u-istanbul-yerelhaber-2463386>

1. GİRİŞİMİN PROFESYONELLEŞMESİ VE BOYUTLARI

Genel olarak, yeni kurulan girişimler başlangıçta KOBİ sınıflandırması içinde yer alır ve yine ilk zamanlarında kurucular ve onların ailelerinin egemenliğinde olması doğaldır. Ancak ilerleyen zamanlarda bu durumun sürmesi birtakım sıkıntılara yol açmakta ve işletmenin yukarıdaki üstünlüklere sahip olacak büyüklüğe erişmesine engel olabilmektedir. Bu durumun tipik göstergeleri, girişimdeki karar alma süreçlerindeki keyfiyet; yazılı kuralların seyrekliği ya da uygulamaya aktarılmaması; hedeflerin belirsizliği ve/veya sık aralıklarla değiştirilmesi; işbölümünde devamsızlık ve/veya tutarsızlık; etkili iletişimin hayata geçirilememesi ve denetim yapılmaması ya da yapılsa dahi sonuçlarından hareketle düzeltici eylemlerin hayata geçememesidir. Sayılan bu göstergeler, girişimin profesyonelleşememesi probleminin göstergeleri olarak yorumlanmaktadır.

Profesyonel yönetimin altı boyutu vardır: Kurumsal yönetim, yönetişime aile dışından katılım, biçimselleştirme ve bölümlendirme, karar almaya çalışan katılımı, finansal kontrol sistemleri ve insan kaynakları kontrol sistemleri.

Profesyonelleşme, genelde anlaşıldığı gibi biçimselleşme ve aile dışından yönetici istihdamıyla sınırlı değildir. İlave olarak yönetim kurulları gibi etkili yönetim yapılarının kurulması; akılcı, analitik ve biçimselleşmiş bir örgüt yapısının oluşturulması; karar almada merkezileşmeden uzaklaşma; biçimsel finansal kontrol düzeneklerinin kurulması; biçimsel insan kaynakları kontrol sistemlerinin kurulması da profesyonelleşme sürecinin içerisindedir. Bu bağlamda profesyonel yönetimin altı boyutu; kurumsal yönetim, yönetişime aile dışından katılım, biçimselleştirme ve bölümlendirme, karar almaya çalışan katılımı, finansal kontrol sistemleri insan kaynakları yönetimidir (Dekker ve ark., 2013; Stewart ve Hitt, 2012). Kitabınızdaki diğer bölümlerde bu boyutlardan bazılarının üzerinde durulmuştur. Bu bölümde geriye kalan biçimselleşme, bölümlendirme ve karar almaya katılım ile insan kaynakları yönetimi boyutları incelenmiştir.

2. BİÇİMSELLEŞME, BÖLÜMLENDİRME VE KARAR ALMAYA KATILIM

Sanayi Devrimi'yle beraber üretimle bütünleşen teknolojik ilerlemeler, çok önemli verimlilik artışına yol açmıştır. Ek olarak girişim ortaklarının girişim alacaklılarına karşı "sınırlı sorumlu" olmalarının kabul edilmesiyle gerek kurulan girişim sayısında gerekse girişimlere yatırılan sermayede büyük bir artış ortaya çıkmış ve bu durum üretim ve dolayısıyla çalışan ölçeğine de yansımıştır. Ölçeğin artması ile verimlilik hedefinin çelişmemesi için bürokratik yönetim ilkeleri benimsenmiştir. Bu ilkelerin temelinde biçimselleşme, akılcı temellere göre bölümlendirme ve karar almada merkezileşmeden uzaklaşma yatmaktadır.

2.1. Biçimselleşmenin Tanımı ve Önemi

Biçimselleşme, girişimdeki kuralların ve rollerin girişimdeki bireylerin kişisel özellik ve ilişkilerinden bağımsız ve net olarak belirlenme ve tanımlanma derecesi demektir. Girişimdeki kurallar, davranışlara hükmederek onlara tahmin edilebilir bir nitelik kazandırma amacıyla oluşturulur. Kuralların varlığı ve kurallara uyulmasıyla girişimdeki davranışlar istikrar kazanır, keyfiyet ortadan kalkar ve beklentiler karşılanır. Benzer şekilde girişimdeki bilgi işlem uzmanlığı, muhasebe şefliği, üretim mühendisliği vb. roller, girişimdeki sosyal konumları işgal eden bireylerin davranışları için beklentileri gösterir. Roller ve roller arasındaki ilişkileri gözlemleyen çalışanlar, girişimdeki yapıyı ve iş akışını açık bir şekilde anlarlar ve gerektiğinde müdahale edebilirler (Scott ve Davis, 2007).

Biçimselleşmenin tipik göstergeleri; yazılı politikalar, el kitapları, iş tanımları ve örgüt şemalarının varlığıdır. Araştırmalar, aşırı biçimselleşmenin girişimdeki yeniliği engelleme ve iletişimi bastırma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Hatch, 2018). Diğer yandan, biçimselleşme çeşitli üstünlükleri de beraberinde getirir. İlk olarak pek çok insan, işyerinde kendinden ne beklendiğini ve yetkilerini bilmek ister. Açık biçimde tanımlanan ve uygulanan kurallar ve roller bu açıdan insanlara netlik sağlar. İkincisi, kurallar ve roller bir defa denendikten sonra girişimdeki çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamada özel koordinasyon personeli istihdam etmeye ya da "sonsuz toplantılar" yapmaya göre

Biçimselleşme, girişimdeki kuralların ve rollerin girişimdeki bireylerin kişisel özellik ve ilişkilerinden bağımsız ve net olarak belirlenme ve tanımlanma derecesidir.

düşük maliyetli araçlar haline gelir. Üçüncüsü, biçimselleşme; girişimin genelindeki maliyetlerin kontrolünde kolaylık sağlar. Dördüncüsü, çalışanların uzmanlık ve beceri düzeyleri düşük olduğunda biçimselleşme etkili bir kontrol aracıdır. Son olarak, büyük girişimlerdeki çalışanları denetlemede doğrudan gözetime göre biçimselleşme önemli kolaylık sağlar (Child, 2015).

2.2. Bölümlendirmenin Tanımı ve Önemi

Bölümlendirme, girişimdeki pozisyonları ayrı birimlerin içerisine ve birimleri de tüm girişimin içerisine gruplandırmadır. Yöneticiler, insanlar işlerini yaparlarken onları nasıl gruplandıracaklarıyla ilgili tercihlerde bulunurlar (Daft ve Marcic, 2009). Dört önemli bölümlendirme yaklaşımı, farklı örgüt yapılarına yol açar: Basit, işlevsel, çok bölümlü ve matris yapılar.

Bölümlendirme, girişimdeki pozisyonları ayrı birimlerin içerisine ve birimleri de tüm girişimin içerisine gruplandırmadır.

2.2.1. Basit Bölümlendirme

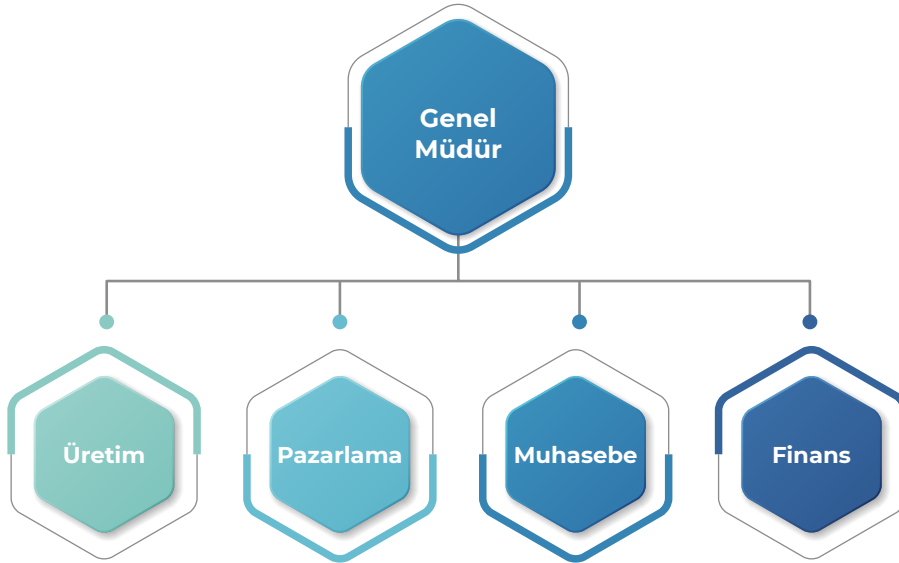
Küçük girişimlerde sınırlı işbölümünün olduğu, hemen hemen hiç hiyerarşinin olmadığı ve hemen hemen bütün kararların tepe yönetim tarafından alındığı **basit yapı** tercih edilir. Küçüklük, çalışanların uzmanlaşmasını kısıtlar çünkü herkes ihtiyaç doğdukça görevleri yerine getirme sorumluluğunu paylaşmalıdır. Basit yapı, yeni kurulmuş küçük girişimlerin ya da mahallelerdeki lokanta, manav ve kasap gibi büyüme potansiyeli düşük olan girişimlerin tipik özelliğidir (Hatch, 2018). Hızlı karar alabilme ve uygulayabilme, esneklik, sürdürmenin düşük maliyetli olması ve çalışanların hesap vermelerindeki netlik basit yapının en önemli üstünlükleridir. Girişim büyüdükçe yetersiz kalma ve kişilere aşırı bağımlılık, basit yapının en önemli zayıflıklarıdır (Robbins ve Coulter, 2018).

Basit yapı, küçük girişimlerde sınırlı işbölümünün olduğu; neredeyse hiç hiyerarşinin olmadığı ve hemen hemen bütün kararların tepe yönetim tarafından alındığı yapıdır.

2.2.2. İşlevsel Yapı

Benzer becerilere sahip olan ya da işlerini yapmak için benzer türde bilgi, araçlar ya da teknikler kullanan ve birlikte çalışan bir grup insana işlev denir. **İşlevsel yapıda** girişimin mal ya da hizmet üretmek için ihtiyaç duyduğu tüm birimler yer almaktadır (Jones ve George, 2016). Aşağıda orta büyüklükteki bir imalat işletmesinin işlevsel yapısı örnek olarak gösterilmiştir.

İşlevsel yapı, benzer becerilere sahip olan ya da işlerini yapmak için benzer türde bilgi, araçlar ya da teknikler kullanan ve birlikte çalışan bir grup insanın oluşturduğu birimlerin temel alanıdır.



Şekil 14.1 İşlevsel Yapı Örneği

İşlevsel yapının önemli üstünlükleri vardır. Birincisi, işlerin nitelikli uzmanlar tarafından yapılmasına olanak sağlar ve böylece hatalar azalır ve verimlilik artar. İkincisi, herkes kendi uzmanlık alanındaki işle meşgul olduğundan bir işin birden çok kişi tarafından tekrar tekrar yapılması riski ortadan kalkar. Böylece maliyetler düşürülür. Üçüncüsü, aynı bölümdeki çalışanlar, benzer iş deneyimi ya da eğitime sahip olduğundan bölüm yöneticileri için iletişim ve koordinasyon daha kolay olacaktır. Aynı zamanda,

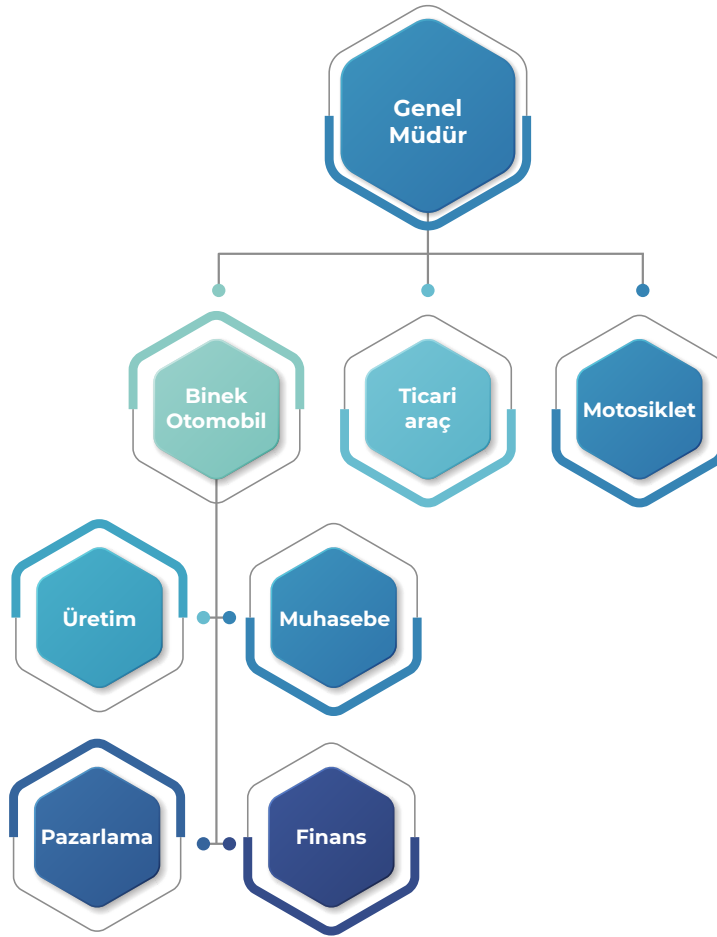
işlevsel yapının bir takım zayıflıkları da bulunmaktadır. İlk olarak, bölümler arası koordinasyon ve iletişim zor olabilmektedir çünkü bölüm yönetici ve çalışanları örgütün tümü için doğru olanı yapmaktan daha çok kendi işlevleri için doğru olanı yapmayla ilgilenebilmektedirler. İlaveten girişim büyüdükçe işlevsel yapı, daha yavaş karar almaya ve dar bir alanda deneyim ve uzmanlığa sahip yönetici ve çalışanların varlığına sebep olabilmektedir (Williams, 2017).

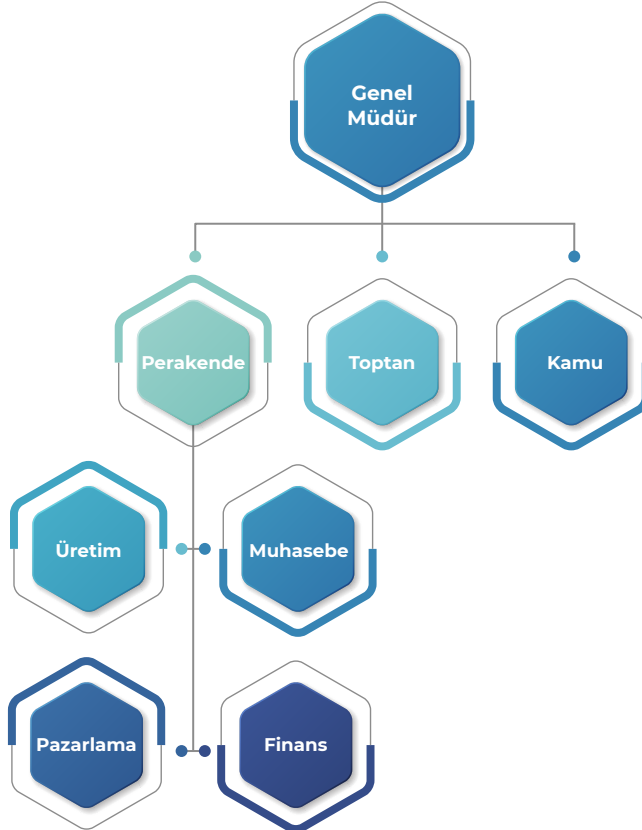
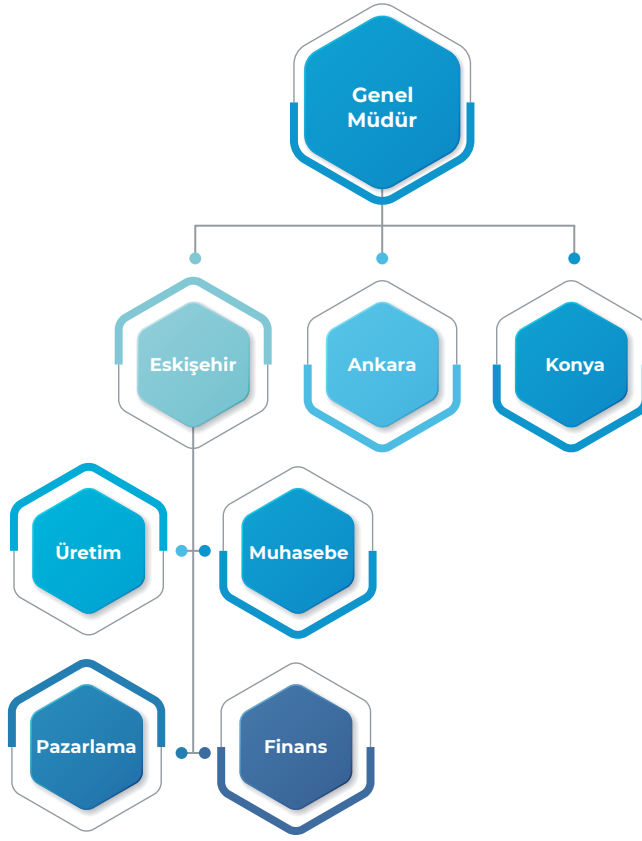
Çok bölümlü yapı, ürün, bölge ya da müşterilerin özel taleplerine göre kurulan stratejik iş birimlerini temel alan yapıdır.

2.2.3. Çok Bölümlü Yapı

Farklı türlerdeki ürünleri üretme, farklı türdeki müşterilere odaklanma ya da farklı coğrafi bölgelerde üretim ve satış söz konusu olduğunda girişimler; kontrol sorunlarını çok bölümlü yapı ile çözmektedir.

Çok bölümlü yapı, ürün, bölge ya da müşterilerin özel taleplerine göre işleri gruplandırmakta ve her bir gruba stratejik iş birimi (SİB) denmektedir. Çok bölümlü yapıyı benimsemedeki ana neden, girişimin içerisinde daha küçük ve daha yönetilebilir birimler oluşturmaktır. Çok bölümlü yapının hangi türünün seçileceği kontrol problemine bağlıdır. Kontrol problemi, ürün çeşidinin sayısı ve ürünlerin karmaşıklığından kaynaklanırsa ürün temelli; girişimin üretim yaptığı ve satış yaptığı coğrafi bölgelerin sayısından kaynaklanırsa bölge temelli ve çok sayıda farklı müşteri grubuna hizmet etme ihtiyacından kaynaklanırsa müşteri temelli çok bölümlü yapı tercih edilir (Jones, 2013).





Şekil 14.2 Çok Bölümlü Yapı Örnekleri

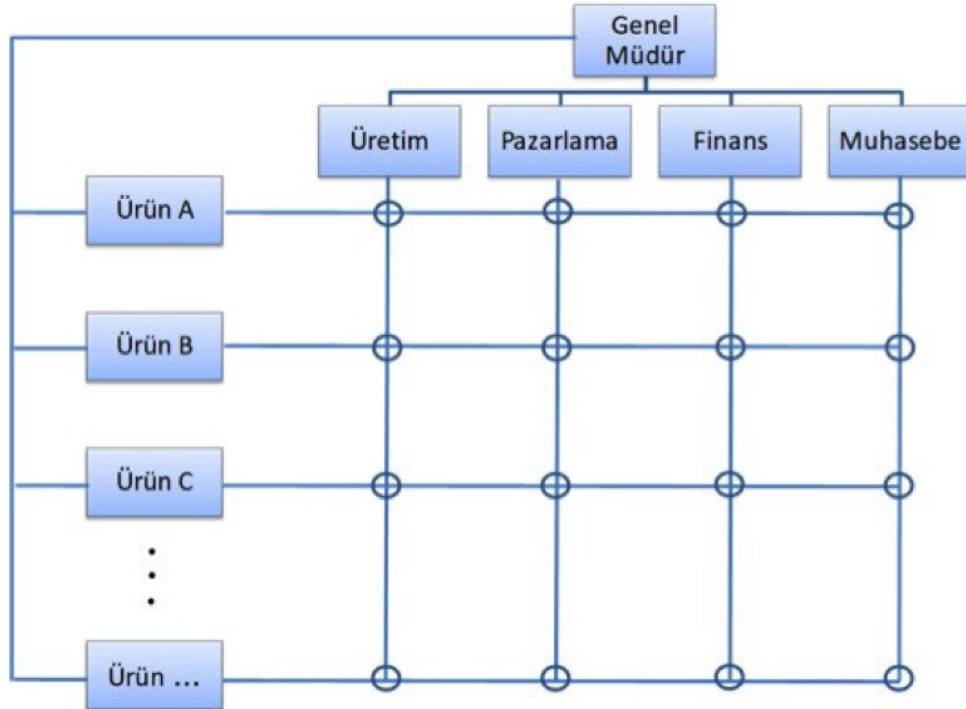
Çok bölümlü yapı çeşitli üstünlüklere sahiptir. Birincisi, uzmanlaşma; her bir SİB'in faaliyet gösterdiği işlerde daha fazla odaklanmaya olanak sağladığı için müşterilerin ihtiyaçlarına işlevsel yapıya göre daha iyi cevap verilir. İkincisi, çok bölümlü yapı; SİB kârlarına dayanarak hesap verebilirlik sağlar. Her bir SİB'in kârlılığı, birimi hem diğer birimler hem de rakiplerle karşılaştırmada kullanılabilir. Üçüncüsü, çok bölümlü yapı; geleceğin tepe yöneticilerini yetiştirmede işlevsel yapıdan daha üstündür. Girişimin merkezindeki tepe yöneticileri, işlevsel yapıya sahip bir işletmenin içerisinde elde edilemeyecek genişlikte deneyime sahiptir. Bir SİB yöneticisi zamanla konusu tepe yöneticileriyle aynı bakış açısına ve sorumluluklara sahip olur (Hatch, 2018).

Çok bölümlü yapının ilk zayıflığı, genellikle her SİB'te aynı işlevsel birimlerin bulunması ve bu durumun aynı işlemlerin farklı birimlerde tekrarlanmasıdır. Bu durum sıklıkla daha yüksek maliyete yol açar. İkinci zayıflık, farklı SİB'ler arasındaki koordinasyonu sağlamanın güç olmasıdır. Girişimler, çeşitli SİB'lerdeki politika ve prosedürleri standartlaştırmada zorluk yaşayabilmektedir (Williams, 2017). Üçüncü zayıflık, işlevsel yapıdan çok bölümlü yapıya geçişin hiyerarşiye bir basamak daha eklemesi böylece kırtasiyeciliğin artması ve başka bir SİB'i ya da girişimin bütününe etkileyebilecek kararlar için SİB tepe yöneticisinin girişimin tepe yöneticisinden onay alma gerekliliğinin karar almayı yavaşlamasıdır. Son zayıflık, her bir SİB'in bağımsız kâr ve zarar merkezi olması nedeniyle birimler arasındaki olası gerilim durumudur. SİB'ler girişim kaynaklarından daha fazla pay alabilmek için birbirleriyle rekabet halindeyken; girişimin başarısı için yönetim ve geliştirmiş oldukları yeteneklerini de paylaşmalıdırlar. Bu dengeyi sağlamak kolay değildir (Rothaermel, 2016).

Matris yapısı, işlevsel ve çok bölümlü yapıları bir arada uygulama olanağı sağlayan yapıdır.

2.2.4. Matris Yapısı

Bazen, girişimin yapısının aynı anda işleve/ürüne, müşteriye ya da bölgeye odaklanması gerekebilir. **Matris yapısı** işlevsel ve çok bölümlü yapıları bir arada uygulama olanağını sağlar. İşlev/ürün, ya da bölge yöneticileri, girişim içerisinde eşit yetkiye sahiplerdir ve çalışanlar her iki yöneticiye rapor sunarlar (Daft ve Marcic, 2009).



Şekil 14.3 Matris Yapısı Örneği

Matris yapısının iki önemli üstünlüğü vardır. İlk üstünlüğü, yeni projelere başlamak için yalnızca proje yöneticisini atamak ve proje ekibi üyelerini seçmek gerektiğinden matris yapısı son derece esnekler. Oysa işlevsel ve çok bölümlü yapılarda yeni projelere başlarken ya işlevlere yeni sorumluluklar vermek ya da yeni bir bölüm oluşturmak gerekmektedir. İkincisi, örgütteki çalışanların kapasitelerinden daha fazla yararlanmadır. Matris yapısındaki çalışanlar, işlevsel sorumlulukların yanı sıra ürün, müşteri ya da bölgeyle ilgili sorumluluklara da sahip olacak ve böylece girişime daha fazla katkı sağlayabileceklerdir (Hatch, 2018). Matris yapısının en büyük zayıflığı ise, bir çalışanın aynı anda hem işlev yöneticisine hem de ürün, bölge ya da müşteri yöneticisine hesap verme sorumluluğu olmasının zaman karışıklıklarına yol açabilmesi ve bazı çalışanların stres seviyesini yükseltebilmesidir (Williams, 2017).

2.3. Karar Almaya Katılım ve Karar Almaya Katılımın Önemi

Karar alma, seçim yapma ya da birden çok seçenek arasında tercihte bulunma demektir. Girişimlerdeki kararlar, amaç belirleme ya da sorun tanımlama; amaç ya da sorunları irdeleme ya da öncelikleri belirleme; seçeneklerin belirlenmesi; seçeneklerin değerlendirilmesi ve seçim ölçütünü belirleme ve seçim yapma aşamalarının sonucunda alınır (Koçel, 2018).

Karar alma, seçim yapma ya da birden çok seçenek arasında tercihte bulunmadır.

Karar alma sürecinin her aşamasına çalışan katılımının sağlanması, sürecin başarı olasılığını arttırmaktadır çünkü katılım; bireylere duygularını ifade etme olanağını sunmakta, sürecin kalitesini ve çalışanların nihai karara bağlılığını arttırmaktadır (Robbins ve Coulter, 2018). Ayrıca bireylere duygularının ifade etme olanağının sunulması onların stresini azaltmakta ve verimini arttırmaktadır. Karar alma sürecinin kalitesini en fazla etkileyen unsur bireysel önyargılardır. Araştırmalara göre en sık rastlanan önyargılar, sahip olunan fikirlerle çelişen bilgiyi yok sayma; son derece çarpıcı ve sansasyonel olayların gerçekleşme olasılığını olduğunun çok üzerinde algılama; ilk edinilen bilgiye daha sonra edinilen bilginin çok üzerinde değer verme; ilk izlenime olması gerekenin çok üzerinde güvenme; emek ve/veya para yatırılan herhangi bir konudan zamanın geldiği açıkça belli olmasına rağmen vazgeçememe ve başarı olasılığını, her zaman başarısızlık olasılığının çok üzerinde görmedir (Stillman, 2016). Bu önyargıların tümü, karar alma sürecine olabildiğince fazla katılım sağlanarak azaltılabilir.

Özellikle seçeneklerin belirlenmesi aşaması, yeni fikirlere en fazla ihtiyaç duyulan aşamadır. Bu aşamada en yaygın olarak kullanılan teknik, "Beyin Fırtınası Tekniği"dir. Beyin fırtınası tekniğinin birinci adımı, grup üyelerinin bir amaca ulaştıracak yollar ya da bir sorunun çözüm seçenekleriyle ilgili akıllarına gelen her türlü fikri, hiç eleştiriye ve değerlendirmeye tabi tutulmadan ifade etmeleridir. Böylece çok sayıda yeni fikrin ortaya çıkması özendirilmiş olacaktır. Bu şekilde bir liste geliştirildikten sonra listedeki fikirler tek tek ele alınıp incelenir, analiz edilir ve değerlendirmeye tabi tutularak birleştirilir ya da elenir. Sonunda üzerinde fikir birliği sağlanan bir seçenek listesi ortaya çıkar (Koçel, 2018).

Vizyon Değişikliği ile Gelen Başarı: ELİF ÇOBAN

Ekonomi üzerine ODTÜ'de lisans, Bilkent Üniversite'nde yüksek lisans yapan Şölen Çikolata CEO'su Elif Çoban, gücünü aile bağlarından ve vizyoner iş anlayışından alan şirketin Gaziantep'ten dünyaya uzanan başarı hikâyesini anlattı.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

Öncelikle aile bireylerinin kurumsallaşması yani kendi ilke ve kurallarını koyması, hedeflerini belirlemesi ve buna riayet etmesi gerekiyor. Ancak şirket belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra kendi alanında uzman profesyonellerin işe dâhil edilmesi ve aile anayasasının hazırlanması yararlı olacaktır. >>>

>>> Bence aile şirketlerinde başarı için ilk ve en önemli kriter, aile üyeleri arasında birliğin olması ve aile üyelerinin aynı ideal çevresinde buluşabilmesidir. Biz; babalarımızın, kardeşlerimizin yıllarını vererek büyük emeklerle kurduğu bu şirketi sevgiyle daha ileriye taşımamız gerektiğine inanıyoruz. Aile fertleri olarak geleneksel değerlerimizi korumaya, sevgi, saygı ve hoşgörü ile davranmaya büyük özen gösteriyoruz. Her şeyden önce bu değerleri korumanın aile şirketlerinin başarısında çok önemli olduğuna inanıyorum. Sonrasında da tüm aile fertlerinin kurumsallaşma yönünde yeni bir dönüşüme zihinsel ve yapısal olarak açık olması ve dönüşümün parçası olması gerektiğini düşünüyorum. Genelde aile şirketlerinde kurucular, işlerinde çok başarılı oldukları ve bu başarıyı her zaman devam ettirecekleri yanılgısına düşebiliyor. Oysaki aile yapısını iyi tanımalı, yetkinliklerini ve yetersizliklerini iyi analiz etmelidir. Bu konuda tamamen objektif olarak dışarıdan bakmak gerekiyor. Şirketin büyümesi daha ileriye gitmesi için ailenin yetkinliklerinin olmadığı alanda, kendi konusunda uzman profesyonellerin gelmesi için şirketin kurumsallaşması ve tek elden yönetilme prensiplerinin yerleşmesi gerekiyor. Kurumsallaşma, bugünden ziyade yarın için önemlidir; geleceğe güvenle yürümenizin garantisidir. Bunun için de önce kurumsallaşmanın altyapısını, organizasyonel yapılanmasını, anayasasını oluşturmak gerekir. Henüz küçük bir iş hacmine sahip aile işletmelerine belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra profesyonelleri de şirkete dâhil etmelerini ve kurumsallaşarak büyümelerini öneriyorum. Profesyonellerin işe dâhil edilmesinin yanı sıra aile fertleri arasında unvan ve sorumlulukların da yetkinliklere, bilgi ve tecrübeye göre dağıtılması büyük önem taşıyor. Biz şirketimizin daha da büyümesi ve başarıyı kalıcı hale getirmesi için kurumsallaşma çalışmalarımızı 2008 yılında başlattık. Öncelikle kurumsallaşma adına ne yapmak istediğimizi, ne yöne doğru gideceğimizi konuşarak ortak bir karara vardık. Bu aşamada, hem aile anayasası gibi önemli araçların oluşturulması hem de şirket organizasyonundaki kişilerin dengeli ve uzmanlık temelli dağılımını sağlamak üzere bir hazırlık dönemimiz oldu. Bu dönem için ilk aksiyon olarak beni icranın başına getirdiler. Şölen dışarıdan da bir CEO seçebilirdi ancak bu geçiş döneminin daha yumuşak olması için böyle bir yöntem tercih ettik. Aile bireylerinin her birinin ayrı ayrı bilgi ve deneyimlerini en uygun şekilde değerlendirmek istedik. İş kuranları uzaklaştırmak yerine sahip oldukları deneyimleri işe katmayı tercih ettik. Şölen'i ilkleri sahiplenen, yenilikçi, genç, cesur, farklı, yaratıcı ve sorumlu bir marka olarak tanımladık. Şölen şirketinin güvenilir, vizyoner, geleceğe yatırım yapan bir çalışan markası olarak konumlanmasını, daha iyi anlatılmasını hedefleyerek çalışmalar yaptık. Bu doğrultuda 2010 yılında yaptığımız değişiklikle yeni yönetim modelimizi belirledik. Daha kurumsal bir yapı için güçlerin ayrılığı prensibi ve buna paralel olarak da daha merkezi bir yönetimle büyüme hedeflerine daha güvenli ve hızlı bir şekilde ulaşmayı arzu ettik. Aile üyelerimizden çalışanlar ve dışarıdan bizlere katılan, sektörde oldukça önemli yeri olan kişilerle yönetim kurulumuzu ve icra kurulumuzu oluşturduk; 2012 yılında da aile anayasamızı tamamladık. Kuruluşumuzdan bu yana hepimizin tek bir amacı vardı ve bu amaç hâlâ aynı; ailemizin mutlu, şirketimizin başarılı olması. Geriye dönüp baktığımızda, kurumsallaşmayla ilgili attığımız tüm adımların şirketimize kalıcı faydalar sağladığını görmekten son derece mutluyuz.

Sizce aile şirketlerinin gelecek nesillere başarılı bir şekilde aktarılmasını sağlayacak en önemli noktalar neler?

Şölen'in yönetiminde şu an ailemizin birinci ve ikinci kuşağı bulunuyor. Aile şirketlerine yeni kuşaklar eklendikçe, aile üyelerinin sayısı arttıkça aile üyelerinin şirketlerde işe alınma kriter ve kurallarının da belirli şart ve kurallara bağlanması gerektiğine inanıyorum. Şölen olarak biz, kurumsal yönetimin ilkeleri arasında bulunan adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı içinde bu kurallara riayet edilmesini önemsiyoruz. Aile anayasasının, aile şirketlerinin sağlıklı bir şekilde kuşaktan kuşağa devri ve kurumsallaşma sürecinin başarısı ve sürekliliği için önemli bir rehber olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda aile şirketini ayakta tutan; aile duygusu, birlik beraberlik ruhu, kuşaktan kuşağa geçecek değerlerin transferidir. Bizim kurucu kuşak olarak en büyük isteğimiz, birlik beraberlik anlayışını tam olarak yerleştirmek ve nesilden nesle geçecek bir miras gibi kalıcı hale getirebilmek. Umarız bunda başarılı oluruz. ("İş'te Aile", Sayı: 03, sf. 32-35,

https://www.taider.org.tr/images/belgeler/iste_aile_dergisi_3_sayi.pdf)

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları, girişimin en değerli unsuru olan her kademedeki çalışanları ifade etmektedir. Ülkemizde uzun yıllar boyunca çalışanları bir maliyet unsuru olarak gösteren ve ağırlıklı olarak çalışanlarla ilgili kayıt tutma görevine odaklanan personel yönetimi anlayışı egemenliğini sürdürmüştür. 1990'lardan başlayarak girişimlere rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli unsurun insan olduğu kabulünden hareketle personel yönetimi anlayışı yerini insan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışına bırakmaya başlamıştır. Araştırmalar, İKY uygulamaları ile verimlilik, yenilikçilik, faaliyet performansı, kârlılık, büyüme (Paauwe, Wright ve Guest, 2013), çalışan motivasyonu, düşük iş gören devir hızı, verimlilik ve ürün kalitesi (Jiang, Lepak, Hu ve Baer, 2012) arasında olumlu ilişkiler ortaya koymaktadır. **İnsan kaynakları yönetimi**, girişimdeki işlerin analiz edilmesi; bu işlere uygun çalışanların bulunması ve işe alınması; çalışanların eğitilmesi; çalışanların ücretlendirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahiptir.

İnsan kaynakları yönetimi, girişimdeki işlerin analiz edilmesi; bu işlere uygun çalışanların bulunması ve işe alınması; çalışanların eğitilmesi; çalışanların ücretlendirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olan bir girişim işlevidir.

3.1. İş Analizi

İş, yerine getirilmesi gereken görev ya da faaliyetlerden oluşan bir gruptur. İş analizi, işlerle ilgili bilginin toplanması, analiz edilmesi ve düzenlenmesi sürecidir. İş analizinde, işi yürütenlerin ne yaptıklarına ve neyi başardıklarına odaklanılır. Bilgi toplamada işi yürütenlerle görüşme veya çok sayıda görevden oluşan işler için anket uygulaması yapma ve sonuçları işi yürütenlerin yöneticileri ya da ekip liderleriyle kontrol etme ve özellikle rutin idari ve mavi yakalı işler için işi yürütenleri gözlemlenme en sık başvurulan yöntemlerdir. İş analizi sonucunda elde edilen bilginin doğrudan iki sonucu vardır: Birincisi, işi yürütenlerin hangi faaliyetleri hayata geçirmede sorumlu olduklarını; doğrudan hangi yöneticiye bağlı olduklarını ve işin genel amacını gösteren iş tanımıdır. İş tanımı, başka bir deyişle işin kimlik kartıdır. İkincisi, bir işi yürütmek için gereken bilgi, beceri ve yetenekler ile gerekli bu bilgi, beceri ve yetenekleri edinmek için gereken eğitim, nitelikler ve deneyimleri tanımlayan ve işin önemli sonuç alanlarını gösteren iş şartnamesidir. İş şartnamesi, yine başka bir deyişle işin kimlik kartıdır. İş ilanları, iş şartnamesi temel alınarak hazırlanır. İş analizi sonuçları; çalışanların bulunması ve işe alım, eğitim ve geliştirme, ücret ve performans yönetimi diğer İKY uygulamalarında da kullanılmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014).

İş analizi, işlerle ilgili bilginin toplanması, analiz edilmesi ve düzenlenmesi sürecidir. Bu sürecin doğrudan iki sonucu; işi yürütenlerin hangi faaliyetleri hayata geçirmede sorumlu olduklarını, doğrudan hangi yöneticiye bağlı olduklarını ve işin genel amacını gösteren **iş tanımı** ve bir işi yürütmek için gereken bilgi, beceri ve yetenekler ile gerekli bu bilgi, beceri ve yetenekleri edinmek için gereken eğitim, nitelikler ve deneyimleri tanımlayan ve işin önemli sonuç alanlarını gösteren **iş şartnamesi**dir.

3.2. Çalışanların Bulunması ve İşe Alma

Çalışanların bulunması, potansiyel çalışanları tanımlama ve girişime çekme yani işe alma; işe başvuran adayları eleme amacıyla girişim tarafından yürütülen faaliyetler ve uygulamalardır (Orlitzky, 2007). Girişimlerin çalışan bulma kaynakları iç ve dış olarak ikiye ayrılır. Girişimin içerisindeki uygun durumda olan nitelikli adayların işe alınması, iç çalışan bulma kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu kaynaklardan faydalanmak için kullanılan başlıca yöntemler girişimin sahip olduğu insan kaynakları veri tabanının ve işletme içi iş ilanının kullanılmasıdır. Dış çalışan bulma kaynaklarını, girişimin mevcut çalışanlarının tanıdıkları; teknik liseler, meslek liseleri, yüksekokullar, meslek yüksekokulları ve üniversiteler gibi öğretim kurumları; rakipler; diğer girişimler; girişimde önceden çalışmış olup sonradan ayrılanlar; işsizler ve kendi adlarına çalışanlar oluşturmaktadır. Günümüzde en

Çalışanların bulunması, potansiyel çalışanları tanımlama ve girişime çekme yani **işe alma**; işe başvuran adayları eleme amacıyla girişim tarafından yürütülen faaliyetler ve uygulamalardır.

çok kullanılan dış çalışan bulma yöntemleri; işletmelerin web sitelerinde, gazete ve dergilerde iş ilanı yayımlama; kamu ve özel istihdam kuruluşları ile meslek örgütleri ve sendikalara başvurma; stajyerleri işe alma; iş fuarlarına katılma; yönetici işe alım firmalarıyla çalışma ve çevrim içi işe alım platformlarını kullanmadır (Mondy ve Martocchio, 2016). İşe almada en fazla kullanılan yöntemler; iş başvuru formu ya da özgeçmişler üzerinden yapılan eleme; işe alım testlerini (zekâ, kişilik, beceri, fiziksel vb.) kullanma ve görüşmeler yapmadır (Armstrong ve Taylor, 2014).

3.3. Çalışanların Ücretlendirilmesi

Ücret, kısaca emeğin karşılığı olarak tanımlanmaktadır ve çalışanın bedensel ve/veya zihinsel emeği karşılığında ödenen bedeldir (Eriş ve Bulut, 2015). Çalışanların ücretlendirilmesinin genel amacı, girişimin ihtiyaç duyduğu becerilere sahip, yetkin, güdülenmiş ve girişime bağlı ve güvenen çalışan sağlamak suretiyle girişimin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır.

Ücret bileşiminin içinde çalışanın üstlendiği işin değerine, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerine ve pazardaki benzer işlere ödenen ücrete göre garanti edilmiş olan **temel ücret**, performansla dayalı **değişken ücret** ve özel sağlık sigortası gibi **ek yararlar** ya da Ramazan ayında gıda paketi dağıtma gibi **sosyal yardımlar** bulunur.

Ücretin üç bileşeni vardır. İlk bileşen olan **temel ücret**, çalışanın üstlendiği işin değerine, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerine, kanunlara, pazardaki benzer işlere ödenen ücrete ve varsa toplu sözleşmeye göre belirlenen ve garanti edilmiş olan ücrettir. İkinci bileşen olan **değişken ücret**, çalışan performansına dayalıdır. Son bileşen, ek yararlar ya da **sosyal yardımlar**dır.

Girişimlerde tek tek bireylerin performans ve katkılarını hesaba katmayan zaman temelinde ücret sistemleri ve/veya cari ücretlerde bireylerin performansını dikkate alan **özendirici ücret sistemleri** benimsenebilir (Gerhart, 2009). Zaman temelinde ücret sistemleri içerisinde, çalışılan zaman ile çalışılan zaman için belirlenen ücret miktarının çarpılması sonucunda ücretin belirlendiği geleneksel ücret sistemi ve belli bir zaman diliminde belirli miktarda üretim yapılmasının zorunlu olduğu ölçülmüş iş miktarına göre ücret sistemi yer almaktadır. Özendirici ücret sistemleri içerisinde, belirli bir üretim düzeyi için temel ücretin belirlendiği ve bu düzeyin üzerine çıkıldığında temel ücretin belirli bir yüzdesi oranında temel ücrete ek yapıldığı değişken günlük ücret; parça başı ücret miktarı ile üretilen ürün miktarının çarpılması sonucunda ücretin belirlendiği parça başı ücret sistemi ve ulaşılabilir bir niteliksel ve/veya hedefin belirlendiği ve hedefe ulaşıldığı takdirde temel ücrete ilave ücretin verildiği primli ücret sistemi bulunmaktadır (Eriş ve Bulut, 2015).

Girişimlerde ya tek tek bireylerin performans ve katkılarını hesaba katmayan **zaman temelinde ücret sistemleri** ya da cari ücretlerde bireylerin performansını dikkate alan **özendirici ücret sistemleri** uygulanabilir. Zaman temelinde ücret sistemleri içerisinde, geleneksel ücret sistemi ve ölçülmüş iş miktarına göre ücret sistemi yer almaktadır. Özendirici ücret sistemleri içerisinde değişken günlük ücret, parça başı ücret sistemi ve primli ücret sistemi bulunmaktadır.

3.4. Çalışanların Performanslarının Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme, çalışanların iş başarılarını ölçmek demektir. Performans değerlendirme, atama ve ücret yönetimine doğrudan bilgi sağladığı gibi girişimin etkililiğini artırma, insan kaynakları ihtiyacını belirleme, çalışanların girişime bağlılığını artırma, çalışanları güdüleme ve çalışanlara kendilerini geliştirecek ve eğitime ihtiyaç duydukları noktaları gösterme gibi işlevlere sahiptir.

Performans değerlendirme yöntemleri, tek kişinin değerlendirildiği **mutlak değerlendirme** birden çok kişinin birbirleriyle kıyaslandığı **karşılaştırmalı değerlendirme** yöntemlerinden oluşmaktadır. Çalışanların gayret, çalışkanlık, kararlılık vb. ölçütlere göre değerlendirildiği derecelendirme (örn. A kişinin gayret ölçütü açısından 5 puan üzerinden 5 puan alırken; sorumluluk ölçütü açısından

4 puan alması) ve çalışanların davranışları ile başarı ve başarısızlıklarının kaydedildiği kritik olaylar yöntemi (örn. B kişinin "stres altında çalışabilme düzeyi"nin puanlanması) en fazla tercih edilen mutlak değerlendirme yöntemleridir. Çalışanların belirli bir ölçüt temelinde en iyiden en kötüye doğru sıralandıkları sıralama yöntemi; çalışanların belirli bir ölçüt üzerinden ikili olarak (örn. A ile B, A ile C, A ile D, B ile C ve B ile D'nin karşılaştırılması) karşılaştırılmasına dayanan ikili karşılaştırma yöntemi ve belirli bir puanın (örn. 100 puan) belirli bir ölçüte göre çalışanlara dağıtılmasını temel alan (örn. A'ya 50 puan, B'ye 30 puan, C'ye 15 puan ve D'ye 5 puan) puan dağıtım yöntemi, karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri içerisinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Performans değerlendirmenin sorumluluğu genelde doğrudan bağlı olunan yönetici, çalışanın kendisi ve insan kaynakları bölümü yöneticisi ya da çalışanına aittir. Performans değerlendirme pek çok girişimde yılda bir ya da iki defa gerçekleşmektedir (Mondy ve Martocchio, 2016).

Girişimlerde ya tek kişinin değerlendirildiği **mutlak** ve/veya birden çok kişinin birbirleriyle kıyaslandığı **karşılaştırmalı performans değerlendirme yöntemleri** kullanılabilir. Mutlak performans değerlendirme yöntemleri içerisinde dereceleme ve kritik olay yöntemi, en fazla tercih edilen yöntemlerdir. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri içerisinde ikili karşılaştırma ve puan dağıtım yöntemleri daha çok tercih edilmektedir.

4. KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM

Girişimlerin stratejik yönetiminin temelinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı yatmaktadır. Aynı endüstride faaliyet gösteren diğer rakiplerin önünde olma ya da endüstri ortalamasının üzerinde performans sergileme **rekabet üstünlüğü** demektir. Eğer girişim, rekabet üstünlüğünü uzun bir süre (örn. beş yıl) sürdürebilirse **sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne** sahip demektir (Porter, 2008). Kârlılık, girişim performansını ölçmede en fazla tercih edilen yoldur (Hamann ve ark., 2013). Özkaynakların geri dönüş oranı (net kâr/özkaynaklar), varlıkların geri dönüş oranı (net kâr/toplam varlıklar), gelirlerin geri dönüş oranı (net kâr/toplam gelirler) ve satışların geri dönüş oranı (net kâr/toplam satışlar) stratejik yönetimde en fazla tercih edilen kârlılık ölçütleri arasında yer almaktadır. Net kâr, satışlardan elde edilen gelirden satılan ürünlerin maliyeti, faaliyet giderleri (örn. satış, genel ve idari maliyetler) ve faizler ile vergilerin çıkarılması sonucunda elde edilmektedir.

Rekabet üstünlüğü rakiplerin önünde olma ya da endüstri ortalamasının üzerinde performans sergileme demektir. Girişim, rekabet üstünlüğünü uzun bir süre (örn. beş yıl) sürdürebilirse sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmiş demektir.

Strateji, girişimin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşmak için hayata geçirdiği hedef-yönlü eylemler kümesidir. **Stratejik yönetim**, girişimin dış ve iç çevresinin analizlerini; stratejinin belirlenmesini ve uygulanmasını birleştiren bütünlük bir yönetim sürecidir. Dış çevre analizi, uzak ve yakın çevre analizinden oluşur. Uzak çevre analizinde siyasal (örn. yürütmenin aldığı kararlar), iktisadi (faiz oranları, enflasyon, döviz kurları vb.), sosyo-kültürel (örn. gelenekler, değerler ve nüfus), teknolojik (örn. üretim yöntemlerindeki yenilikler ve yeni ürünler), ekolojik (örn. küresel ısınma) ve yasal (kanunlar, yönetmelikler, düzenlemeler ve mahkeme kararları) unsurlar incelenir. Genellikle girişimler, bu unsurları etkileyemezken onlardan şiddetli biçimde etkilenir (Rothaermel, 2016).

Strateji, girişimin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşmak için hayata geçirdiği hedef-yönlü eylemler kümesidir. **Stratejik yönetim**, girişimin dış ve iç çevresinin analizlerini; stratejinin belirlenmesini ve uygulanmasını birleştiren bütünlük bir yönetim sürecidir.

Yakın çevre analizi, pazar ve endüstri yapısının analizinden oluşur. Ürünler, pazarda alınır ve satılırken; her pazar en az bir endüstriyi kapsar. Endüstri, aynı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim yapan girişimler topluluğudur (Hill ve ark. 2015). Girişimler, yakın çevre unsurlarından etkilenirken; bu unsurları etkileyebilme potansiyeline sahiptir.

Girişimler, dört farklı pazar yapısında faaliyet gösterir: **Tam rekabet**, **tekelci rekabet**, **oligopol** ve **tek el pazarlar**.

Rekabeti şekillendiren beş güç; müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık güçleri, ikame ürünlerin tehdidi, pazara giriş engelleri ve endüstride var olan rekabetin şiddetidir.

Girişimler, dört farklı pazar yapısında faaliyet gösterir. **Tam rekabet pazarında**, çok sayıda girişim demir, ham petrol ve şeker pancarı gibi farklılaşmayan bir ürünü üretip satmakta ve fiyatlandırma girişimler tarafından değil pazarın tamamı tarafından yapılmaktadır. **Tekelci rekabet pazarında**, çok sayıda üretici televizyon, gömlek ve bisküvi gibi farklılaşabilen bir ürünü satar. Eğer bir girişim, ürününü rakiplerinden anlamlı ölçüde farklılaştırmayı başarırsa fiyatlandırma üzerinde geçici bir "tek el" üstünlüğüne kavuşur. **Oligopol pazarda**, çok az sayıdaki girişim önemli ölçüde fiyatlandırma gücüne sahip olarak ürün satışı yapar. Türkiye'deki mobil telefon hizmetleri ve yolcu uçağı pazarı oligopol pazara örnektir. Son olarak **tek el pazarlarda** tek girişim su, elektrik, doğalgaz gibi farklılaşmayan bir ürünü çok yüksek fiyatlandırma gücüyle satma olanağına kavuşur (Wheelen ve ark., 2015).

Endüstri analizinde, rekabeti şekillendiren beş gücün durumu analiz edilir. **Müşterilerin pazarlık gücü**, az sayıda müşterinin çok sayıda tedarik olanağı olduğunda ve tedarikçi değiştirme maliyetleri düşük olduğu durumlarda yüksektir. **Tedarikçilerin pazarlık gücü**, az sayıda tedarikçinin çok sayıda müşteri seçeneği olduğu ve müşteri değiştirme maliyeti düşük olduğu durumlarda yüksektir. **İkame ürünlerin tehdidi**, ikame ürünler (örn. çayın, kahvenin ikamesi olması) çekici bir fiyat-performans dengesine sahip olduğu ve müşterinin ikame ürüne geçme maliyeti düşük olduğu durumlarda yüksektir. Tam rekabet ve tek elci rekabet pazarlarında, girişimin başlangıç giderleri düşük olduğunda ve endüstride var olan girişimlerin yeni girişimlere saldırgan fiyatlandırma gibi misillemeler yapmayacağı durumlarda **pazara giriş engelleri** düşüktür. Yine, tam rekabet ve tek elci rekabet pazarlarında, endüstride aşırı kapasite olduğu ve endüstrinin büyüme hızının çok düşük olduğu, sıfır olduğu ya da endüstrinin küçüldüğü durumlarda **var olan rekabetin şiddeti** yüksektir (Porter, 2008).

İç çevre analizinde girişimin kaynak, beceri, temel yetenek ve faaliyetleri irdelenir. **Kaynaklar**, girişimin strateji oluşturma ve uygulamada kullanabileceği varlıklardır; somut ve soyut kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Emek, sermaye ve toprak gibi somut kaynakların fiziksel özellikleri vardır ve görünürdür. Marka değeri, itibar ve entelektüel varlıklar (örn. patentler, ticari sırlar ve telif hakları) gibi soyut kaynakların fiziksel özellikleri yoktur ve görünür değildir. Rekabet üstünlüğü, satın alınması daha zor ve geliştirilmesi daha güç olan soyut kaynaklardan gelişme eğilimindedir (Rothaermel, 2016). Girişimin kontrol ettiği diğer kaynaklardan tam olarak yararlanmasına olanak sağlayan kaynaklara **beceriler** denir. Girişimin pazarlama becerileri, önde gelen girişim becerileri arasındadır (Barney ve Hesterley, 2015). Kaynaklar ve beceriler birbirlerini çoğaltır ve mükemmelleştirir. Ek olarak, kaynakların ve becerilerin etkileşimi, girişimin içerisine derinlemesine yerleşik durumdaki girişime özgü güçlü yönler olan **temel yetenekleri** doğurur. İmalatta, tasarımda ya da satışta üstün olma gibi temel yetenekler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için çok önemlidir. Temel yetenekler, rekabet üstünlüğüne yol açacak girişim faaliyetlerini tetikler (Rothaermel, 2016). Girişim bünyesindeki faaliyetlerin tümü girişimin **değer zincirini** oluşturur. Değer zincirinde müşteri için doğrudan değer yaratan imalat, satış ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetler ana faaliyetler ve ana faaliyetleri kolaylaştıran, onların performansını arttıran muhasebe, insan kaynakları yönetimi ve finans gibi faaliyetler destek faaliyetleridir (Porter, 1996). Dış ve iç çevre analizini tamamlayan girişimler için üç tane farklı işletme stratejisi seçeneği mevcuttur: maliyet liderliği, farklılaştırma ve bütünleştirme.

Kaynaklar, girişimin strateji oluşturma ve uygulamada kullanabileceği varlıklardır; somut ve soyut kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Rekabet üstünlüğü, soyut kaynaklardan gelişme eğilimindedir. Girişimin kontrol ettiği diğer kaynaklardan tam olarak yararlanmasına olanak sağlayan kaynaklara **beceriler** denir. Kaynaklar ve beceriler birbirlerini besler ve tazeler. Kaynakların ve becerilerin etkileşimi, girişimin içerisine derinlemesine yerleşik durumdaki girişime özgü güçlü yönler olan **temel yetenekleri** doğurur. Temel yetenekler, rekabet üstünlüğüne yol açacak girişim faaliyetlerini tetikler. Girişim bünyesindeki faaliyetleri tümü girişimin **değer zincirini** oluşturur. Değer zincirinde müşteri için doğrudan değer yaratan faaliyetler ana faaliyetlerin ve ana faaliyetleri kolaylaştıran; onların performansını arttıran faaliyetler destek faaliyetleridir.

4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, ürünü rakiplerden daha düşük maliyetle üretip ortalama ya da rakiplerinkinin altında fiyatla müşteriye sunmadır. Sermaye, toprak, enerji, emek ve hammadde gibi girdilere düşük maliyetle ulaşma, maliyet liderliği stratejisinin ana yöntemlerinden biridir. (Porter, 1985).

Maliyet liderliği stratejisi için pazarlamanın sunduğu yöntemlerden önde gelenleri; "her gün düşük fiyat", "bir tane alana ikincisi bedava" ve rakiplerin ürünleriyle karşılaştırmalı reklam gibi **saldırgan fiyatlandırma ve tutundurma faaliyetleridir**.

Daha düşük maliyetlere ulaşmak için üretim bölümü ölçek ekonomilerine ulaşma ve süreç yeniliği yöntemlerine sahiptir. **Ölçek ekonomileri**, üretim miktarı arttıkça ürün başına maliyetin düşmesi demektir (Porter, 1980). Ölçek ekonomilerine ulaşmanın üç yolu vardır. Birincisi, üretimin miktarına göre değişmeyen elektrik, su ve doğal gaz harcamaları, sigorta gideri ve emlak vergisi gibi sabit maliyetleri daha fazla birime dağıtmaktır. İkincisi, **daha yüksek verimlilik sağlayacak uzmanları istihdam etmek** ile üç boyutlu yazıcılar ve yapay zekâlar gibi **donanım ve yazılımı kullanmaktır**. Son yöntem, büyük hacimli satın almalarda indirim sağlamaktır. **Süreç yeniliği**, var olan bir ürünü üretmede yeni bir yöntem ya da teknolojiye karşılık gelmektedir. Üretimde kullanılacak yeni yöntem ya da teknolojiler aracılığıyla önemli maliyet avantajları elde edilebilmektedir.

Maliyet liderliği odaklı bir insan kaynakları stratejisine göre girişim; **düşük ücret alan, tekrarlayan işleri yapan ve düşük becerili çalışan istihdam** etmelidir (Wheelen ve ark. 2015). Maliyet liderliği stratejisi, **fireyi düşürmeyi hedefleyen çalışma yöntemlerini belirleyen iş tanımları** gerektirir. Bir işi tamamlamak için ne kadar zaman harcadığının izlenmesi gibi **elektronik gözetim** ve önceden belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının düzenli olarak değerlendirilmesi gibi **çıktı temelli denetim yöntemlerini** kullanma eğilimi yüksektir (Child, 2015).

Maliyet liderliği stratejisi, ürünü rakiplerden daha düşük maliyetle üretip ortalama ya da rakiplerinkinin altında fiyatla müşteriye sunmadır.

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir girişim, pazarlamada **saldırgan fiyatlandırma ve tutundurma faaliyetlerini** hayata geçirir.

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir girişim, üretimde **ölçek ekonomilerine** ulaşma ve **süreç yeniliği** yöntemlerine başvurur.

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir girişim; insan kaynakları yönetiminde **düşük ücret alan, tekrarlayan işleri yapan ve düşük becerili çalışan istihdamını**; fireyi düşürmeyi hedefleyen çalışma yöntemlerini belirleyen iş tanımlarını, elektronik gözetim ve çıktı temelli denetimi benimser.

4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, maliyetleri rakiplerle aynı ya da benzer seviyelerde tutarken özgün özelliklere sahip ürünleri müşterilere ortalamanın üzerinde fiyatlardan satarak onlara daha yüksek değer sunmayı kapsar (Porter, 1985).

Farklılaştırma stratejisini benimseyen bir girişimde, pazarlama işlevinin rolü çok önemlidir. **Ürün yeniliği**, müşteri hizmetleri ve tamamlayıcı ürünleri pazara sürme önde gelen farklılaştırma araçlarıdır. Yeni ürünler ya da yeni ürün özellikleri sunma anlamına gelen ürün yeniliği farklılaştırma için yaygın bir araçtır. Genel olarak girişimler, kolay ve düşük riskli olarak değerlendirdikleri; girişimde var olan bilgi tabanına ve var olan ürünlerin geliştirilmesine dayanan **aşamalı yeniliği** daha çok tercih etme eğilimindedir (örn. bir otomobil modelinin yeniden tasarlanması ya da bir akıllı telefon modelinin işlemcisinin güçlendirilmesi gibi). Daha seyrek olarak hayata geçen **kökten yenilik**, yeni bilgilerin keşfedilmesi ve ilaç şirketleri için biyoteknoloji ya da uçak imalatçıları için jet motoru gibi yeni ve farklı ürünlerin geliştirilmesini kapsar (Pisano, 2015). Farklılaştırmada yaygın olarak kullanılan bir başka araç; bedava ve/veya hızlı teslimat, mükemmel bir mağaza atmosferi yaratma gibi **üst düzey müşteri hizmetleri** sunmadır (Jones ve George, 2016). Son olarak, müşterilere tamamlayıcı ürünler sunma; onları daha yüksek fiyatlar ödemeye razı edebilir. **Tamamlayıcı ürün**, ana ürünle birlikte kullanıldığında müşteri taleplerini daha iyi karşılayan ve böylece ana ürünün değerini arttıran ürünlerdir (Rothaermel, 2016). Sandviç için özel olarak üretilmiş tam buğdaylı ekmek ya da bir otomobil üreticisine özel üretilen lastikler tamamlayıcılara örnek olarak gösterilebilir.

Farklılaştırma stratejisi, maliyetleri rakiplerle aynı ya da benzer seviyelerde tutarken özgün özelliklere sahip ürünleri müşterilere ortalamanın üzerinde fiyatlardan satarak onlara daha yüksek değer sunmayı kapsar.

Farklılaştırma stratejisini benimseyen bir girişim, pazarlamada **aşamalı ve kökten yenilikten oluşan ürün yeniliğini**, üst düzey müşteri hizmetlerini ve tamamlayıcı ürünleri kullanır.

Farklılaştırma odaklı bir insan kaynakları stratejisi; yüksek becerilere sahip, ortalamanın üzerinde ücret alan, yenilikçi ve girişimde uzun bir dönem boyunca çalışma eğilimi gösteren çalışanların istihdamını gerektirir.

Bütünleştirme stratejisi, müşterilere onların arzularını tatmin etme suretiyle daha fazla değer sunmayı ve rakiplerine göre daha düşük maliyetlere ulaşmayı içerir.

Bütünleştirme stratejisi açısından üretim; çok önemlidir. **Kapsam ekonomilerine** erişim, esnek imalat ve kitlesel kişiselleştirme ana araçlardır.

4.3. Bütünleştirme Stratejisi

Yukarıda bahsedildiği gibi, girişimler tarafından en fazla benimsenen stratejik tercihler, maliyetleri düşürmeye ya da daha fazla değer yaratmaya odaklanmadır. Bu iki seçenek genellikle birbiriyle çelişki halindedir. Daha yüksek değer yaratmaya odaklanıldığında maliyetler, yükselme eğilimine girerken maliyetleri düşürmeye odaklanıldığında değer, azalma eğilimine girer. Ancak az sayıdaki girişim, müşterilere onların arzularını tatmin etme suretiyle daha fazla değer sunmayı ve rakiplerine göre daha düşük maliyetlere ulaşmayı başarabilmektedir. Fakat **bütünleştirme stratejisinin** çok riskli olduğu unutulmamalıdır. Ne maliyet liderliğini ne de farklılaştırmayı tam olarak hayata geçiremeyen girişim, "arada sıkışma" adı verilen olumsuz durumlarda karşılaşabilir, müşterilerini kaybedebilir ve performans düşüşüyle karşılaşabilir (Chan ve Mauborgne, 1997).

Bütünleştirme stratejisi açısından üretim; son derece önemlidir ve kapsam ekonomilerine erişim, esnek imalat ve kitlesel kişiselleştirme ana araçlardır. **Kapsam ekonomileri**, iki ayrı ürünün değer zincirleri aynı pazarla kanallarını kullanma ya da aynı tesislerde imal edilme gibi faaliyetleri paylaştığında ortaya çıkar (örn. bir bilgisayar üreticisinin akıllı telefon ve tablet de üretmesi). Çok sayıda ürünün birleşik üretiminin maliyeti ayrı ayrı üretimden daha düşük olabilir (Wheelen ve ark. 2015). **Esnek imalat**, çeşitli görevleri yapan ve böylece çeşitli ürünleri üretebilen makineleri kullanma demektir. Bu yöntemle, düşük hacimde ancak yüksek çeşitlilikte ürün düşük maliyetle üretilebilir. Bilgisayar destekli sayısal kontrollü (CNC) tezgâhlar ve robotlar esnek imalat sistemlerinin yaygın unsurlarıdır (Heizer ve ark. 2017). **Kitlesel kişiselleştirme**, ürünleri çok sayıdaki müşterinin bireysel tercihlerine hızlıca ve düşük maliyetle uyarlama demektir (Nickels ve ark. 2016). Kitlesel kişiselleştirme, sınırlı bir ürün hattı ve yine sınırlı sayıda ve kolayca değiştirilebilen ürün bileşenleri; tasarım yenilikleri ve hacim dalgalanmalarına cevap verecek esnek bir ürün tasarımı; sıkı stok kontrolü; sıkı üretim programları ve uyumlu değer zinciri ortakları gerektirir (Heizer ve ark. 2017). Farklı kumaşlar ya da mobilya ayakları gibi farklı çeşitli bileşen ya da özellikler için çok sayıda seçenek sunan bazı mobilya girişimleri, taban ev modelinin üzerinde müşterilerin değişiklik yapmasına olanak tanıyan modüler inşaatçılar ve müşterilere sevdikleri spor ayakkabı modelini üretebilmek için farklı malzeme ve renk seçenekleri sunan spor ayakkabı üreticilerinin uygulamaları kitlesel kişiselleştirmeye örnek olarak gösterilebilir.

Snapchat, Instagram'e Nasıl Yenildi?

Burak Özdoğan, Harvard Business Review Türkiye, Blog, 16.11.2017

Snapchat'ın çatı şirketi Snap'in açıklanan 3. Çeyrek finansal rakamlarından sonra borsada yaşadığı düşüş, Facebook'un özellikle Instagram üzerinden yürüttüğü ağır rekabetin bir sonucu. Peki nasıl oldu da işler bu noktaya geldi?

Oysaki her şey çok güzel başlamıştı.

Ellerinde inanılmaz çekici bir silah vardı; mahremiyet. Snapchat, onlarca sosyal medya uygulaması arasından basit ama zekice bir özellik ile sıvırmayı başardı; tekrarı olmayan, sadece istenilen kişilere gönderilebilen ve en fazla 10 saniyeyle sınırlı fotoğraf ve video paylaşımı. 2011'de Snapchat adıyla duyurulan uygulamanın ABD'de başlayan popülaritesi hızla dünyaya yayıldı, 2012 yılında 100 bin kullanıcı barajı çoktan geçilmişti.

Bu başarı, sosyal medya alanındaki süper güç Facebook'un da dikkatini fazlasıyla çekti ve 2012 yılında Snapchat'e rakip bir uygulama olan "Poke" duyuruldu ancak uzun süre hayatta kalamadı. 2013 yılında kullanıcılar günde 150 milyon Snap gönderiyor, markaların uygulamaya olan ilgisi hızla artıyordu. Aynı yıl uygulamaya "hikayeler" özelliğinin eklenmesiyle birlikte popülaritesi daha artmış ve Facebook bu defa rakip bir uygulama çıkarmaya çalışmak yerine doğrudan Snapchat'i satın almak için 3 milyar dolarlık bir teklif sunmuştu. Snapchat, teklifi reddetti.

Artırılmış Gerçeklik özelliklerini başarıyla uygulamaya dahil eden ve kullanım istatistikleri hızla tırmanan Snapchat'i satın almayı başaramayan ve benzer uygulamalarla da istediği başarıyı yakalayamayan Facebook, rekabetin şeklini değiştirmeye karar verdi. 2016 yılında Facebook, Instagram ve WhatsApp uygulamalarına hikayeler özelliğini ekleyen şirket, özellikle Instagram cephesinde Snapchat'i ciddi ölçüde sarsan bir başarı grafiği yakaladı. 2017 yılında bu rekabetin de gölgesinde, Snap çatı şirketiyle halka arz olan Snapchat, yaklaşık 24 milyar dolar seviyesinde bir piyasa değerine sahip olmuştu.

Ancak bu rüya gibi halka arz, Facebook'un Instagram üzerinden yürüttüğü güçlü rekabet karşısında giderek kabusa dönüşmüş ve Snap cephesinde bir türlü yatırımcıların arzuladığı sonuçlar alınamamıştı. Geçtiğimiz günlerde açıklanan 3. Çeyrek rakamlarına göre gelirleri beklentinin altında artan, EBITDA ve diğer finansal sonuçlarında olumlu bir gelişme görülemeyen uygulamanın piyasa değeri bu yazıyı yazdığım an itibarıyla 15,4 milyar dolar seviyesine gerilemişti.

Peki Snap, Instagram ile rekabette hangi hataları yaptı?

Mevcut durumu değerlendirdiğimizde, "bugünkü yapısıyla" Snapchat'in Instagram ile rekabeti kendi lehine çevirebilmesi pek mümkün görünmüyor. Durumun bu noktaya gelmesinde Snap'in ağırkanlılığının büyük payı var.

Kısaca değerlendiresek:

Snapchat'in kullanıcılarına sunduğu değer in özünde, güçlü ama basit bir özellik yatıyordu. Paylaşımların geçici süreyle görüntülenebilmesi güçlü bir özellikti ve kullanıcı tarafında hızlıca karşılık buldu. Ancak öte yandan basit bir özellikti ve rakipler tarafından çok çabuk kopyalanabilirdi. Instagram bu özelliği kopyalayarak halihazırda Snapchat'ten güçlü olan kullanıcı avantajını doğru kullandı.

Snapchat'in bu rekabet karşısında almaya çalıştığı çözümler, kullanıcı tarafında beklenen etkiyi yaratmadı. Sonuç itibarıyla iki uygulamayı da kullanan kitle için iki farklı uygulamadan elde edilebilecek faydanın tek uygulamaya indirilmesi daha çekici geldi. Snapchat'in uygulama tasarımı tarafındaki dezavantajları (uygulamanın karmaşıklığı, kullanımındaki güçlükler ve özelliklerinin net anlaşılabilirliği) bu algıyı destekledi.

Uzun vadede rekabeti farklılaştırma adına Snap'in kendini "bir kamera şirketi" olarak konumlandırma çabası ve bu anlamda çıkardığı ilk fiziksel ürün olan "Spectacles" gözlüğü başlarda dikkat çekmiş olsa da beklenen ilgiyi "kısa vadede" görmedi. Spectacles'in hedef kitlenin Snapchat'i kullanım alışkanlıklarına bir etkisi olmadı.

Facebook ve Instagram'ın markalar için yarattığı sinerji karşısında Snapchat bir alternatif oluşturmayı başaramadı, şirketin en önemli gelir kalemi olan uzun vadeli marka anlaşmaları bu durumdan fazlasıyla etkilendi. Instagram'ın markalar için sunduğu güçlü özellikler karşısında Snapchat bir adım atamadı. Uygulamanın tasarımı, kullanım kolaylığı ve daha fazla etkileşime imkân tanınması açılarından da Instagram, Snapchat'ten birkaç adım önde yer aldı.

Uygulama girişimleri için ufak dersler

Bu rekabetten ve Snap'in yaşadıklarından birçok ders çıkarmak mümkün. Bunlardan ilki, kolay kopyalanabilir özelliklerle yola çıkan uygulamaların uzun vadede muhakkak suretle ana özelliğin avantajlarını koruyabilecek ya da farklılaşmayı sağlayabilecek araçlarla uygulamayı güçlendirmeleri gerekiyor. Bugün WhatsApp'ı piyasada benzer özelliklere sahip birçok rakibinden ayıran bence en önemli özelliği çevik bir biçimde uygulamanın sürekli olarak iyileştirilmesi ve kullanıcı ihtiyaçlarının doğru tespit edilerek uygulamanın zenginleştirilmesidir.

Diğer taraftan iş modelinin mevcut ve gelecek rekabet koşulları göz önünde bulundurularak güncellenmesi; gelir ve rekabet modellerinin, değer önerilerinin gözden geçirilmesi gerekiyor. Bu noktada iyi bir uygulama ya da yazılım doğru yönetim becerileriyle birleştirilemediğinde uzun vadede başarısızlık da kaçınılmaz hale geliyor. Belki de girişimcilerin en çok dikkat etmesi gereken nokta, bir şirkete ve yatırımcılara sahip olduktan sonra girişimci ve yatırımcı beklentilerinin örtüşmesini sağlamaktır. İyi bir uygulama veya yazılıma sahip olmak, doğru şirket yönetim becerileriyle birleştirilemediğinde beklenen etkiyi yaratmakta zorlanabiliyor. (<https://hbrturkiye.com/blog/snapchat-instagram-e-nasil-yenildi>)

ÖZET

Profesyonel yönetimin altı boyutu; kurumsal yönetişim, yönetişime aile dışından katılım, biçimselleştirme ve bölümlendirme; karar almaya çalışan katılımı, finansal kontrol sistemleri, insan kaynakları yönetimidir. Kitabınızdaki diğer bölümlerde bu boyutlardan bazılarının üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, geriye kalan biçimselleşme, bölümlendirme ve karar almaya katılım ile insan kaynakları yönetimi boyutları incelenmiştir.

Biçimselleşme, girişimdeki kuralların ve rollerin girişimdeki bireylerin kişisel özellik ve ilişkilerinden bağımsız ve net olarak belirlenme ve tanımlanma derecesidir. Bölümlendirme, girişimdeki pozisyonları ayrı birimlerin içerisine ve birimleri de tüm girişiminde gruplandırmadır. Dört önemli bölümlendirme yaklaşımı farklı örgüt yapılarına yol açar: Basit, işlevsel, çok bölümlü ve matris yapılar. Basit yapı, küçük girişimlerde sınırlı işbölümünün olduğu; neredeyse hiç hiyerarşinin olmadığı ve hemen hemen bütün kararların tepe yönetim tarafından alındığı yapıdır. İşlevsel yapı, benzer becerilere sahip olan ya da işlerini yapmak için benzer türde bilgi, araçlar ya da teknikler kullanan ve birlikte çalışan bir grup insanın oluşturduğu birimleri temel alan yapıdır. Çok bölümlü yapı, ürün, bölge ya da müşterilerin özel taleplerine göre kurulan stratejik iş birimlerini (SİB) temel alan yapıdır. Matris yapısı, işlevsel ve çok bölümlü yapıları bir arada uygulama olanağı sağlayan yapıdır.

Karar alma, seçim yapma ya da birden çok seçenek arasında tercihte bulunmadır. Karar alma sürecinin her aşamasına çalışan katılımının sağlanması, sürecin başarı olasılığını arttırmaktadır çünkü katılım, bireylere duygularını ifade etme olanağını sunmakta, sürecin kalitesini ve çalışanların nihai karara bağlılığını arttırmakta ve streslerini azaltmaktadır. Karar almadaki bireysel önyargıların tümü, karar alma sürecine olabildiğince fazla katılım sağlanarak azaltılabilir. Özellikle seçeneklerin belirlenmesi aşaması, yeni fikirlere en fazla ihtiyaç duyulan aşamadır.

İnsan kaynakları yönetimi, girişimdeki işlerin analiz edilmesi; bu işlere uygun çalışanların bulunması ve işe alınması; çalışanların eğitilmesi; çalışanların ücretlendirilmesi ve performanslarının

değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olan bir girişim işlevidir. İş analizi, işlerle ilgili bilginin toplanması, analiz edilmesi ve düzenlenmesi sürecidir. Çalışanların bulunması; potansiyel çalışanları tanımlama ve girişime çekme, işe alma, işe başvuran adayları eleme amacıyla girişim tarafından yürütülen faaliyetler ve uygulamalardır. Ücret, kısaca emeğin karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Ücret bileşiminin içinde temel ücret, değişken ücret ve ek yararlar/sosyal yardımlar bulunur. Girişimlerde ya tek tek bireylerin performans ve katkılarını hesaba katmayan zaman temelinde ücret sistemleri ve/veya cari ücretlerde bireylerin performansını dikkate alan özendirici ücret sistemleri uygulanabilir. Performans değerlendirme, çalışanların iş başarılarını ölçmek demektir. Performans değerlendirme yöntemleri, tek kişinin değerlendirildiği mutlak ve/veya birden çok kişinin birbirleriyle kıyaslandığı karşılaştırmalı değerlendirme yöntemlerinden oluşmaktadır.

Rekabet üstünlüğü, rakiplerin önünde olma ya da endüstri ortalamasının üzerinde performans sergileme demektir. Girişim, rekabet üstünlüğünü uzun bir süre (örn. beş yıl) sürdürebilirse sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmiş demektir. Strateji, girişimin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşmak için hayata geçirdiği hedef-yönlü eylemler kümesidir. Stratejik yönetim, girişimin dış ve iç çevresinin analizlerini; stratejinin belirlenmesini ve uygulanmasını birleştiren bütünlük bir yönetim sürecidir.

Yakın çevre analizi, pazar ve endüstri yapısının analizinden oluşur. Girişimler, dört farklı pazar yapısında faaliyet gösterir: Tam rekabet, tekeli rekabet, oligopol ve tekel pazarlar. Endüstri analizinde, rekabeti şekillendiren beş gücün durumu analiz edilir: Rekabeti şekillendiren beş güç; müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık güçleri, ikame ürünlerin tehdidi, pazara giriş engelleri ve endüstride var olan rekabetin şiddetidir.

İç çevre analizinde, girişimin kaynak, beceri, temel yetenek ve faaliyetleri irdelenir. Kaynaklar, girişimin strateji oluşturma ve uygulamada kullanabileceği varlıklardır, somut ve soyut kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Girişimin kontrol ettiği diğer kaynaklardan tam olarak yararlanmasına olanak sağlayan kaynaklara beceriler denir. Kaynakların ve becerilerin etkileşimi, işletmenin içerisine derinlemesine yerleşik durumdaki işletmeye özgü güçlü yönler olan temel yetenekleri doğurur. Temel yetenekler, rekabet üstünlüğüne yol açacak girişim faaliyetlerini tetikler. Girişim bünyesindeki faaliyetlerin tümü girişimin değer zincirini oluşturur.

Maliyet liderliği stratejisi, ürünü rakiplerden daha düşük maliyetle üretip ortalama ya da rakiplerinkinin altında fiyatla müşteriye sunmadır. Maliyet liderliği stratejisini benimseyen bir girişim, pazarlamada saldırgan fiyatlandırma ve tutundurma faaliyetlerini hayata geçirir; üretimde ölçek ekonomilerine ulaşma ve süreç yeniliği yöntemlerine başvurur; insan kaynakları yönetiminde düşük ücret alan, tekrarlayan işleri yapan ve düşük becerili çalışan istihdamını; fireyi düşürmeyi hedefleyen çalışma yöntemlerini belirleyen iş tanımlarını, elektronik gözetim ve çıktı temelli denetimi benimser.

Farklılaştırma stratejisi, maliyetleri rakiplerle aynı ya da benzer seviyelerde tutarken özgün özelliklere sahip ürünleri müşterilere ortalamanın üzerinde fiyatlardan satarak onlara daha yüksek değer sunmayı kapsar. Farklılaştırma stratejisini benimseyen bir girişim; pazarlamada aşamalı ve kökten yenilikten oluşan ürün yeniliğini, üst düzey müşteri hizmetlerini ve tamamlayıcı ürünleri kullanır; insan kaynakları yönetiminde, yüksek becerilere sahip, ortalamanın üzerinde ücret alan, yenilikçi ve girişimde uzun bir dönem boyunca çalışma eğilimi gösteren çalışanların istihdamı söz konusudur.

Bütünleştirme stratejisi, müşterilere onların arzularını tatmin etme suretiyle daha fazla değer sunmayı ve rakiplerine göre daha düşük maliyetlere ulaşmayı içerir. Bütünleştirme stratejisi açısından üretim, çok önemlidir ve kapsam ekonomilerine erişim, esnek imalat ve kitlesel kişiselleştirme ana araçlarıdır.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **Aşağıdakilerden hangisi profesyonel yönetimin boyutları arasında yer alır?**
 - a) Planlama ve yöneltme
 - b) Liderlik ve güdüleme
 - c) Müzakere ve bilgi yönetimi
 - d) Kaynak dağıtma ve sorun çözme
 - e) Biçimselleşme ve bölümlendirme
2. **Aşağıdakilerden hangisi biçimselleşmenin üstünlükleri arasında yer almaz?**
 - a) Rol ve yetki netliğı sağlama
 - b) Koordinasyonu görece düşük maliyetle sağlama
 - c) Yeniliğı ve yaratıcılığı teşvik etme
 - d) Düşük becerili çalışanları etkili biçimde kontrol edebilme
 - e) Girişimin genelindeki maliyetlerin kontrolünde kolaylık sağlama
3. **Aşağıdakilerden hangisi işlevsel yapının üstünlükleri arasında yer alır?**
 - a) İletişim ve koordinasyon kolaylığı
 - b) Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi kârşılama
 - c) Birimlerin kâr temelli hesap verebilme olanağı
 - d) Geleceğın yöneticilerini daha iyi yetiştirme
 - e) Hızlı karar alabilme ve esneklik
4. **İşlevsel ve çok bölümlü yapıları bir arada uygulama olanağı sağlayan yapı aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a) Basit
 - b) Matris
 - c) Şebeke
 - d) Sanal
 - e) İşletme grubu
5. **Karar alma sürecinde yeni fikirlere en fazla ihtiyaç duyulan aşama aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a) Amaç belirleme ya da sorun tanımlama
 - b) Amaç ya da sorunları irdeleme
 - c) Öncelikleri belirleme
 - d) Seçeneklerin belirlenmesi
 - e) Seçim yapma
6. **Aşağıdakilerden hangisi iş analizinin doğrudan sonuçlarıdır?**
 - a) Çalışanların bulunması ve işe alım
 - b) İş tanımını ve iş şartnamesi
 - c) Eğitim ve geliştirme
 - d) Ücret yönetimi
 - e) Performans yönetimi

7. Aşağıdakilerden hangisi özendirici bir ücret sistemidir?

- a) Geleneksel ücret sistemi
- b) Ölçülmüş iş miktarına göre ücret sistemi
- c) Kritik olay ücret sistemi
- d) Primli ücret sistemi
- e) İkili karşılaştırma ücret sistemi

8. Stratejik yönetimle ilgili aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) Stratejik yönetimin temelinde karar alma yatmaktadır.
- b) Rekabet üstünlüğü, rakiplerin önünde ya da performans açısından endüstri ortalamasının üzerinde olmak demektir.
- c) Rekabet üstünlüğünün uzun bir süre elde tutulması önemlidir.
- d) Kârlılık girişim performansını ölçmede en fazla tercih edilen yoldur.
- e) Stratejik yönetim, girişimin dış ve iç çevresinin analizlerini; stratejinin belirlenmesini ve uygulanmasını birleştiren bütünlük bir yönetim sürecidir.

9. Girişimin içerisine derinlemesine yerleşik durumdaki girişime özgü güçlü yönler ne ad verilmektedir?

- a) Kaynaklar
- b) Temel yetenekler
- c) Beceriler
- d) Değer zinciri
- e) İş modeli

10. Aşağıdakilerden hangisi farklılaştırma stratejisinin araçları arasında yer alır?

- a) Saldırgan fiyatlandırma ve tutundurma faaliyetleri
- b) Ölçek ekonomilerine ulaşma
- c) Müşterilere tamamlayıcı ürünler sunma
- d) Süreç yeniliği
- e) Çıktı temelli çalışan denetimi

Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı

1. e Cevabınız doğru değilse, "Girişimin Profesyonelleşmesi ve Boyutları" bölümünü tekrar okuyun.
2. c Cevabınız doğru değilse, "Biçimselleşme, Bölümlendirme ve Karar Almaya Katılım" bölümünü tekrar okuyun.
3. a Cevabınız doğru değilse, "Biçimselleşme, Bölümlendirme ve Karar Almaya Katılım" bölümünü tekrar okuyun.
4. b Cevabınız doğru değilse, "Biçimselleşme, Bölümlendirme ve Karar Almaya Katılım" bölümünü tekrar okuyun.
5. d Cevabınız doğru değilse, "Biçimselleşme, Bölümlendirme ve Karar Almaya Katılım" bölümünü tekrar okuyun.
6. b Cevabınız doğru değilse, "İnsan Kaynakları Yönetimi" bölümünü tekrar okuyun.
7. d Cevabınız doğru değilse, "İnsan Kaynakları Yönetimi" bölümünü tekrar okuyun.
8. a Cevabınız doğru değilse, "KOBİ'lerde Stratejik Yönetim" bölümünü tekrar okuyun.
9. b Cevabınız doğru değilse, "KOBİ'lerde Stratejik Yönetim" bölümünü tekrar okuyun.
10. c Cevabınız doğru değilse, "KOBİ'lerde Stratejik Yönetim" bölümünü tekrar okuyun.

KAYNAKÇA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Chan K. W. & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 75(1): 103-112.
- Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2009). *Understanding management*. South-Western Cengage Learning
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Eriş, E. D. & Bulut, Z. A. (2015). İnsan kaynakları yönetimi işlevi. Babacan, M. (Der.). İlkeler ve işlevlerle işletme. Detay, 487-525.
- Gerhart, B.(2009). Compenstation. Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S.(Der.) The SAGEhandbook of human resource management. Sage, 210-230.
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L.,& Guenther, T. W.(2013). Exploringthedimensionsoforganizational performance: A construct validity study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson Education
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management: An Integrated Approach* Cengage Learning
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson Jones, G. & George, J. (2016). *Contemporary management*. McGraw-Hill.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta.
- Mondy, R., ve Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. Human Resource Management, Global Edition.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2016). *Understanding Business*. McGraw-Hill Education. Orlitzky, M. (2007). Recruitment strategy. Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. M. (Der.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 273- 299.
- Paauwe, J., Wright, P., & Guest, D. (2013). HRM and performance: What do we know and where should we go. *HRM and performance: Achievements and challenges*, 1-13.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6): 44-54. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November–December: 61–78
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January, 78–93
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspective*. New Jersey: Person Prentice Hall.

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.

Stillman, L. (2016). 6 Cognitive Biases That Are Messing Up Your Decision Making. <https://www.inc.com/jessica-stillman/6-cognitive-biases-that-are-messing-up-your-decision-making.html>

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2018). *Management, Global Edition*. Pearson Education Limited.
Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic management*. McGraw-Hill Education

TÜİK (2016). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016, <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education

Williams, C. (2017). *Principles of management*. South-Western Cengage Learning

Bölüm 15:

Büyüme Sürecinin Yönetimi ve Büyüme Stratejileri

 Prof. Dr. Hande Sinem Ergun

 Marmara Üniversitesi

 sergun@marmara.edu.tr

Amaçlar

Bu bölümün genel amacı; katılımcıların yeni kurulmuş/genç işletmelerin büyüme süreci ile ilgili temel bilgilere sahip olmalarına, farkındalıklarını artırmalarına, firmanın sağlıklı büyümesi konusunda uygun örgütsel davranışları sergilemeyi seçmelerine yardımcı olmaktır.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Firmaların büyümesi ile ilgili temel unsurları tanımlayacak ve büyüme nedenlerini anlatabilecek
- Büyümenin zorluklarını betimleyecek ve bu zorlukları yönetme metotları ile ilişkilendirecek
- Büyüme stratejilerini tanıyacak, farklı stratejileri karşılaştırabilecek ve diğerlerinin arasından uygun büyüme stratejisini seçebilecek

Anahtar Kavramlar

- Büyüme süreci ve yönetimi
- Büyüme stratejileri
- Bütünleşme
- Çeşitlendirme
- Stratejik Ortaklıklar
- İmtiyaz Verme/Alma (Franchising)

YEMEKSEPETİ.COM

"Yemeksepeti.com" 2000 yılında üç arkadaşın kurdukları bir girişimdir. Kurucu ortaklardan birinin İnternet üzerinden yemek siparişi verilebilecek bir platform yaratma fikri ile süreç başlar. Projenin uygulanabilirliğini insanlarla anket yaparak, restoranlarla görüşerek, araştırırlar ve bu araştırmalar sonucunda sipariş esasına dayalı "yemek paketi" işine girmeye karar verirler. Üç ortaklardan biri genel müdür, biri bilişim teknolojileri sorumlusu diğer ortak da satış ve pazarlamadan sorumlu olarak görev üstlenirler ve 20 metre karelik küçük bir ofiste üç çalışanla işe başlanır. Siparişler önce faksla alınır. 2001 de ise fakstan İnternet üzerinden satış sisteme geçilir Projeye uygun POS cihazı üretimini de dış kaynak kullanarak sağlayarak sistemin eksikliğini gidermiş olurlar. İlk zamanlarda üç çalışanla günde 30-40 sipariş alırken Türkiye'de İnternet kullanımının günden güne artması ile girişimin İnternet sitesinin kullanımı da her geçen gün arttırmaya başlar. 2005-2007 yıllarında günde bin sipariş almaya başlarlar. 2012'ye gelindiğinde ise yemeksepeti.com, Türkiye ve Kıbrıs'ta 3 bin 500'den fazla üye restoran ve 700 binden fazla kayıtlı kullanıcıya sahip ve günde aldığı 20 binden fazla siparişle yaklaşık 60 bin kişiye hizmet veren şirket durumuna gelir. Yemeksepeti.com, İnternet üzerinden sunduğu hizmetin yanı sıra sistem, daha da geliştirilerek tüm telefonlarla uyumlu mobil web sayfaları ve iPhone uygulamasıyla cep telefonu üzerinden de sipariş kabul edebiliyor. Site "en iyi web sitesi" en iyi e-ticaret sitesi alanlarında birçok ödül aldı. Ortaklar başarılarının anahtarlarını şöyle özetliyor; "ortakların uyumu (iş bölümü, saygı ve öncelikler), teknolojiyi iyi kullanmamız, kullanıcılarımızı can kulağı ile dinlememiz, kendi kendimizle yarışmamız ve sürekli gelişmemiz, ölçeklenebilir olmamız, riskleri ön görüp yönetmeye çalışmamız, rekabet avantajını iyi korumamız, halkla ilişkilere önem vermemiz, tarafsız kalmamız ve fark yaratmamızdır". Müşteri taleplerini ve yeni teknolojileri takip etmek, firmanın büyümesinde en önemli faktörler olarak da özetlenebilir (Develi, 2012).

GİRİŞ

Yeni ve küçük işletmelerin büyümesinin; istihdam yaratma, yenilikçiliği arttırma, bölgesel kalkınmayı sağlama, iktisadi ve sosyal değer yaratma yoluyla ulusal ekonominin gelişmesinde önemli katkıları bulunmaktadır. Yeni işletmelerin büyümesinin ülke ekonomisine katkılarının yanı sıra kendileri için de gerekliliği ve katkısı büyüktür. Öncelikle büyüme ile firmalar daha güçlü olurlar. Büyüme trendinde olan bir işletme, pazardaki değişimlere ve rekabete karşı daha dayanıklı olacaktır. Aynı zamanda büyümek firmanın pazarı etkileyebilmesini de sağlayacaktır. Büyüyen bir firma, çevresinden daha çok destek görecektir, daha fazla kaynağa ulaşabilecek ve dolayısıyla fırsatlardan da daha kolaylıkla yararlanabilecektir. Çalışanlar, büyüyen bir firmada çalıştıkları için daha memnun ve firmaya bağlı olacaklardır. Kalifiye insan kaynağını da firmaya çekmek mümkün olacaktır. Büyüme, firmanın finansal olarak da güçlü olduğunu gösterdiği için firma, günü kurtarmaktan çok uzun vadeli yatırımlara zaman ve enerji harcayabilecek; pazarlama ve Ar-Ge gibi faaliyetlere kaynak ayırabilecektir (Weinzimmer, 2000). Yeni kurulmuş işletmelerin pek çoğu, kuruldukları ilk birkaç yıl içinde kapanmaktadır. Firma, satışlarını arttırarak hayatta kalmayı sağlar. Ancak hayatta kalması da yeterli değildir ve büyümeyi yönetebilmesi önemlidir. Hayatta kalsalar bile küçük işletmeler arasında büyüme, nadir olarak görülür. Bu nedenle yeni işletmelerin büyümesini etkileyen faktörleri, büyümenin yönetimini ve büyüme stratejilerini incelemek; girişimci adayları, yeni işletme sahipleri, araştırmacılar, karar vericiler ve profesyoneller için gerekli ve önemlidir (Birley ve Westhead, 1990).

1. BÜYÜME SÜRECİNE HAZIRLANMA

Bu bölümde büyüme tanımları ve büyümeyi etkileyen faktörler anlatılacaktır. Büyümeyi etkileyen faktörler her firmaya, sektöre ve girişimciye göre değişiklik göstermektedir ve her firmaya özeldir. Ancak bu kısımda ilgili yazında en belirgin olarak büyümeyi etkilediği iddia edilen faktörler açıklanacaktır.

1.1. Büyüme tanımları

Büyüme, en genel ifade ile belirli bir zaman aralığı içinde firmanın boyutunda meydana gelen değişiklikleri ifade etmektedir. (Dobbs ve Hamilton, 2007). Bu değişiklikler, büyüme söz konusu olduğu için firmada nicelik veya nitelik olarak artışı ifade etmektedir. Boyutta değişiklik iki şekilde gerçekleşebilir. Organik büyüme de denilen bu tür büyümelerde firma, iç faaliyetlerinde büyüme göstermektedir. Örneğin ürün sayısının artması, var olan ürünlerin yeni teknolojiler ile geliştirilmesi ve yeni pazarlara açılmak gibi faaliyetler firmanın iç faaliyetlerindeki büyümedir. Diğer bir ifade ile firma; satışlarının, çalışan sayısının, sahip olduğu varlıklarının, ürünlerinin ve/veya müşterilerinin sayısının artması ile büyüyebilir. Diğer büyüme türü de bir firmanın başka firmalarla işbirliği yapıp dışarıdan büyümesidir ki bu tür büyümeye de dış büyüme denilmektedir. Bu tür büyümeye birleşmeler yoluyla büyüme adı da verilmektedir (Wiklund, 1998).

1.2. Büyüme nedenleri

İlgili yazında büyümeyi etkileyen pek çok faktör olduğu belirtilmektedir. Bu bölümde özellikle yeni ve küçük işletmelerin büyümesini etkileyen faktörler anlatılmaya çalışılacaktır.

1.2.1. Girişimcinin Özellikleri

Yeni kurulmuş işletmeler, kurucularının uzantısı olarak görüldüğü ve tüm faaliyetler kurucuya bağlı olduğu için işletmeyi kuran kişinin sahip olduğu özellikler hayati öneme sahiptir. Büyük işletmelerle kıyaslandığında özellikle yeni kurulmuş küçük işletmelerin kurucularının firmanın yönünü belirlemede çok büyük etkisi olduğu aşikârdır. Yeni kurulmuş işletmedeki her faaliyet, kurucunun özelliklerinden doğrudan etkilenmektedir. İşletmenin faaliyetleri; kurucunun eğitim geçmişi, tecrübesi ve sosyo-ekonomik altyapısı gibi özellikler doğrultusunda engellenmekte veya geliştirilmektedir (Miller ve Toulouse, 1986; Yu, 2001). Girişimcinin büyümeye neden olan özellikleri incelendiğinde girişimcinin sahip olduğu ve ulaşabildiği network, işletmenin büyümesinde önemli bir etkidir. Kitabın 9. Bölümünde de vurgulandığı gibi network; profesyonel veya sosyal amaçlarla bilgi alışverişinde bulunan bir grup insan, iletişim ağı veya iş ağı olarak da tanımlanabilir. Bu network ile işletme; bilgi, finans, üretim ve müşteri bilgisini ve kapasitesini arttırarak daha iyi bir performans sağlayabilir (Lee ve Tsang, 2001). Ailede girişimcilik tecrübesi olması da küçük işletmenin başarılı olması için önemli bir faktör sayılmaktadır. Girişimci ebeveynler veya akrabalar kurucu için rol modeli oluşturmakta ve özellikle ticari bilgi birikimi sağlamaktadır. Girişimcilerin çocukları, bir işi yönetmedeki kritik faktörleri daha kolay öğrenmekte ve iş kurmak onlar için daha doğal bir kariyer seçeneği olarak görülmektedir (Papadaki ve Chami, 2002). Girişimin sahip olduğu iş tecrübesi de yeni işletmelerin büyümesine katkıda bulunur. Girişimcinin iş tecrübesi 3 ana başlık altında incelenebilir; iş kurma tecrübesi, yönetim tecrübesi ve sektör tecrübesi. Yönetim tecrübesi; firma türü ve sektörü fark etmeksizin kurucunun sahip olduğu genel yöneticilik tecrübesidir. Sektör tecrübesi de yeni kurulmuş işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre ait bilgi birikimidir (Lee ve Tsang, 2001). Sektör tecrübesine sahip kurucular; o sektörün ürünleri, teknolojik durumu, müşterileri ve tedarikçileri gibi kritik bilgilere sahip olduğundan bu kurucuların yeni kurmuş oldukları işletmeyi daha üstün performans gösterecek şekilde yönetecekleri varsayılır. Bu tecrübe; ayrıca kurucunun müşteri, tedarikçi gibi sektör aktörleri ile ilişkiler kurmuş olmasını sağlayacağından yani network oluşturmalarını mümkün kılacağından firma performansına olumlu yansıtacağı öngörülmektedir (Barringer, Jones ve Neubaum, 2005;). Girişimcilik tecrübesi de firma sahibinin geçmişte kurmuş olduğu firmalara ait tecrübelerdir. Bu tecrübenin de riskleri tahmin edebilme ve bunlara karşı önlem alabilme açısından yeni kurulmuş işletmenin performansına olumlu yansıtacağı varsayılabilir (Welter, 2001). Eğitim seviyesinin de bilgiye ihtiyaç duyma, arama ve ulaşma yeteneklerinin gelişmişliğini gösterme açısından yeni kurulmuş işletmeye olumlu yansıtacağı savunulmaktadır (Papadaki ve Chami, 2002). Resmi eğitimin yanında sektörel ve/veya yönetim becerileri eğitimleri almış olması da firmanın büyümesine olumlu yansıtacaktır. Ayrıca firmanın tek kişi yerine bir takım tarafından kurulmuş olması, ortaklarının olması büyümesini olumlu olarak etkilemektedir. Ortak sayısı arttıkça işletmeye getirilen bilgi, beceri, network kapasitesi, finansal kaynaklar da artmaktadır. Doğal olarak

İş kurup batırmış olmak "başarısızlık" olarak algılanıp kaçınılan bir durum olsa da kişiye süreçte yoğun tecrübe kazandırdığı için başarısızlıktan ziyade tecrübe olarak tanımlanması daha sağlıklıdır.

yeni işletmenin karşılaştığı sorunlara daha hızlı ve sağlıklı çözümler bulmak mümkün olacaktır (Lee ve Tsang, 2001;). Girişimcinin yaşının da firma performansına etki ettiği iddia edilmektedir. Ancak bu konuda çelişkili söylemler mevcuttur. Kimi araştırmacılar daha genç girişimcilerin daha motive, cesur ve proaktif olmaları sebebi ile daha başarılı olduğunu vurgularken (Miller ve Toulouse, 1986) diğerleri de yaş ile gelen tecrübe sebebi ile daha yaşlı girişimcilerin daha başarılı olduğunu iddia etmektedirler (Welter, 2001). Bunlara ek olarak yeni ve küçük işletmelerin büyümesinde girişimcinin en önemli özelliği firmanın büyümesi için motivasyonunun olmasıdır. Eğer kurucunun firmanın büyümesine yönelik bir isteği yok ise tüm şartlar olumlu olsa bile firmanın büyümesi çok olası değildir (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Mavi Jeans

“Mavi Jeans” uluslararası piyasalara girebilen Türkçe isimli ilk Türk markasıdır. Mavi Jeans; uzun süre giyilebilecek, dayanıklı, klasik ve şık tasarımlı kot ürünleri ile piyasada tanınmıştır. Kurucusu, iş hayatına 14 yaşında terzi çırağı olarak başlar ve 1954 yılında tekstille tanışır. 1960 yılında kendi atölyesini kurup 1971 yılında üretim ve çalışma alanını genişletir. 1984 yılında kendi kurduğu tekstil şirketiyle dünya markalarının üretimini Türkiye’de yapmaya başlayarak küresel deneyim ve kendi marka sürecine katkı sağlar. Kurucusu, 1991 yılında ve 51 yaşında iken Mavi Jeans’i kurar. Bu, girişimcinin sahip olduğu iş ve sektör tecrübesinin işletmenin büyümesindeki önemini vurgulamaktadır (Türkel, 2018).

1.2.2. Kaynaklar

Kaynaklar bir işletmenin sahip olduğu varlıklardır. Maddi olan kaynakları sahip olunan tesisler, makineler, finansal kaynaklar vb. olarak; maddi olmayan kaynakları kültür, bilgi birikimi vb. olarak insan kaynaklarını da sahip olunan çalışan sayısı, çalışanların yetenekleri ve motivasyonları olarak ayırtmak mümkün (Wheelen ve Hunger, 2012). Ayrıca bu kaynakların değerli, nadir ve taklit edilemez olması önemlidir. Buna ek olarak firma çevredeki fırsatlar ile kaynaklarını birleştirerek değer yaratabilmek için bu değerli, nadir ve taklit edilemeyen kaynakları yönetme becerisine de sahip olmalıdır (Barney, 1991; Chrisman, Bauerschmidt ve Hofer, 1999). Firmanın ulaşabildiği kaynaklar ne kadar çeşitli ise firma stratejik kararlarını o kadar başarı ile uygular. Mesela inovasyona ağırlık vermek isteyen firmalar için finansal, fiziksel ve insan kaynağına ulaşım önemlidir (Miller ve Friesen, 1982). Firmanın sahip olduğu ve ulaşabildiği kaynaklara göre uygulayacağı strateji de farklılık gösterecektir (Lumpkin ve Dess, 2001).

Küçük ve yeni işletmeler; yeni olmanın verdiği tanınmışlık, güç eksikliği gibi nedenlerle kaynaklara ulaşmada sıkıntı yaşayabilirler. Tüm örgütsel süreçler ve kararlar için gerekli olan kalite ve oranda kaynaklara ulaşabilme firmanın hayatta kalması ve büyümesi için kritik bir öneme sahiptir (Chandler ve Hanks, 1994, Gibb ve Davies, 1990).

Finansal kaynaklar, firmanın sahip olduğu sermaye ve dışarıdan ulaşabildiği finansal desteklerdir. İlk kurulma aşamasında girişimci, kendi sahip olduğu finansal kaynakları kullanmış olsa da büyümek için dış kaynağa ihtiyaç vardır. Bankalar, yatırımcılar ve devlet; dış finansal kaynaklara örnek gösterilebilir. Yeni işletmelerin büyümesinde bu kaynaklara ulaşım ve bunlardan faydalanma da önemlidir. Finansal kaynaklar sayesinde diğer kaynaklara da ulaşım sağlanabildiği için finansal kaynaklar, yeni işletmenin büyümesini ciddi biçimde etkiler (Lee, Lee ve Pennings, 2001). Örgütsel kaynaklar da yönetim, finans, pazarlama, hukuk ve teknik alana ait bilgilerden oluşmaktadır. Yönetim kaynakları; firma yönetimi ve büyümesi hakkında sahip olunan bilgi birikimidir. Yeni işletmelerde bu bilgi birikimi arzu edilen seviyede olmayabilir ancak kurucu bunun farkında olup bu konuda kendini geliştirdiği sürece büyüme olumlu etkilenmektedir (Gibb ve Davies, 1990). Firmanın kaynak bulması ve kaynaklara ulaşabilmesi de bir yönetim kaynağıdır ve yeni işletmelerin başarısı için önemlidir. Yeni işletme yöneticisinin ulaşması gereken en önemli kaynaklar; sermaye piyasaları, dağıtım kanalları, işgücü

Kaynaklar bir işletmenin bir değer yaratabilmek üzere sahip olduğu ve kullandığı varlıklardır. Kaynaklar bir işletmenin hayatta kalabilmesi için kritik öneme sahiptir.

Pek çok firmanın ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar ve çalışanların performansının yeterli olmaması sebebi ile büyü-yemediği ve hatta hayatta kalamadığı bilinmektedir.

Şirket sahibinin sektör tecrübesi olması bu açıdan da önemlidir.

pazarı, tedarikçiler ve hammadde pazarı olarak sıralanabilir (Chrisman ve arkadaşları, 1999). İnsan kaynağı; firmanın sahip olduğu ve ulaşabildiği yeterli kalitede ve sayıda işgücü olarak tanımlanabilir. Yeni kurulmuş bir işletmede firma çalışanları örgütsel hedefleri gerçekleştirmede girişimciye destek olarak şirket büyümesine katkıda bulunurlar (Chandler ve Hanks, 1994). Ayrıca firmanın sahip olduğu makine, teknoloji gibi fiziksel kaynaklar da firmaların büyümesinde önemlidir. Araştırmacılar, tüm kaynaklar arasında yeni işletmelerin büyümesinde etkili iki kaynağı finansal ve insan kaynakları olarak belirtmektedirler (Lee, Lee, ve Pennings, 2001).

1.2.3. Coğrafi Konum

Firmanın kurulduğu ve/veya faaliyet gösterdiği coğrafi konum da işletmelerin büyümesinde etkilidir. Tedarikçilere ve müşterilere kolay ulaşımı sağlayan bir konum, küçük işletmelerin büyümesi açısından olumlu bir durum teşkil eder (Birley ve Westhead, 1990). Firmanın faaliyet gösterdiği bölgedeki müşterilerin sayısı kadar alım güçleri de önemlidir. Alım gücünün düşük olması o bölgenin ekonomik kalkınmışlığının da yetersiz olduğunu gösterdiğinden yeni işletmenin büyümesi önünde engel teşkil edebilir. Yeni kurulmuş küçük işletmelerin paydaşlarına kolaylıkla ulaşabildiği bölgelerde kurulması hayatta kalma ve büyüme fırsatlarını arttıracaktır. Bölgenin teknolojik gelişmişliği de yeni işletmeler için önemli bir unsurdur. Ayrıca bölgenin yeterli sayıda ve kalitede işgücüne sahip olması da küçük işletmelerin başarısı için önemlidir. Özellikle çok büyük ölçekteki firmaların faaliyet gösterdiği bölgelerde yeni işletmelerin ihtiyaç duydukları işgücüne ulaşmaları zor olabilir. Böyle bölgelerde kalifiye iş gücü büyük işletmelerde çalışmayı tercih edebilir (O'Farrell ve Hitchens, 1988). Ancak daha küçük bölgelerde de yeni kurulmuş işletme, taşeron bulmakta zorluk çekebilir ve her faaliyeti şirket içinde gerçekleştirmeye çalışabilir. Bu, küçük olmanın rekabetçi silahlarından biri olan uzmanlık kaybına yol açabilir (Birley ve Westhead, 1990).

1.2.4. Sektörel Unsurlar

Sektör yapısı, özellikle yeni kurulmuş küçük işletmeler için önem arz etmektedir. Sektörde bulunan fırsatlar ve kaynaklar, yeni kurulmuş işletmenin performansını dolayısıyla da hayatta kalmasını etkileyecektir (Chrisman ve arkadaşları, 1999). Sektör yapısı pazara giriş engellerini, müşteri ve tedarikçi sayısını ve gücünü, maliyet yapılarını ürün farklılaştırma seviyesini ve pazarın düzenini kapsamaktadır (Baum, 1995). Gardenne (1998) yeni işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin her sektörde farklılık gösterdiğini iddia etmektedir. Örneğin perakende sektöründe maliyet ve kalite, hizmet sektöründe çalışanlarla ilgili unsurlar ve üretim sektöründe rakipler ile ilgili faktörler yeni işletmelerin başarısını etkilemektedir. Porter (1980, 1985) sektör analizi için bir model önermiştir. Bu modele göre bir sektörde bu 5 unsur, firmalar tarafından dikkate alınmalı ve analiz edilmelidir. Bu 5 unsur; pazara giriş kolaylığı, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame malların varlığı ve mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğudur. Küçük ve yeni işletmeler için bu unsurlardan en önemlisi mevcut işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğudur. Eğer sektörde çok güçlü rakipler var ise yeni işletme hayatta kalmakta zorlanabilir (Birley ve Westhead, 1990).

1.2.5. Örgüt yapısı ve sistemleri

Her yapıda ve büyüklükte işletmeler için örgüt yapısı; "Bir kuruluşta iş akışının, iletişim ve yetki ilişkilerinin düzenlenmesi" (Covin ve Slevin 1991, s.17) olarak tanımlanabilir. Organizasyon yapısı öncelikle iki boyut üzerinde odaklanmaktadır: birinci boyut, iş görevlerinin ve faaliyetlerin dağılımı olan iş bölümüdür ve ikinci boyut, standardizasyon ve resmileştirme seviyesi olan firmanın koordinasyon mekanizmalarıdır (Meijaard, Brand ve Mosselman, 2005). Bir örgütün yapısı; stratejinin geliştirilmesi ve uygulanması, işbölümü, işlevlerin koordinasyonu ve entegrasyonu ve bilgi akışı için önemlidir. Aynı zamanda örgüt yapısı ve sistemleri; yetki ve sorumluluk, formalleşme ve örgütsel karmaşıklığın tahsis edilmesini de etkiler. İşletmeler ilk kurulduğunda girişimci bir yapıya sahiptirler. Girişimci yapı, formalleşme ve uzmanlığın az olduğu üst düzey yönetici ve çalışanlardan oluşan yapıdır. Üst yönetici tüm aktiviteleri koordine ve kontrol eder (Mintzberg, 1979). Firma kurulduktan sonra yeni çalışanların işe alınmaya başlamasıyla birlikte örgüt yapısının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu, çalışanlar

arasındaki sorumlulukların belirlenmesine ve aslında firma yapısının oluşum sürecine yönelik koordinasyon mekanizmalarının geliştirilmesine yol açmaktadır. Küçük firmada bu süreç, genellikle bilinçsiz ve acil kararlara dayanmaktadır (Meijaard, ve arkadaşları, 2005). İşletme büyüdükçe yapı da değişmektedir. En çok kullanılan örgüt yapısı sınıflandırması, Burns ve Stalker (1961) tarafından önerilen organik ve mekanik örgüt yapılarıdır. Organik yapılar; açık iletişim kanalları, serbest ve gayri resmi karar alma yetkisinin örgüt içine dağıtıldığı, esnek ve kolay uyum sağlayabilen yapılar olarak karakterize edilir. Diğer taraftan mekanik yapıları; sıkı kontrol, formalleşme, yapılandırılmış iletişim kanalları, daha hiyerarşik ve esnek olmayan bir yapıya vurgu yapmaktadır (Miles, Covin ve Heeley, 2000). Yalın ve esnek olarak tanımlanan organik yapıların firma büyümesine olumlu tesir ettiği araştırmacılar tarafından iddia edilmektedir (Siegel, Siegel ve Macmillan, 1993). Mekanik yapıların inovatif stratejileri engellerken organik yapılara sahip olan işletmelerin daha inovatif olduğu vurgulanmaktadır (Miller ve Friesen, 1982).

Gram Games

"Gram Games" 2012 yılında İstanbul merkezli olarak kurulan bir Türk mobil oyun şirkettir. İstanbul ve Londra'da faaliyet gösteren Gram Games, 2018 yılında 250 milyon dolar nakit ve ek ödemeler karşılığı dünyanın en ünlü oyun geliştiricilerinden biri olan "Zynga" tarafından satın alındı. Gram Games şirketini başarıya taşıyan en önemli faktörün, çalışanları ön plana koyan şirket kültürü olduğu belirtilmektedir. Çalışanlarına yıl içerisinde sınırsız tatil hakkı tanındığı, mesai ve alt-üst ilişki kavramlarının bulunmadığı firmada ekip uyumu ve çalışan mutluluğu öncelikli durumdadır. Yaptıkları işin gerekleri ve değişkenleri ile uyumlu kurum kültürü, şirketi ulusal ve uluslararası pek çok platformda başarılı kılmıştır (www.ntv.com)

1.2.6. Strateji

Firmanın büyüklüğünden bağımsız olarak işletmelerin büyümesini etkileyen en önemli faktör şirketin uyguladığı stratejilerdir (Porter, 1980). Miles ve arkadaşları (2000, s.65) stratejiyi, bir firmanın faaliyette bulunduğu sektör içinde hedeflerine ulaşma ve rekabet etme usulleri olarak tanımlamaktadır. Stratejik seçenek olarak Porter'ın (1980) rekabetçi stratejileri incelenebilir. Ayrıca "Girişimcilik Yönelimi" de yeni kurulmuş işletmeler için başarıya götüren stratejik seçenekler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir önceki bölümde de ayrıntılı bir şekilde değinildiği üzere Porter (1980) firmaların rekabet avantajı sağlamak için 3 strateji uyguladıklarını vurgulamaktadır. Bu stratejiler maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak adlandırılmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi, firmanın ürünlerini ve/veya hizmetlerini rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetle üretmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu stratejide firma kaliteyi veya inovasyonu göz ardı etmez fakat odağı, rakiplerinden daha düşük maliyetle üretmektir. Bu stratejinin temel odağı, maliyet kontrolü ve üretim faaliyetlerinin verimlilik üzerine tasarlanmasını gerekli kılmaktadır. Katı kontrol mekanizmaları ile firma yüksek kâr elde edebilir (Miller ve Friesen, 1986). Farklılaştırma stratejisinde ise firma müşterilerine inovasyon, kalite ve/veya tasarım açısından rakiplerden farklı ve benzersiz ürün ve/veya hizmetler sunmayı hedeflenmektedir. Bu benzersizlik firmaya sektör ortalamasını üzerinde fiyatlar belirleme imkânı sunmaktadır. Ürün/hizmetlerin benzersizliği; tasarım veya marka imajı yaratmak, yenilikçi teknoloji ve/veya üstün bir müşteri hizmeti sunmak gibi yollarla sağlanabilmektedir. Farklılaştırma stratejisinin temel amacı, müşteri sadakati yaratmak ve bu yolla satışları arttırmaktır. Farklılaştırma stratejisi özellikle araştırma geliştirme ve pazarlama faaliyetlerine yoğunluk vermeyi gerektirir. Odaklanma stratejileri ise maliyet liderliğini veya farklılaştırma stratejilerini belirli bir bölgeye veya müşteri kitlesine uygulanmasıdır. Yeni kurulmuş işletmeler için tavsiye edilen, farklılaştırmada odaklanma stratejisidir. Diğer bir ifade ile inovasyon ve/veya yüksek kaliteyi ön plana çıkaran belirlenmiş bir pazara odaklanmış bir strateji, yeni kurulmuş ve kısıtlı kaynaklara sahip olan bir işletme için daha faydalıdır. Ayrıca farklılaştırma

stratejisi için faydalı olan esnek ve çevik yapı da yeni işletmelerde doğal olarak bulunduğu için bu stratejiyi uygulamak yeni işletmeler için daha kolay olacaktır (Miller ve Toulouse, 1986).

Yeni işletmelerin doğasına daha uygun stratejik yaklaşımlardan biri de "Girişimcilik Yönelimi" olarak gösterilebilir. Girişimcilik yönelimi; firmanın süreçleri, uygulamaları ve karar verme faaliyetlerini pazardaki fırsatlardan faydalanmak üzere tasarlaması olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimcilik yönelimi olan bir firmanın ürün ve pazar inovasyonu yaptığı, riskli hamlelerde bulunduğu, sektöründe "proaktif" yenilikler yaparak rakiplerinin önüne geçtiği vurgulanmaktadır (Miller, 1983). Girişimcilik yönelimi; genellikle inovasyon, risk alma ve proaktif olma öğeleri ile açıklanmaktadır (Covin ve Slevin, 1998). İnovasyon boyutu Lumpkin ve Dess (1996, s. 142) tarafından "Bir firmanın yeni ürünlere, hizmetlere veya teknolojik süreçlere yol açabilecek yeni fikirler, yenilikler, deneyler ve yaratıcı süreçlere girme ve destek verme eğilimi" olarak anlatılmaktadır. Risk alma, girişimci davranışlar ile her zaman ilişkilendirilmiştir. Risk alma, Miller ve Friesen (1982) tarafından yöneticilerin başarısızlık maliyetleri çok yüksek olabilecek büyük ve riskli kaynak taahhütleri yapmaya istekli olmaları olarak tanımlanmıştır. Proaktif davranışlar, pazardaki fırsatları değerlendirme ile ilgilidir. Proaktif firmalar, inisiyatif alıp pazardaki fırsatları değerlendirerek pazar lideri olurlar. Fırsat odaklı davranarak pazardaki hareketleri etkilerler ve hatta talep yaratırlar. Rekabetçi pazarlarda ilk hamleyi yapan firmalar proaktif firmalardır. Fırsat odaklı olmaya ek olarak deneme yanılma ve keşfetmek proaktif olmanın gereklilikleridir (Lumpkin ve Dess, 2001). İnovasyon ve proaktif olmak yeni işletmelerin performansını olumlu etkilemektedir. Risk alma davranışlarında ise hesaplanmış risk denebilecek belli bir seviyeye kadar alınan riskli kararların firma performansını olumlu etkilediği, bu seviyeden sonraki kararların zarar verdiği araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Özetle inovasyon, proaktif olma ve orta seviyede riskli kararların yeni işletmelerin performansını olumlu etkilediği söylenebilir.

2. BÜYÜME SÜRECİNİN YÖNETİMİ

Her işletme kurulduktan sonra kritik aşamalardan geçer. Kurulan her işletmenin hayatta kalmadığı gerçeğinden hareketle işletmelerin doğumunda ölümüne kadar olan sürece, işletme yaşam veya gelişim eğrisi adı verilmiştir. İşletmelerin tabiattaki tüm canlılar gibi yaşam eğrisi vardır ve işletmelerin en temel hedefleri hayatta kalmaktır. Bu gelişim aşamalarından her birinde firma hayatta kalmak için kritik noktaları tespit etmeli ve bunlara karşı önlem almalı ve çözüm geliştirmelidir. Her bir aşama kendi içinde riskler ve fırsatlar içermektedir. Girişimci risk ve fırsatları iyi yönettiği müddetçe firmanın hayatta kalması ve büyümesi sağlanabilir. Bu bölümün ilk kısmında firmanın büyümesini kalıcı kılmak için dikkat etmesi gereken noktalar ve çözüm önerileri anlatılmaktadır. İkinci kısmında ise işletmenin faaliyetleri kapsamında büyümenin kalıcı hale gelmesi için sürekli büyüyen firmaların uygulamalarına yer verilmektedir.

2.1. Büyümenin Zorlukları ve Çözüm Önerileri

İşletmenin doğumu, **yaratıcılık** ile başlar. Bu aşamada bir ürün, hizmet ve/veya pazar yaratmak temel amaçtır. Bu iş fikri teknik veya ticaret odaklı kişi veya kişilerce geliştirilir. Bu kişiler; tüm vakitlerini, kaynaklarını ve enerjilerini ürünü üretmeye ve pazarlamaya harcar. Bu kişiler arasında iletişim; yoğun, rahat ve gayri resmidir. Uzun saatler çalışmayı gerektiren bu aşamada başarı sağlanırsa gelir de sağlanır. Kararları ve motivasyonu, pazardan gelen geri bildirimler belirler. Müşterilerin hareketlerine göre işletme hareket eder. İşletme; müşteri, pazar ve sektör beklentilerine göre hareket edebilecek kadar esnektir. "Yeni girişim" veya "filiz işletme" dediğimiz bu işletmelerin uyumlu, esnek, çevik ve yenilikçi olması beklenir. Ancak işletme başarılı oldukça, satışlar arttıkça ve büyüme başladıkça tüm bu özellikler ve faaliyetler probleme dönüşebilir. Bu aşamadaki soruna "liderlik krizi" denmektedir. Bu sorunun çözümü için profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik krizini aşmak isteyen girişimciler, profesyonel yöneticileri işe almaya başlamalıdır. Profesyonel yöneticiler işletmeyi bir arada tutmak ve yönetmek için gereklidir. Ancak pek çok girişimci, işletmesine profesyonel yöneticileri

İnovasyon boyutu tüm girişimcilik faaliyetlerinde bulunması zorunlu olan bir unsurdur. Diğer unsurlar olsa bile inovasyon yoksa girişimcilikten bahsedilmesi söz konusu değildir.

dâhil etmek istememektedirler. Profesyonel yöneticiyi kendilerine rakip olarak görebilmekte ve geri planda kalmamak adına profesyonel yöneticileri ya hiç dâhil etmemekte ya da dâhil etse bile aktif rol almalarına engel olabilmektedirler. Eğer kurucu(lar), yönetime profesyonel bir yöneticiyi dahil etmeye razı olurlarsa işletme bir sonraki aşamaya geçebilir. İkinci aşama **yönelme** aşamasıdır. İkinci aşamada resmi bir örgüt yapısı kurulmuştur ve pek çok örgütsel sistemler oluşturulmaya başlanmıştır. Muhasebe, üretim, insan kaynakları, inovasyon, satın alma ve pazarlama sistemleri kurulmaya başlanmıştır. Hiyerarşik kademeler olduğu için iletişim resmileşmeye ve kurumsallaşmaya başlamıştır. İşletme büyüdükçe daha merkezi bir yapıya geçilmektedir. Eğer işletme aşırı merkeziyetçi bir yapıya bürünürse bu da sorunlu bir durumdur. Bu aşamanın problemi de bu sebeple otonomi krizidir. Otoritenin daha alt kademelere kaymasıyla karar alma yetkisinin alt kademelere verilmesi gereklidir. Bu aşamada merkeziyetçi yapıdan kaçınılıp âdemi merkeziyetçi dediğimiz karar alma yetkisinin tüm çalışanlara dağıtılması sağlanabilirse firma üçüncü aşamaya geçebilir. Üçüncü aşama **yetki devri** aşamasıdır. Bu aşama yöneticilere daha fazla yetkinin verilmesini gerektirir. Firma artık büyümek için başka işletmelerle işbirliği, birleşmeler ve satın almalar yapmaya başlamıştır. Üst yönetim ile iletişim seyrekleşmiştir ve iletişim genelde yazılı olarak yapılmaktadır. Bir evvelki aşamanın yönetim çözümleri bir süre için faydalı olur. Ancak bu aşamada yeni çözümler gerekmektedir. Bu aşamanın sorunu da kontrol krizidir. Bu aşamada üst düzey yöneticiler, işletmenin faaliyetleri ve süreçleri üzerinde sahip oldukları gücü ve kontrolü kaybettiklerini düşünebilirler. Dolayısıyla merkezci bir yaklaşımla yönetme eğiliminde olabilirler. Böyle bir eğilim bu kadar büyümüş bir işletme için hayati sonuçlar doğurabilir. Bu kadar büyümüş bir işletmeyi merkezi bir yapı ile yönetmek, işletmenin hayatta kalması yönünde tehdit oluşturabilir. Bu aşamadaki kontrol krizinin çözümü de koordinasyondur. Dördüncü aşama olan koordinasyon aşaması daha verimli koordinasyonu sağlamak için resmi sistemlerin geliştirilmesi ve kullanılması olarak tanımlanabilir. Resmi planlama prosedürlerinin oluşturulması, daha fazla elemanın işe alınması, her bir ürün grubunun yatırım merkezi olarak görülmesi ve finansal yönetimin buna göre planlanması; bu aşamanın özellikleridir. Böylece firma kısıtlı kaynaklarını daha etkin ve verimli dağıtabilir. Bu aşamanın da krizi, firma içinde çok fazla bürokratik sistemin oluşmasından kaynaklı bürokrasi krizidir. İlk belirti, inovasyonun azalmasıdır çünkü bürokrasi, yeniliklerin geliştirilmesini ve uygulanmasını geciktirir. Bu krizin üstesinden gelebilmek için çözüm, kişiler arasında kurulacak güçlü işbirliği süreçleri ve mekanizmalarıdır. Beşinci ve son aşama **işbirliğidir**. Bu aşamada yönetimde hız ve doğal akış takımlar aracılığı ile sağlanabilir. Sosyal kontrol ve öz disiplin, resmi kontrolün yerini alır. Bu aşama, yönetimde daha esnek ve davranışsal bir yaklaşımı gerekli kılar. Takımlar, problem çözme ve uzmanlık gerektiren işleri ele almada hayati öneme sahiptir. Yapı, disiplinler arası takımların oluşmasını ve beraber çalışmasını sağlayan esnek bir hâl alır. Çalışanlara ve yöneticilere eğitim verilir. İşletme genelinde yenilikçi uygulamalar, deneme ve yanılma teşvik edilmelidir. Burada kısaca anlatılan aşamalar ve her aşamanın ihtiyaç duyduğu gereklilikler, büyüyen işletmelerde yöneticilerin farkındalığını arttıracak önemli kılavuzlardır. Yönetici, kendi işletmesinin aşamasının farkında olursa her aşamaya ait problemleri ve çözümleri de bulabilir (Greiner,1998).

İncir.com

"İncir.com"; tedarik, müşteri hizmetleri ve ödeme işlemleri gibi operasyonel yük altına girmeden pratik bir şekilde e-ticaret sitesi kurmayı sağlayan sosyal bir platform olarak 2012 yılında kurulmuştur. İncir.com sisteminde e-ticaretinize bir alan adı seçerek, mağazanızın tanıtımını yaparak ve İncir'in alt bayileri olarak çalıştığınızı kabul ederek e-ticaret sitesi kurmak mümkün idi. İncir.com'un sistemde size düşen kendinize ait bir alan adı seçmek ve sadece mağazanızın tanıtımını yapmaktır. 2015 yılında 57 milyon dolar değerleme alan İncir.com dönemin en parlak girişimlerinden biri olarak gösterilmekte idi. 2014 yılında **yüzde 2 bin 500** oranında büyüyen incir.com'un 2017 yılında 50 bin e-ticaret mağazasına ulaşması hedefleniyordu. Ancak 2016 yıllarının ilk aylarında bu büyüme yavaşlamaya başladı ve nakit sıkıntısı baş gösterdi. 2016 yılında incir.com kapandı (www.webrazzi.com). Bu durum, hızla büyüyen işletmelerde büyümenin yönetilmesinin ve nakit devamlılığının önemini gösteren bir örnek olarak verilebilir.

2.2. Büyüme Yönetimi

Hızla büyüyen firmaların bu büyümeyi kalıcı kılmak için tüm süreci yönetebilmeleri önemlidir. Birçok küçük ve yeni firmanın planlama yapmadığı belirtilmesine rağmen (Miller, 1983) planlama yeteneğinin küçük işletmelerde de daha iyi performansla ilgili olduğu iddia edilmektedir (Birley ve Westhead, 1990). Büyüklükleri ne olursa olsun tüm firmalarda stratejik planlama kullanımı önerilmektedir (Kargar 1996).

Firmanın büyümesiyle beraber yönetimin dikkat etmesi gereken bir alan da insan kaynaklarının yönetilmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerin performansında olumlu etkisi bilinmektedir (Lussier ve Pfeifer, 2001). Genelde küçük işletme sahipleri insan kaynaklarına finans ve üretimden daha az önem vermektedirler (Deshpande ve Golhar, 1994). Küçük işletme yöneticisinin de insan kaynakları bağlamında temel kaygısı personel temini, ücretlendirme ve ödüllendirme üzerinedir (Cardon ve Stevens, 2004). Başarılı olmak için küçük işletmeler kalifiye iş gücünü kendine çekecek ve elinde tutacak özelliklere sahip olmalıdır (Barringer ve arkadaşları, 2005). Küçük işletmeler ile büyük işletmelerin insan kaynakları uygulamaları farklıdır. Dolayısıyla küçük ve yeni işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının daha basit ve yalın olması, ayrı bir insan kaynakları departmanı bulunmaması ve insan kaynakları uygulamalarının genellikle yönetici tarafından yapılması normaldir (Cardon ve Stevens, 2004). Büyümeyi kalıcı hale getirmek isteyen işletmeler, kalifiye personel bulma ve bu kişileri elde tutma konularında çalışmalar yapmalıdırlar. Ayrıca büyüme evrelerinde firmanın ihtiyaç duyduğu insan kaynağı, nitelik ve nicelik olarak değişim gösterebilir (Thakur, 1999). Büyüme evresini başarıyla yönetebilmek için girişimcinin önceden insan kaynaklarına dair plan yapması önemlidir. En başta firmanın ihtiyacı, teknik yeterliliklere sahip çalışanlar iken büyüme evresinde bu ihtiyaç daha spesifik bilgi ve tecrübeye sahip çalışanlara dönüşebilir (Cardon, 2003). İş gören seçmede adayın firmaya kültürel olarak uygunluğunun yanı sıra iş tanımında belirtilen özellikleri taşımasına da dikkat edilmelidir. Küçük işletmelerin iş görenlerini ellerinde tutabilmek için ücretlendirmeye ve özellikle teşviklere önem vermeleri gerekmektedir (Deshpande ve Golhar, 1994). Büyüyen firmalar ayrıca çalışanlarına maddi teşvikler, eğitim ve kendini geliştirme olanakları sağlayarak büyümeyi kalıcı hale getirebilirler. Bu aşamada şirketin büyümesine katkıda bulunan çalışanların ücretlendirme politikaları ile teşvik edilmesi de önem kazanmaktadır (Barringer ve arkadaşları, 2005).

Büyümenin kalıcı olmasını isteyen işletmeler, Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine önem vermelidirler. Ar-Ge faaliyetlerine önem verme, küçük işletmelerin farklı ürün üretmelerini ve pazarda rekabet edebilmelerini sağlayacaktır (Siegel ve arkadaşları, 1993). Ayrıca Ar-Ge faaliyetleri ile yeni işletme, teknolojik yetkinliklerini geliştirdiği gibi yeni teknoloji geliştirme imkânı da bulabilecektir (Lee ve arkadaşları, 2001). Özetle yeni ve küçük işletmelerin büyümesinde Ar-Ge faaliyetleri hayati bir öneme sahiptir. Üretim yetkinliklerine bakıldığında kalite, teslimat, esneklik ve maliyetlerin küçük işletmelerin başarı faktörlerini etkileyen en önemli kriterler olduğu görülmektedir. Özellikle üretimde esneklik küçük işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Esneklik, firmanın çevresinde olan değişikliklere en az maliyetle uyum sağlaması olarak tanımlanabilir. Firmalar büyürken üretimdeki bu hassas yapılarını kaybetmemeye özen göstermelidirler. Satın alma yeteneğine bakıldığında küçük işletmenin çalıştığı tedarikçilerin sayısı ve kalitesi de önem kazanmaktadır. Başarılı küçük işletmeler tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurabilmekte ve bu da performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Firmalar büyüdükçe tedarik zinciri yönetimine önem vermeleri gerekmektedir (Chang, Yang, Cheng, ve Sheu., 2003).

Finansal yeteneğe bakıldığında büyüme evresinde dış kaynak bulabilen ve kullanabilen küçük işletmelerin daha başarılı olduğu bulunmuştur (Birley ve Westhead, 1990). Büyümek için, küçük işletmenin yatırım yapması gerekmektedir. Küçük işletmelerde yatırım için finansal kaynaklar, kurucudan veya dış kaynaklardan gelmektedir. Kurucunun sahip olduğu finansal kaynaklar kısıtlıdır. Bu nedenle sadece kendi kaynakları ile yatırım yapan firmaların piyasadaki fırsatları yakalama şansı daha düşük olabilmektedir. Küçük işletmeler; büyümek istiyorlarsa bankalar, yatırımcılar ve devlet destekleri gibi dış kaynaklardan faydalanma yoluna gitmelidirler (Barkham ve arkadaşları, 1996).

Büyümenin yönetiminde bir diğer önemli unsur da pazarlama faaliyetleridir. Firma büyüdükçe kurucu, pazar ve müşteriden de uzaklaşmaya başlar. Bu sebeple büyüme sürecinde olan yeni işletmelerin pazar araştırmasına özellikle zaman ve kaynak ayırması gerekmektedir. Kurucuların pazar ile ilgili düzenli olarak bilgi toplanmasına özen göstermesi ve bu bilgileri karar alma süreçlerinde kullanması büyümenin kalıcı olmasında önemlidir. Ayrıca büyüyen firmanın var olan müşteriler kadar yeni müşteri ve pazarlar bulmaya çalışması da gereklidir. Sektör dergilerine ilan vermek ve sektörel fuarlara katılmak, bu konuda firmalara yardımcı olabilecek faaliyetlerdir (Barkham ve arkadaşları, 1996). Büyümeyi istikrarlı bir şekilde sürdürmeyi hedefleyen firmalar ayrıca fiyatlandırmalarına ve dağıtım kanallarına özen göstermelidirler. Rakiplerin fiyat politikalarını takip etmek ve rekabetçi fiyatlandırma politikaları uygulamak, sağlıklı büyümeye destek olacaktır. Yeni ve küçük olmanın en önemli avantajı dağıtım ağındaki firmalar ile yakın ilişkiler kurabilmektir. Başarılı firmaların girişimcileri dağıtım kanallarına önem vermekte ve ihtiyaç duyduklarında ürünlerini dağıtacak firmalara ulaşabilmektedirler (Vorhies ve Harker, 2000). Özetle başarılı yeni ve küçük işletmelerin kurucuları, pazarlamaya gereken önemi vermektedirler.

Küçük ve yeni işletmeler, genellikle dinamik ve rekabetçi bir ortamda faaliyet gösterdikleri için organik örgüt yapısı başarılı olmaları için gereklidir. Büyümeyi kalıcı hale getirebilmek için girişimcinin içyapıyı büyüme ile uyumlu hale getirmesi önemlidir. Özellikle uzmanlaşma belirli bir alanda bilgi birikimi sağladığından yeni işletmelerin büyümesine olumlu katkı sağlamaktadır. Yöneticinin firma içinde görev tanımlarını iyi yapıp kimin hangi işi yapacağını belirleyip bu bilgi birikimini sağlaması önemlidir. İşletmenin ilk zamanlarında bu uzmanlaşmayı sağlamak çok gerekli olmayabilir çünkü yapılması gereken iş kısıtlıdır ve herkesin işler için yeterli tecrübeye, zamana ve bilgiye sahip olduğu iddia edilebilir. Ancak büyüme başladıkça ve yeni zorluklar ortaya çıktıkça firma içinde yeni işler ve görevler de ortaya çıkacaktır. Bu sebeple uzmanlaşma önem kazanmaktadır. Uzmanlaşma ile çalışanların kendi işleri ile ilgili dış çevreden bilgi toplaması da sağlanacaktır. Böylece dışarıdaki fırsatların tespit edilmesi ve onlardan faydalanılması mümkün olacaktır. Bu durum, satışların artmasına olanak sağlayacaktır. Uzmanlaşma ile planlama artacak ve büyüme süreci daha sağlıklı yönetilecektir. Büyüme evresinde özellikle karar verme mekanizmalarının ve bilgi akışının esnek olması kontrolcü bir yapıya doğru evrilmemesi de önemlidir (Kazanjian ve Drazin, 1990). Karar verme merkezi olmamalıdır ancak girişimciye kontrol etme olanağı da sağlamalıdır ki büyüme süreci sağlıklı yönetilebilsin (Gilbert, McDougall ve Audretsch, 2006). Firma ne kadar büyürse büyüsün girişimci örgüt kültürünü korumaya özen göstermelidir. Girişimci örgüt kültürü; fikir, yaratıcılık, deneme yanılma teşvik ederek performansı olumlu yönde etkilemektedir (Stevenson ve Jarillo, 1990).

Özetle, büyürken yeni ve küçük işletmelerin esnek yapılarını kaybetmemeleri ve bu organik yapılarını muhafaza ederek büyümeleri dikkat edilmesi gereken bir noktadır.

3. BÜYÜME STRATEJİLERİ

İşletmelerin ölçeklerinden bağımsız olarak stratejik bir bakış açısı ile yönetilmesinin öneminden bahsetmiştik. Stratejik kararlar verirken öncelikle işletmenin detaylı bir dış ve iç çevre analizi yapması gerekmektedir. Sahip olduğu üstünlükleri ve zayıflıkları belirleyip, dış çevredeki tehdit ve fırsatların farkındalığı ile stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu analizler sonunda şirketlerin temel strateji olarak 3 seçeneği bulunmaktadır. Bunlar büyüme, durağanlık ve küçülme stratejileridir. Büyüme stratejileri bütünleşme ve çeşitlendirme olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu bölümde işletmenin ve faaliyet konularının genişletme yöntemleri olan büyüme stratejileri anlatılacaktır.

3.1. Bütünleşme stratejileri

Bir şirketin faaliyette bulunduğu mevcut ürün grupları ve pazarı, gerçekten bir büyüme potansiyeline sahipse firma kaynaklarını, bu ürün gruplarına ve pazara yoğunlaştırarak bu şekilde büyümeyi tercih edebilir. Büyüme stratejisini benimsemiş firmalar için farklı stratejileri denemeden önce uygulamaya soktukları ilk strateji budur. Yatay ve dikey olmak üzere iki türlü bütünleşme stratejisi vardır.

3.1.1. Yatay Bütünleşme

Bir firmanın operasyonlarını mevcut piyasalara sunulan ürün ve hizmet yelpazesini genişleterek, tamamlayıcı ürün ve süreçler ekleyerek ve/veya farklı coğrafi bölgelere genişletmesi, yatay büyüme olarak adlandırılmaktadır. Araştırmalar, ürün gruplarını genişleterek yatay büyümeyi tercih eden firmaların hayatta kalma oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Firmalar yatay büyümeyi kendi iç kaynakları ile yapabilecekleri gibi farklı coğrafi bölgelerdeki firmalarla işbirlikleri, stratejik ortaklıklar, birleşmeler ve satın almalar yollarıyla da sağlayabilirler (Wheelen ve Hunger, 2012) .

3.1.2. Dikey Bütünleşme

Dikey bütünleşme firmanın faaliyette bulunduğu bir alanda tedarikçisinin veya dağıtıcısının yerine getirdiği faaliyeti ve/veya süreci yapmaya başlaması olarak tanımlanabilir (Wheelen ve Hunger, 2012). İşletmenin faaliyetlerindeki genişleme, kullandığı girdilere ve/veya üretim faktörlerine yönelik olursa buna geriye yönelik dikey büyüme adı verilmektedir. İşletmenin faaliyetlerindeki genişleme tüketiciye doğru olursa buna da ileri doğru dikey büyüme adı verilmektedir. Diğer bir ifade ile endüstrinin değer zinciri üzerinde ileriye doğru faaliyetlerde bulunmaya başlamak ileri bütünleşme, geriye doğru faaliyetleri yerine getirmeye başlamak geriye doğru dikey büyüme olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

3.2. Çeşitlendirme Stratejileri

İşletmelerde üst düzeyin stratejik sorumluluklarından biri de firmanın yapacağı işleri ve iş yapacağı alanları belirlemeye yönelik çalışmalar ve kararlardır. Çeşitlendirme, işletmenin gelirlerini arttırabilecek ve büyümesine olanak sağlayacak yeni iş alanlarına ve yeni işlere odaklanması olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Çeşitlendirme stratejisi, genellikle şirketlerin büyümeleri arttıkça ve mevcut faaliyetlerindeki büyüme fırsatları tükendiğinde bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun özellikle endüstrinin hayat döngüsü ile ilişkisi vardır. Bir endüstri olgunlaştığında ve bu endüstride faaliyet gösteren firmaların çoğu dikey ve yatay büyüme stratejileri kullanarak büyüme sınırlarına eriştiğinde çeşitlendirme stratejisi bir seçenek olarak ortaya çıkar. Firmalar, büyümeye devam etmek istiyorlarsa firmanın farklı endüstriler arasında çeşitlendirme yapmaktan başka çareleri olmayabilir (Wheelen ve Hunger, 2012). İlişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme olmak üzere iki temel çeşitlendirme stratejisi bulunmaktadır.

3.2.1. İlişkili Çeşitlendirme

Büyüme hedefinde olan firmanın "faaliyette bulunduğu mevcut iş alanları içinde veya benzer konularda yeni işlere girişi" durumunda firmanın ilişkili bir çeşitlendirme stratejisi uyguladığı söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 224). Firmalar, bilgi birikimlerinin olduğu alanlara benzer işlere girerek sahip oldukları deneyim avantajı ile yeni faaliyetlerin getirdiği riski azaltmayı hedeflemektedirler. Şirket, kendine rekabet avantajı sağlayan temel yetkinliklerine odaklanarak bu güçlü yönlerini çeşitlendirme aracı olarak kullanır. Firma, mevcut ürün bilgisini, üretim kabiliyetlerini ve pazarlama becerilerini kullanılabileceği yeni bir sektörde iş yaparak stratejik uyum sağlamaya çalışır (Wheelen ve Hunger, 2012). Firma ilişkili çeşitlendirme ile halihazırda sahip olduğu varlık ve yetenekleri yeni ürün ve işlerde kullanarak ek fayda yaratabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2010) . Böylece işletmenin yetkinlikleri gelişecek, sinerjiden faydalanılacak, gelirler artacak ve işletme, büyüme hedeflerine ulaşacaktır. İlişkili çeşitlendirme de firmanın kendi kaynakları ile yapılabileceği gibi başka firmalarla stratejik ortaklıklar, birleşmeler ve satın almalar yollarıyla da uygulamaya sokulabilmektedir.

3.2.2. İlişkisiz Çeşitlendirme

İlişkili çeşitlendirmenin aksine firmanın faaliyet gösterdiği sektör ve iş alanlarından çok farklı sektör ve iş alanlarında yeni işlere girişi de firmanın ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi uyguladığı yönünde yorumlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 224). Firmalar için tecrübelerinin bulunmadığı iş alanlarına girme kararı, zor bir karardır. Yönetim mevcut sektörün artık cazip olmadığını, firmaya

Sadece çorap üreten bir firmanın çorabın girdisi olan iplik üretimine girmesi geriye yönelik dikey büyüme stratejisi olurken çoraplarını müşteriye ulaştırmak için bir dükkân açması ileriye doğru dikey büyüme stratejisi olmaktadır.

Temel yetkinlik, bir firmaya kârlılık ve rekabet gücü sağlayan firmanın "en iyi" yaptığı faaliyeti olarak tanımlanabilir.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın turizm sektörüne girmesi, ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi olarak yorumlanabilir.

gelişme ve büyüme olanağı sağlamayacağını fark ederek ilişkisiz çeşitlendirme yoluyla büyümeyi tercih edebilir. Bir diğer neden de firmanın diğer sektörlerdeki ilgili ürünlere veya hizmetlere kolaylıkla aktarılabilmesi ve/veya uygulayabileceği benzersiz yetenek ve becerilerden yoksun olduğunu fark etmesidir. İlişkisiz çeşitlendirme ile firma, kendisine rekabet avantajı sağlayacak ve değer yaratacak yeni beceriler edinmeyi tercih edebilir çünkü ilişkisiz çeşitlendirme, bir işe sıfırdan başlamak demektir. Bu durum da ilişkisiz çeşitlendirmeyi daha riskli bir strateji olarak ortaya koymaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012). İlişkisiz çeşitlendirmede de firma, kendi kaynakları ile yeni ve farklı bir iş alanında faaliyet göstermeye başlayabileceği gibi diğer yerel ve uluslararası firmalarla stratejik işbirlikleri, birleşmeler ve satın almalar ile ilişkisiz çeşitlendirme stratejisini uygulamaya başlayabilir.

3.3. İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıklar

3.3.1. Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı, firmanın kendi içinde ürettiği bir faaliyet ve/veya süreci başka birinden ve/veya işletmeden temin etmeye başlaması olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile dikey bütünleşmenin tam tersidir. Günümüz rekabetçi iş hayatı, firmaları en iyi yaptıkları işe odaklanmaya ve diğer faaliyetleri de en iyi yapanlardan temin ederek yani dış kaynak kullanarak daha esnek bir yapıda faaliyet göstermeleri yönünde zorlamaktadır. Esnekliğin yanında dış kaynak kullanımı ile firmalar kaliteyi ve verimliliği de arttırmayı hedeflenmektedirler. Yapılan araştırmalarda dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltma, kapasite ve kaliteyi arttırmada etkisi olduğu bulunmuştur (Kelley, 1995). Dış kaynak kullanımının diğer avantajları; firmanın kendisinin edinmesi maliyetli olacak güncel bilgiye ulaşabilmek, firmanın hizmet ve ürünü müşteriye sunmada hızını arttırmak ve örgüt yapısının yalınlaşmasını sağlamak olarak sıralanabilir. Dış kaynak kullanımı firmalar için kritik öneme sahip stratejik bir karardır ve bu karar iyi düşünülmeden alınıp uygulanırsa dış kaynak kullanımının firmaya faydadan çok zararı olabilmektedir. Bu zararlar; güvenlik, fikri mülkiyet haklarının ihlali, başarısızlık durumunda risklerin fazla olması ve bütün süreç ve/veya faaliyetleri etkilemesi olarak sıralanabilir (Quadant, 2012). Firmaların artan bir şekilde dış kaynak kullanmaya devam edeceği de vurgulanmaktadır (Fitzpatrick ve DiLullo, 2007).

Yapılan araştırmalar firmaların en az bir faaliyetlerini dış kaynaktan temin ettiklerini göstermektedir. En çok idari işler, insan kaynakları, ulaşım ve dağıtım ve bilgi sistemleri konusunda dış kaynak kullanıldığı belirtilmektedir.

Sağlıklı dış kaynak kullanımı süreci için öncelikle firmalar değer yaratan temel yetkinliklerini belirlemelidir. Bu yetkinliklerin dış kaynaklardan temin edilmemesi çok önemlidir çünkü bu yetkinlikler firmayı pazarda başarılı kılan faktörlerdir ve bu yetkinliklerin kaybedilmesi halinde firmanın hayatı ciddi tehlikeye girebilir. Firmalar; kendilerine rekabet avantajı sağlamayan, değer yaratma süreçlerinde kritik öneme sahip olmayan faaliyet ve/veya süreçlerini dış kaynaklardan temin edebilirler. Faaliyet veya hizmetin alınacağı işletmenin veya iş biriminin belirlenmesi de süreç için önemlidir. Bu belirlemede faaliyet veya hizmetin alınacağı işletmenin veya iş biriminin firma ile uyumlu ve güvenilir olmasına dikkat edilmelidir. Anlaşmaların gelişigüzel ve özenilmeden yazılması uzun vadede sorun çıkması halinde sürece dâhil olan her taraf için sıkıntı doğurabilmektedir. Dış kaynak kullanımında mevcut personel firmaya bağlılıklarını kaybedebilir, bu sebeple insan kaynağına bu süreç dikkatli bir şekilde anlatılmalıdır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da bazı durumlarda yöneticilerin dış kaynak ile elde edilen faaliyet ve/veya süreç üzerindeki kontrolü kaybedebilmesidir. Faaliyet dış kaynaktan alınsa bile firmanın değer yaratma sürecini etkilediği için kontrol önemlidir. Dış kaynak kullanımı, kimi durumlarda maliyetleri arttırabilmektedir. Gizli maliyetlerin detaylı hazırlanması önemlidir. Dış kaynak kullanımının bitirilme durumları ve şekilleri de en baştan düşünülmelidir (Wheelen ve Hunger, 2012).

3.3.2. Stratejik İşbirlikleri

İşletmeler artan rekabet ve belirsizlikle başa çıkabilmek için stratejik işbirlikleri kurma ve yeni yapılar oluşturma yoluna gitmektedirler (Uçanok, Bakanay, ve Milli, 2008). Stratejik işbirlikleri, bir veya birden fazla işletmenin veya iş biriminin ortak değer yaratmak amacıyla oluşturdukları uzun vadeli işbirliği anlaşmaları olarak tanımlanabilir (Inkpen ve TSang, 2007). İşbirlikleri günümüz dünyasının

olağan bir gerçeği haline gelmiştir. İşbirliklerini oluşturmak ve yönetmek, firmalar için zamanla öğrenilen bir yetenektir. Araştırmalar, firmanın işbirliği tecrübesi arttıkça başarı oranının da arttığını göstermektedir (Sampson, 2005). Sonuç olarak başarılı firmalar, işbirliği kurma yetenekleri üzerine yoğun yatırım yapmaktadırlar (MacCormack ve Forbath, 2008). Firmaların veya iş birimlerinin stratejik işbirliği kurmalarının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle firmalar, yeni yetenekler edinmek ve öğrenmek için işbirliği yoluna gitmektedirler. Özellikle uzmanlık gerektiren bilgiler veya teknolojilerin firma bünyesine çekilmesinde işbirliklerinin firmaya büyük fayda sağladığı gözlenmektedir (Rothaermel ve Boeker, 2008). Ayrıca yeni pazarlara girmek için de stratejik işbirlikleri firmalara pek çok avantaj sağlamaktadır. Başka bir coğrafi bölgede veya ülkede yeni bir iş kurmak; firma pazar yapısı, ticaret gelenekleri, politik riskler gibi o bölgeye ait değişkenler hakkında yeterince tecrübeye sahip olunmadığı için maliyetli ve risklidir. O bölgede faaliyet gösteren bir işletme ile işbirliği yapmak firmayı bu risklerden ve maliyetlerden korur. Pek çok yöneticinin stratejik işbirliği kurmasının sebebi olarak işbirliğinin yeni pazarlara girişte maliyetleri düşürme olanağı sağlaması belirtilmektedir (Anslinger ve Jenk, 2004). Firmanın bazı projelerini kendi başına yapması yüksek maliyetlere neden olabilmektedir. Bu sebeple stratejik işbirlikleri, büyük yatırımlardaki finansal risklerin azalmasını da sağlayabilmektedir (Yin ve Shanley, 2008). İşbirlikleri uluslararası pazarlara girerken ihtiyaç duyulan kaynak ve yeteneklere ulaşmada da firmalara avantaj sağlar. Yerel bir firma ile yapılan işbirliği ile firma yerel kaynak ve yeteneklere daha az maliyetle ulaşabilir (Lu ve Beamish, 2001).

Çok çeşitli işbirliği türleri bulunmaktadır. Ortak hizmet sözleşmeleri, benzer endüstrilerdeki benzer şirketlerin tek başına geliştirmeleri çok maliyetli olacak bir değeri yaratmak için kaynaklarını bir araya getirmelerinden oluşan ortaklık olarak tanımlanabilir. Özellikle yüksek teknoloji çalışmalarında bu tip oluşumlara rastlamak mümkündür. Bu tip işbirliklerinin bağları çok güçlü değildir ve ortaklar çok yakın ilişki içinde olmak durumunda değillerdir (Wheelen ve Hunger, 2012). "Joint ventur"e yani **ortak girişim** "İki veya daha fazla bağımsız işletmenin ortak stratejik amaçlar doğrultusunda oluşturduğu, her bir üyenin kimliklerini/ özerkliklerini koruduğu ancak her bir üyeye mülkiyet, operasyonel sorumluluklar ve finansal riskler ve ödülleri veren bağımsız bir işletmenin kurulması" olarak tanımlanabilir (Lynch, 1989, s. 7). Diğer bir ifade ile ortak girişimlerde her firma temel yetkinliklerini paylaşarak ortak bir şirket kurarlar ama kendi yasal kimliklerini de kaybetmezler. Genellikle birden fazla ortağın yeteneklerine ihtiyaç duyulan fırsatların değerlendirilmesi amacıyla kurulur. Mesela bir firma dağıtım kanalları yeteneğini paylaşırken diğeri de teknolojik yetkinliği ile ortak girişime dâhil olabilir. Ortak girişimler, firmaların özerk kimliklerini kaybetmek istemedikleri ve daimi bir işbirliği ihtiyacında olmadıkları durumlarda kurulur. Ortak girişimler, tüm ortakların en güçlü yanlarını geçici bir süre ile birleştirerek her ortağa fayda yaratmak amacıyla oluşturulurlar. Özellikle uluslararası pazarlara açılırken finansal, politik ve yasal engellerin, risklerin ve maliyetlerin aşılmasında faydalı bir işbirliği modelidir (Blodgett, 1992).

Ortak girişimlerin dezavantajları arasında kontrol kaybı, daha düşük kârlar, ortakların çatışma olasılığı, ortaklardan birinin baskın olmaya çalışması ve teknolojik avantajın ortağa muhtemel transferi sayılabilir. **Lisans anlaşmaları** da bir firmanın farklı bir ülkedeki başka bir firmaya faaliyetleri ile ilgili çeşitli haklar tanıdığı yani belli konularda lisans verdiği bir sözleşmedir. Bu haklar bir ürünü üretme ve/veya satmayı içerebilir. Bu lisans karşılığında lisansı alan teknik tecrübe karşılığında lisansı veren firmaya belirli bir bedel ödemektedir. Lisans anlaşmaları özellikle çok iyi tanınan markaların çeşitli sebeplerle başka bir ülkeye giriş zorluğu yaşadığı durumlarda faydalı bir modeldir. Aynı zamanda bu strateji ülkenin yatırım yapmayı zor veya imkânsız hale getirmesi durumunda da önem kazanmaktadır. Bununla birlikte lisans alanın yetkinliğini, lisans veren firmaya rakip olabilecek noktaya getirme riskini taşımaktadır. Dolayısıyla bir firma hiçbir şekilde temel yetkinliğini kısa bir süreliğine bile lisanslamamalıdır (Wheelen ve Hunger, 2012). **Değer zinciri anlaşmaları** da bir işletmenin veya iş biriminin ortak fayda yaratmak amacıyla tedarikçisi veya dağıtımcısı ile uzun dönemli güçlü ve yakın bir işbirliği kurmasıdır. Mesela otomotiv sektöründe bazı firmalar daha az tedarikçi ile çalışma kararı alıp, bu tedarikçiler ile daha yakın ilişkiler geliştirip onları kendi ürün geliştirme süreçlerine dâhil edebilmektedirler. Firmanın kendi bünyesinde yapılan faaliyetler daha sonra bu faaliyetlerde

uzmanlaşmış tedarikçilere devredilebilmektedir. Bu tip ilişkilerin kısa vadeli tedarikçi ilişkilerinden daha faydalı ve kârlı olduğu araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur (Andrews, 1995).

Her tip stratejik işbirliği belirsizlik içermektedir. İşbirliğinin başlangıcında pek çok unsurun üzerinde fikir birliğine varılması önemlidir ancak pek çok husus da işbirliğinin ilerleyen zamanlarında ortaya çıkabilmektedir. İşbirliklerindeki anlaşmazlıkların temel nedeni ortakların şimdi veya gelecekte birbirlerine rakip olabileme olasılığıdır. Burada da kilit nokta, ortaklık kurarken firmanın temel yetkinliğini korumayı bilmesidir. Stratejik işbirliklerinin her ortak için değer yaratabilmesinde her ortağın açık bir stratejik amacının olması ve bunu paylaşması önemlidir. İşbirliğinin her bir ortağın stratejisiyle birleştirilmesi ve tüm ortaklar için karşılıklı değer yaratılması işbirliğinin sağlıklı olmasını sağlar. Bu bağlamda, hedefleri uyumlu ve birbirlerini tamamlayan ortakların bulunması ve seçilmesi de işbirliğinin başarı şansını arttıracaktır. Önceden muhtemel ortaklık risklerinin tanımlanması ve işbirliği oluşturulduğunda bunların göz önünde bulundurulması da sonradan oluşabilecek sorunların engellenmesini sağlayabilir. Her bir ortağın görev ve sorumlulukların tanımlanması da tüm ortakların en iyi yaptığı işlerde uzmanlaşabilmesini ve fayda üretmeyi sağlayacaktır. Kurum kültürlerindeki farklılıkların en aza indirilmesi ve uyumun sağlanması için işbirliğini teşvik eden firma içi uygulamaların hayata geçirilmesi de işbirliğinden en üst düzeyde değer yaratılmasına imkân verecektir. Ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar da hedefler netleştirilerek ve pazarda doğrudan rekabetten kaçınılarak en aza indirilebilmektedir. Uluslararası bir işbirliğinde onu yönetenlerin kapsamlı bir kültürler arası bilgiye sahip olması kritik bir öneme sahiptir. Uzun vadeli düşünmek, kısa vadeli çatışmaları en aza indirmede faydalı bir yöntemdir. Birden fazla ortak proje geliştirerek başarısız projelerin başarılı projeler ile dengelenmesini sağlamak da ortaklar arasındaki ilişkinin yıpranmasına engel olacaktır. Ortak bir kontrol mekanizması geliştirmek, güven oluşturmak ve projeleri hedefe ulaştırmak için faydalı olacaktır. Çevresel değişiklikler ve yeni fırsatlar söz konusu olduğunda işbirliğini yeniden müzakere etme isteği, başarılı işbirliklerinin bir diğer özelliğidir. Ortakların hedeflerine ulaşma durumunda veya işbirliğinin başarısız olması durumunda nasıl bitirileceğine dair bir çıkış stratejisi üzerinde anlaşmış olmak da işbirliğinin sağlıklı ilerlemesine katkı sağlayacaktır (Gomess-Casseres, 1998, Inkpen ve Li, 1999).

3.3.3. Şirket Birleşmeleri ve Satın Alma Stratejileri

Birleşme; iki firmanın birleşerek ortak vizyon, misyon ve hedefleri olan tek bir tüzel kişilik haline gelmesi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle iki veya daha fazla sayıda bağımsız işletmenin, eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirerek, sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle yeni bir isim altında bağımsız yeni bir işletme olarak faaliyet göstermesi **şirket birleşmesi** olarak tanımlanır (Ülgen ve Mirze, 20010, s. 311). A ve B şirketi birleşerek C şirketini kurarlar, A ve B şirketinin hukuki ve iktisadi varlıkları artık C şirketindedir. Şirket birleşmeleri, genellikle benzer büyüklükteki firmalar arasında olur ve "dostça" algılanırlar. Birleşmenin değişik bir şekli olarak satın alma stratejisi ise bir işletmenin bir diğer işletme tarafından satın alınmasıdır. Satın almalarda firmalar, birbirinden farklı ölçeklerde ve özelliklerde olabilmektedir. Satın alma sonucunda satın alan şirketin hukuki ve iktisadi kişiliği devam ederken satın alınan şirketin hukuki ve iktisadi kişiliği sona ermektedir (Müftüoğlu, 1999). Satın almalar dostça veya düşmanca olabilir. Düşmanca olan satın almaya ele geçirme denmektedir. Şirket birleşmelerinin ve satın almalarının en önemli sebebi olarak finansal açıdan büyüme isteği gösterilmektedir. Ayrıca işletmeler bu stratejiler ile sinerji etkisi yaratmak istemektedirler. Yeni pazarlara daha kolay girme, üretim maliyetlerini düşürme, yeni teknolojilere daha kolay ulaşma, yeni ürün geliştirme bilgisine daha hızlı ulaşma, yasal ticari engellerin etkisini hafifletme; bu konuda verilebilecek bazı örneklerdir (Koçel, 2003). Sinerji; birden fazla firmanın birleşmesi ile maliyetlerin düşmesi, daha yüksek kazanç, daha düşük borçlanma kapasitesi, artan pazar gücü gibi nedenlerle oluşabilir. Başarılı birleşme ve satın almalar yapan işletmelerin özellikleri arasında firma için stratejik hedeflerin net olarak belirlenmiş olması, sadece bu hedeflere hizmet edecek işbirliği faaliyetlerine girmeleri, faaliyetleri hızlı, etkin ve dahil olan her ortak için en az stresli olacak şekilde yönetmeleri ve bu yeteneklerini gündelik operasyonlarına

Hatırlatma: Vizyon bir firmanın gelecekte olmak istediği yer ve Misyon da firmanın varlık sebebi olarak tanımlanabilir.

entegre etmiş olmaları sayılabilir (Frick ve Torres, 2002). şirket birleşme ve satın almalarının başarısız olma sebepleri arasında üretkenliğin düşmesi, arzu edilen finansal performansın yakalanamaması, şirket kültürlerinin uyumsuzluğu, kalifiye eleman kaybı, yönetim tarzlarının uyumsuzluğu, değişimin yönetilememesi ve hedeflerin iyi anlaşılmaması sayılabilir (Davenport, 2002).

3.4. Uluslararası Pazarlara Açılma

Günümüz iş dünyasında firmaların sadece yerel pazarlar ile sınırlı kalması büyüme hedeflerine ulaşmada yeterli olmamaktadır. Uluslararası pazarlarda iş yapmak yeni ve küçük işletmelerin de hedefleri arasındadır. Uluslararası pazarlara açılmak ayrıca kârlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Kocourek, Chung, ve McKenna, 2000). Bir firmanın uluslararası pazarlara açılmak için kullanabileceği ihracattan başlayıp yabancı bir firmayı satın almaya kadar çeşitlilik gösteren pek çok seçeneği vardır. **İhracat**, firmanın kendi ülkesinde ürettiği ürün ve/veya hizmetleri başka ülkelere satmasıdır. İhracat ile firmalar riski en aza indirebilirler ve uluslararası faaliyetler konusunda tecrübe edinebilirler. Uluslararasılaşma sürecine ihracat ile başlamak özellikle yeni ve küçük işletmeler için tavsiye edilen bir seçenektir. Günümüzün İnternet gibi gelişmiş iletişim teknolojileri sayesinde ihracatın riskleri ve maliyetleri en aza inmekte ve bu durum ihracatı yeni ve küçük işletmeler için popüler bir seçenek haline getirmektedir. İhracatın yanında yukarıda anlatılan **lisans sözleşmeleri** de uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek için bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Yabancı pazarlara açılmak isteyen bir firma o pazardaki yerel bir işletme ile **ortak** girişim kurarak pazara giriş yapabilir böylece yeni pazara giriş risklerini yerel firmadan destek alarak azaltmış olur. Yabancı pazarlara girmek için **şirket birleşmeleri ve satın almaları** da yapılabilir. O pazarda hâlihazırda faaliyet gösteren bir firma satın alınarak pazara giriş sağlanabilir. Daha maliyetli ve riskli olmasına rağmen firmalar yurtdışı pazarlara **doğrudan yatırım** yapmayı da tercih edebilirler. Bu tür bir stratejide, firmalar yabancı ülkede üretim ve dağıtım sistemlerini başka bir firma ile işbirliği yapmadan kendi kaynakları ile sıfırdan inşa eder. Eğer firmanın teknoloji düzeyi yüksek, uluslararası pazar tecrübesi sağlam ve çok çeşitli ürün hatları var ise bu tip bir yatırım uygun olabilir. Ancak bu tür bir yatırımın çok karmaşık, riskli ve maliyetli olduğunu belirtmekte fayda vardır. En büyük avantajı da firmaya tedarikçi ve iş gücü seçimi, üretim ve dağıtım sistemlerini tasarlama gibi işletme süreç ve faaliyetlerinde özgürlük sağlamasıdır (Brouthers ve Brouthers, 2000). **Üretimi paylaşma** yani gelişmiş ülkedeki teknolojisi ve yetkinlikleri daha gelişmiş bir firmanın, iş gücü ve diğer kaynakların daha ucuz olduğu gelişmekte olan bir ülkede faaliyet gösteren bir firma ile üretim yapmak üzere yeteneklerini birleştirme yoluyla da firmalar; uluslararası pazarlara açılabilirler. Buna dış kaynak kullanımı da denmektedir. **Anahtar teslim projeler** de genellikle bir ücret karşılığında işletme tesislerinin inşası için yapılan sözleşmelerdir. Tesisler, tamamlandıklarında ev sahibi ülkeye veya firmaya devredilir. Anahtar teslimi operasyonlarını genellikle çok uluslu şirketler gerçekleştirmektedir. Anahtar teslim projelerin bir çeşidi de **yap işlet devret** modelidir. İnşaat bittikten sonra tesisi hemen teslim etmek yerine yatırımı yapan firma, yatırımını kazanıncaya kadar bu işletmeyi işletir. Daha sonra projenin sahibi işletmeye devreder. Dünyanın her yerinde faaliyet gösteren büyük bir şirket, yönetim tecrübesine sahiptir. Bu tecrübesini başka işletmeler ile belli bir ücret karşılığında paylaşması **yönetim sözleşmeleri** ile mümkündür. Yönetim sözleşmeleri, bir şirketin ev sahibi bir ülkedeki bir firmaya yardımcı olmak amacıyla belirli bir ücret karşılığında ve belirli bir süre için bazı personelini o firmaya göndermesini olası kılan araçlar sunar. Sözleşmeler, firmanın yatırımlarından bir miktar gelir elde etmeye devam etmesine ve yerel firmaya bilgi transferine kadar işlemlerin devam etmesini sağlar (Brouthers ve Hennart, 2007).

3.5. Yaygın Büyüme Stratejisi Olarak İmtiyaz Verme/Alma (Franchising)

Gündelik dile Franchising olarak yerleşmiş olan bu tip işbirliklerinin Türkçe karşılığı "imtiyaz/ayrıcalık verme" olarak ifade edilebilir. Franchise kelimesinin tam karşılığı imtiyaz vermedir ve franchising de imtiyaz verme ve alma sisteminin bütününü kapsamaktadır (Gülnur ve Anıl, 2017). Bu bölümde Franchising kelimesi "imtiyaz verme sistemi" olarak anılacaktır.

Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) imtiyaz verme kavramını; "Bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak sureti ile imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür" olarak tanımlamıştır (UFRAD, 2001-2002). İmtiyaz verme sözleşmesi kapsamında bir firma başka bir firmaya adını ve üretim sistemini kullanarak iş yapma hakkı verir. İmtiyaz alan imtiyaz veren firmaya başlangıç ücreti öder ve daha sonra satışlarının bir yüzdesini telif hakkı olarak öder (Wheelen ve Hunger, 2012). İmtiyaz verme, bir çeşit lisans sözleşmesi olup imtiyaz verenin imtiyaz alana önceden tanımlanmış bir şekilde iş yapması olanağı sunar (Rosado-Serrano, Dikova ve Paul, 2018). Yeni ve küçük işletmeler bu yöntemi büyümek için çok uzun zamandır kullanılmaktadırlar (Dant ve Grünhagen, 2014). Firmaların hem yerel hem uluslararası pazarlarda büyümeleri için kullandıkları en popüler yöntemlerden biridir. İmtiyaz sözleşmesi, her iki tarafın da hak ve sorumluluklarını belirleyen hukuki bir sözleşmedir. İmtiyaz sisteminde tanımından da anlaşılacağı gibi imtiyaz veren ve imtiyaz alan olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. İmtiyaz veren "bir ürüne, hizmete veya bilgi birikimine, bunlara ait kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya/isme sahip olup da bunların satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren taraf anlamına gelmektedir". İmtiyaz alan ise imtiyaz verenin "ticari adını/ markasını, bilgi birikimini, iş görme teknik ve yöntemlerini, sistemini ve diğer sınai/fikri mülkiyet haklarının kullanımını bedel karşılığı alan taraf" demektir (Gülnur ve Anıl, 2017, s. 40).

İmtiyaz verme yönteminin sağlıklı işlemesi için imtiyaz veren ve alanın dikkat etmesi gereken belli başlı unsurlar bulunmaktadır. İşbirliği ilişkisinin uzun vadeli düşünülmesi, her iki taraf için bu işbirliğinin bireysel faaliyetlerinden daha önemli olduğunu gösterdiği için imtiyaz verme sürecinin kalitesini arttırmaktadır. Ayrıca güç dengesinin iyi ayarlanması da önemlidir. Her ne kadar şartlar sözleşme ile belirlenmiş olsa da her iki tarafında sahip olduğu haklardan doğan gücü kadar bu gücü diğer tarafı istismar edecek şekilde kullanmaması da önemlidir. Aldıkları kararlarda ve faaliyetlerinde aralarındaki ilişkiyi koruyacak şekilde davranmaları güç dengelerinin iyi ayarlanmasına katkıda bulunacaktır. Bunlara ilave olarak değişiklikler meydana geldiğinde, her iki tarafın da sözleşme hükümlerine rağmen ilişkiyi korumak için davranışlarını yeni koşullara uyarlamalıdır. İmtiyaz verme yönteminin başarısını etkileyen bir diğer unsur da her iki tarafın birbirlerinden olan beklentilerini bilmesi ve bu beklentiler üzerinde uzun vade için fikir birliğine varmış olmalarıdır (Kaufmann ve Dant, 1992).

İnternet: <https://ufrad.org.tr/>



İmtiyaz ilişkilerinde taraflar genelde fayda maliyet oranı daha kolay belirlenen maddi unsurlara daha çok yatırım yapmak istemekte ancak fayda maliyet oranının belirlenmesi zor olan taraflar, aralarındaki ilişkiye o kadar yatırım yapmak istememektedirler. İmtiyaz ilişkilerinde sadece maddi varlıklara yatırım yapılması, kısa vadeli faydalar sağlayacaktır. İlişkinin uzun vadeli ve faydalı olması isteniyorsa maddi varlıklar kadar taraflar arasındaki ilişkiye de yatırım yapılması gereklidir.

ÖZET

Bu bölümde yeni ve küçük işletmelerin büyümesini etkileyen faktörler, büyümenin zorlukları ve yönetimi ve büyüme stratejileri en genel hatları ile anlatılmaya çalışılmıştır. Yeni kurulmuş ve küçük işletmenin kurucusu başta olmak üzere pek çok farklı alt yapıdaki insanın bu konuları bilmesi önemlidir. Çünkü yeni ve küçük işletmelerin ülke ekonomisine katkıları çok büyüktür. Ekonomik katkıyı da ancak büyüeyebilen yeni kurulmuş işletmeler sağlayacağından yeni ve küçük işletmelerin kurucularının bu konuların farkında olması önemlidir.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **Aşağıdakilerden hangisi yeni şletme kurucusunun faaliyetinde bulunduğı sektör hakkında dikkat etmesi gereken öncelikli unsurlardan biri değıldir?**
 - a. İkame malların varlığı
 - b. Müşterilerin pazarlık gücü
 - c. Tedarikçilerin pazarlık gücü
 - d. Pazara giriş kolaylığı
 - e. Firmanın hammaddeye yakınlığı
2. **Yeni ve küçük şletmelerin büyümesinde etkili olan girişimcilik yönelimini oluşturan unsurlar hangileridir?**
 - a. İnovasyon, risk alma, proaktif olma
 - b. İnovasyon, farklılaştırma, proaktif olma
 - c. Risk alma, inovasyon, odaklanma
 - d. Proaktif olma, odaklanma, farklılaştırma
 - e. İnovasyon, proaktif olma, odaklanma
3. **Aşağıdakilerden hangisi yeni ve küçük şletmenin kaynakları ile ilgili doğru değıldir?**
 - a. Tüm örgütsel süreçler ve kararlar için gerekli olan kalitede ve oranda kaynaklara ulaşabilme firmanın hayatta kalması ve büyümesi için kritik bir öneme sahip değıldir.
 - b. Finansal kaynaklar sayesinde diğerkaynaklara da ulaşım sağlanabildiğı için finansal kaynaklar yeni şletmenin büyümesini ciddi biçimde etkiler.
 - c. Firmanın kaynak bulması ve kaynaklara ulaşabilmesi de bir yönetim kaynağıdır ve yeni şletmelerin başarısı için önemlidir.
 - d. Yeni şletme yöneticisinin ulaşması gereken en önemli kaynaklar sermaye piyasaları, dağıtım kanalları, işgücü pazarı, tedarikçiler ve hammadde pazarı olarak sıralanabilir
 - e. Yönetim kaynakları firma yönetimi ve büyümesi hakkında sahip olunan bilgi birikimidir.
4. **Aşağıdakilerden hangisi yeni kurulmuş bir şletmenin büyüme sürecinde yaşadığı kriz aşamalarından biri değıldir?**
 - a. Liderlik krizi
 - b. Kontrol krizi
 - c. İnovasyon krizi
 - d. Bürokrasi krizi
 - e. Otonomi krizi
5. **"Bu aşamada üst düzey yöneticiler şletmenin faaliyetleri ve süreçleri üzerinde sahip oldukları gücü ve kontrolü kaybettiklerini düşünebilirler. Dolayısıyla merkezci bir yaklaşımla yönetim eğiliminde olabilirler. Böyle bir eğilim bu kadar büyümüş bir şletme için hayati sonuçlar doğurabilir." Bu hangi büyüme krizinin belirtileridir?**
 - a. Otonomi krizi
 - b. Liderlik krizi
 - c. Kontrol krizi
 - d. Yönetim Krizi
 - e. Bürokrasi krizi

6. **Aşağıdakilerden hangisi büyümenin yönetimi ile ilgili doğru değildir?**
- Büyümeyi kalıcı hale getirebilmek için girişimcinin içyapıyı büyüme ile uyumlu hale getirmesi önemlidir.
 - Birçok küçük ve yeni firmaların planlama yapmadığı için planlama yeteneğinin küçük işletmelerde de daha iyi performansla ilgili olduğu iddia edilemez.
 - Bu sebeple büyüme sürecinde olan yeni işletmelerin pazar araştırmasına özellikle zaman ve kaynak ayırması gerekmektedir.
 - Küçük işletmeler büyümek istiyorlarsa bankalar, yatırımcılar ve devlet destekleri gibi dış kaynaklardan faydalanma yoluna gitmelidirler
 - Büyümenin kalıcı olmasını isteyen işletmeler Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine önem vermelidirler.
7. **Firmanın "faaliyette bulunduğu mevcut iş alanları içinde veya benzer konularda yeni işlere girişi" durumunda firmanın hangi büyüme stratejisini uyguladığını iddia edebiliriz?**
- Yatay büyüme stratejisi
 - İlgili çeşitlendirme stratejisi
 - İlgisiz çeşitlendirme stratejisi
 - Dikey büyüme stratejisi
 - İşbirliği stratejisi
8. **Uluslararası pazarlara ilk defa girecek hızla büyüyen şirket için en az riskli ve maliyetli metod aşağıdakilerden hangisidir?**
- Ortak girişim
 - Şirket birleşmesi
 - İhracat
 - Satın alma
 - Doğrudan yatırım
9. **"İki veya daha fazla bağımsız işletmenin ortak stratejik amaçlar doğrultusunda oluşturduğu, her bir üyenin kimliklerini/ özerkliklerini koruduğu ancak her bir üyeye mülkiyet, operasyonel sorumluluklar ve finansal riskler ve ödüller veren bağımsız bir işletmenin kurulması" olarak tanımlanan işbirliği türü aşağıdakilerden hangisidir?**
- Şirket birleşmesi
 - Satın alma
 - Ortak girişim
 - Lisans sözleşmesi
 - Değer zinciri anlaşması
10. **Aşağıdakilerden hangisi imtiyaz verme yönteminin sağlıklı işlemesi için imtiyaz veren ve alanın dikkat etmesi gereken belli başlı unsurlardan değildir?**
- Uzun vadeli planlanması
 - Güç dengesinin iyi ayarlanması
 - Karşılıklı beklentilerin tanımlanmış olması
 - Meydana gelen değişimlere ilişkiyi koruyarak uyum sağlayabilmek
 - Bireysel çıkarını işbirliğinden önce düşünmek

Kendimizi Sınavalım Cevap Anahtarı

1. e Cevabınız yanlış ise, "Büyüme Sürecine Hazırlanma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Cevabınız yanlış ise, "Büyüme Sürecine Hazırlanma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Cevabınız yanlış ise, "Büyüme Sürecine Hazırlanma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Cevabınız yanlış ise, "Büyüme Sürecinin Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Cevabınız yanlış ise, "Büyüme Sürecinin Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Cevabınız yanlış ise, "Büyüme Sürecinin Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. b Cevabınız yanlış ise, "Büyüme Stratejileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Cevabınız yanlış ise, "Büyüme Stratejileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. c Cevabınız yanlış ise, "Büyüme Stratejileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Cevabınız yanlış ise, "Büyüme Stratejileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Andrews, K. Z. (1995). Manufacturer/supplier relationships. *Harvard Business Review*, 73(5), 14-15.
 Anslinger P. & J. Jenk, (2004). Creating Successful Alliances. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 18.
 Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of business venturing*, 21(2), 195-215.

Barkham, R, G. Gudgin, M. Hart, & Hanvey, E. (1996). *The Determinants of Small Firm Growth*. Gateshead, Tyne and Wear, UK: Athenaeum Press.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Baum, R.J., Locke, E.A. & Smith, K.G. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 292- 302.

Barringer, B.R, Jones F.F. and Neubaum D.O. (2005). A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and Their Founders. *Journal of Business Venturing*, 20 (5), 663-687.

Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between 'types' of small firms. *Strategic Management Journal*, 11(7), 535-557.

Blodgett, L. L. (1992). Research notes and communications factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis. *Strategic Management Journal*, 13(6), 475-481.

Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2000). Acquisition or greenfield start up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, 21(1), 89-97.

Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of management*, 33(3), 395-425.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of. Innovation*. London : Tavistock Publications, - Social science paperbacks.

Cardon, M. S. 2003. Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management*, 42: 357-373.

Cardon, M.S. & Stevens, C.E. (2004). Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?. *Human Resource Management Review*, 14 (3), 295-323.

Chandler, G., & Hanks, .S. (1994). Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9 (4), 331-349.

Chang, S.C., Yang,C.L., Cheng, H.C. & Sheu, C. (2003). Manufacturing Flexibility and Business Strategy: An Empirical Study of Small and Medium Sized Firms. *International Journal of Production Economics*, 83 (1), 13-26.

- Chrisman, J.J., A. Bauerschmidt & C.W. Hofer. (1998). The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 5-30.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1) , 7-25.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1998). Adherence to Plans, Risk Taking and Environment as Predictors of Firm Growth. *The Journal of High Technology Management Research*, 9 (2), 207-237.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Donath, B. (2004). Mastering global markets - Strategies for today's trade globalist. Mason, OH: Thomson- South-Western.
- Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2014). International franchising research: Some thoughts on the what, where, when, and how. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 124-132.
- Davenport, T. O. (2002). M&A in the new millennium. In J. A. Schmidt (Ed.), *Making mergers work: The strategic importance of people* (pp. 219-238). Alexandria, VA: Towers, Perrin, Foster, & Crosby, Inc.
- Deshpande, S. & Golhar, D. (1994). HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study. *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 2, 49-56.
- Develi, H. (2012) Girişimcilikte bir başarı öyküsü: yemeksepeti, *Dünya Gazetesi*, 20 Eylül 2012, URL: [https:// www.dunya.com/kose-yazisi/girisimcilikte-bir-basari-oykusu-yemeksepeticom/14315](https://www.dunya.com/kose-yazisi/girisimcilikte-bir-basari-oykusu-yemeksepeticom/14315)
- Diaz-Bernardo, R. (2013). Managing a franchise system: A literature review and a synthesis. *Journal of Business & Economics Research* (Online), 11(7), 293.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 13(5), 296-322.
- Fitzpatrick, W. M., & DiLullo, S. A. (2007). Outsourcing and the personnel paradox. *SAM Advanced Management Journal*, 72(3), 4.
- Frick, K. A., & Torres, A. (2002). Learning from high-tech deals. *The McKinsey Quarterly*, 113-124.
- Gardenne D. (1998). Critical Success Factors For Small Business: An Inter-Industry Comparison. *International Small Business Journal*, 17 (1), 36-37.
- Gibb, A. & Davies, L.. (1990). In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business. *International Small Business Journal*, 9 (1), 15-31.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of management*, 32(6), 926-950.
- Greiner, E. L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76 (3), 55-67.
- Gomes-Casseres, B. (1998). Do you really have an alliance strategy. *Strategy & Leadership*, 26(4), 6-11.
- Gülnur, E. T. İ., & Anıl, N. K. (2017). Franchising Kavramının Dönüşümü: Sosyal Franchising. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(3), 38-45.
- Inkpen, A. C., & Li, K. Q. (1999). Joint venture formation: Planning and knowledge-gathering for success. *Organizational Dynamics*, 27(4), 33-47.
- Inkpen A. C. & Tsang E. W. K., (2007). Learning and Strategic Alliances. *Academy of Management Annals*, Vol. 1, edited by J. F. Walsh and A. F. Brief (December 2007), 479-511.
- Kargar, J. (1996). Strategic Planning System Characteristics and Planning Effectiveness in Small Mature Firms. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 32 (1), 19-35.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1992). The dimensions of commercial exchange. *Marketing Letters*, 3(2), 171-185.
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (1990). A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137-150.
- Kelley, B. (1995). Trends Outsourcing Marches On. *Journal of Business Strategy*, 16(4), 39-49.
- Kocourek, P. F., Chung, S. Y., & McKenna, M. G. (2000). Strategic Rollups: Overhauling the Multimerger Machine. *The Journal of Private Equity*, 23-30.

- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Lee, C., K. Lee & Pennings J.M.. (2001). Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 615- 640.
- Lee D. & Tsang, E. (2001). The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*, 38 (4), 583-602.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lussier, R. and Pfeifer, S. (2001). A Crossnational Prediction Model for Business Success. *Journal of Small Business Management*, 39 (3), 228-239.
- Lynch R. P, (1989). *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances*. New York: John Wiley and Sons.
- MacCormack, A., & Forbath, T. (2008). Learning the fine art of global collaboration. *Harvard Business Review*, 86(1), 24-26.
- Miles, M. P., Covin, J. G., & Heeley, M. B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 63-78.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., & Toulouse, J. M. (1985). Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business*, 10(3), 47-62.
- Müftüoğlu, M. Tamer (1999). İşletme İktisadı, Turhan Kitabevi, Üçüncü baskı, Ankara.
- Papadaki, E.& Chami, B. (2002). Growth Determinants of Micro-Businesses in Canada. Research report presented at CEA 37th Annual Meetings Thursday, May 29-June 1, 2003, [http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrprppe.nsf/vwapj/growth_determinants.pdf/\\$FILE/growth_determinants.pdf](http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrprppe.nsf/vwapj/growth_determinants.pdf/$FILE/growth_determinants.pdf) , 12.09.2018
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, Vol.16, No. 2, 44-54.
- NTV, Gram Games, 250 milyon dolar nakit ve ek ödemeler karşılığı dünyaca ünlü oyun geliştiricisi Zynga tarafından satın alındı. URL: <https://www.ntv.com.tr/teknoloji/turk-mobil-oyun-sirketi-gram-games-250-milyon-dolara-satildi,sfYY4YGQeEeCOj4uVzTzQ> 15.11.2018
- O'Farrell, P.N., & Hitchens D.M.W.N.. (1988). Alternative Theories of Small-Firm Growth: A Critical Review. *Environment and Planning*,. 20(2), 1365-1383.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors..* Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- Rosado-Serrano, A., Dikova, D., & Paul, J. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.
- Rothaermel F. T. & W. Boeker, (2008) "Old Technology Meets New Technology: Complementarities, Similarities, and Alliance Formation," *Strategic Management Journal* (January 2008), pp. 47-77.

Quandt, M. (2012). The Need and Importance of Outsourcing for Small and Medium Sized Companies: case" PAQUS", Master Thesis, Centria University Of Applied Sciences, Ylivieska Unit

Sampson, R. C. (2005). Experience effects and collaborative returns in R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1009-1031.

Siegel, R., Siegel, E., & Macmillan, I. C. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of business Venturing*, 8(2), 169-180.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship* (pp. 155-170). Springer, Berlin, Heidelberg.

Thakur, S. P. (1999). Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: Some typologies. *Journal of Business Venturing*, 14: 283-309.

Türkel, F. (2018), Mavi Jeansi kuran Sait Akarlılardan 25 Yıl Mesajı, URL: <http://www.thebrandage.com/mavi-jeansi-kuran-sait-akarlılardan-25-yil-mesaji> 15.11.2018 Uçanok, B., Bakanay, H., & Milli, E. Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde, İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığın, Kişi-Kurum Uyumu ve Kültür Çatışması Üzerindeki Etkileri. *Marmara İletişim Dergisi*, 13(13), 233- 247.

Ulusal Franchising Derneği (UFRAD), Franchising nedir?, URL: <http://ufrad.org.tr/franchise/1-franchising-nedir> Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beşinci Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul. UFRAD. (2001-2002). UFRAD Franchise Rehberi: Ufrad Yayınları.

Webrazzi, (2016), İncir.com kapandı, URL: <https://webrazzi.com/2016/09/09/incir-com-kapandi/> 15.11.2018

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Towards Global Sustainability* (13th Edition). New Jersey, USA; Prentice Hall, Pearson Education Inc.

Weinzimmer, L.G. (2000). A Replication and Extension of Organizational Growth Determinants. *Journal of Business Research*, 48 (1), 35-41.

Welter, F. (2001). Who Wants To Grow? Growth Intentions and Growth Profiles of (Nascent) Entrepreneurs in Germany. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Ma: Babson College, 91-100.

Wiklund, J. (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Doctoral Dissertation. Jönköping: Jönköping International Business School.

Wiklund, J. & Shepherd D. (2003). Aspiring for and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 1919-1941.

Yin, X., & Shanley, M. (2008). Industry determinants of the "merger versus alliance" decision. *Academy of Management Review*, 33(2), 473-491.

Yu T.F.L. (2001). Toward a Capabilities Perspective of the Small Firm. *International Journal of Management Review*, 3 (3), 185-197.

Bölüm 16:

İş Planı Geliştirme

 Prof. Dr. Cengiz Yılmaz

 Ortadoğu Teknik Üniversitesi

 ycengiz@metu.edu.tr

Amaçlar

Girişimcileri bütün unsurlarıyla bir İş Planını gerekli veri ve bilgileri de elde edip derleyerek kurgulama, planlama ve detaylarıyla ortaya çıkarma yetkinliğiyle donatmak.

Bu bölüm sonunda okuyucular

- Ürün ve/veya hizmetlerinin temel özelliklerini ve değer önerilerini tespit edip, iş planında özetleyebilecek,
- Pazarlama, İş Süreçlerinin Tasarımı, Girişimci İşletmelerinin Temel Yönetim Felsefesi ve Süreçleri ile Girişimlerin Finansal Yapılabilirlik Analizi konularında birikimlerini entegre edip İş Planına bütüncül bir anlayışla yansıtabileceklerdir.

Anahtar Kavramlar

- İş Fikri
- Yönetici Özeti
- Girişim Süreci ve Kritik Aşamalar
- Değer Önerisi
- Girişimin Uygulama Unsurları
- Finansal Projeksiyonlar

Başarılı İş Planlarının Özellikleri

Başarılı İş Planları Kısa ve Öz Niteliktedir: İş Planı hazırlamanın amacı onun okunmasını ve anlaşılmasını sağlamaktır. İş planınız, girişim fikrinizi bütün boyutlarıyla anlatan ve mutlaka okunmasını ve anlaşılmasını isteyeceğiniz bir rapor olmalıdır. Kimse yüzlerce sayfalık, detaylarla karmaşıklaşmış ve kötü yazılmış bir iş planını okumak istemez.

Başarılı İş Planlarının Hazırlanmasında Girişimciler Şahsen Rol Alır: Girişim fikrinizin ve ilgili sürecin detaylarını, sizden daha iyi hiç kimse bilemez. İş planları hazırlanırken danışmanlık desteği alınabilir ancak girişimcinin şahsen işin içinde olması ve gerek iş fikrinin gerekse girişim sürecinin detayları ile ilgili bilgilerin doğru ve yerinde aktarıldığını kontrol etmesi şarttır. Hangi alanlara ağırlık verileceği ve ne tür mesajların aktarılacağı da mutlaka girişimci tarafından belirlenmelidir. Kes-Yapıştır şeklinde geliştirilen iş planlarının başarılı sonuçlar üretme olasılığı çok düşüktür.

Başarılı İş Planları Hedef Kitle Göz Önüne Alınarak Hazırlanır: Çoğu iş planının amacı iş fikrinin ve girişimin yapılabilirliğinin yatırımcılara ve kreditorlere anlatılmasıyla finansal destek elde edilmesidir. Bu tür iş planları; hedef aldığı kişileri iyi tanıyan, onların önem verdiği konuları anlayan ve onlarla aynı dili konuşan bir anlayışla yazıldıkları oranda işlevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilir.

Başarılı İş Planları Şevk ve İstekle Yazılır: İş planı yazmak size verilen bir ev ödevi değildir. İş planınızı, girişim fikrinizi en iyi şekilde özetlemek ve başkalarına anlatmak amacı ile yazmalısınız. Daha önce hiç iş planı hazırlamamış bile olsanız, gözünüz korkmasın. İş fikrinizi ve kafanızdaki girişim sürecini bütün unsurlarıyla gözden geçirmenize de katkıda bulunacak olan iş planınızı, mutlaka şevk ve özenle hazırlayın.

GİRİŞ

İş planları, girişimcilerin iş fikirlerini ana unsurlarıyla geliştirmek ve potansiyel yatırımcılara tanıtmak amacıyla hazırladıkları özet raporlardır. İyi bir iş planı; girişimcinin derli toplu ve bütüncül bir şekilde iş fikrini ortaya koymasına, güçlü ve zayıf yanlarıyla değerlendirmesine, rekabet avantajlarıyla birlikte eksik yönlerini de belirlemesine, iş hedeflerini gerçekçi bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olan, önemli bir dokümandır. Bu anlamda iş planları girişimciler için hem bir harita hem de pusula görevi görür ve girişim sürecinde öncelikli alanları ile faaliyetleri tespit etmelerine katkıda bulunur.

İş planları ayrıca iş fikrinin yatırımcılara ve kreditorlere anlatılması sürecinde çok önemli araçlardır. İyi hazırlanmış bir iş planı çok önemli kapılar açabilir ve iş fikrinin erken dönemlerinde ihtiyaç duyulan finansal desteğin elde edilmesinde ciddi katkıda bulunabilir.

Son olarak, iyi bir iş planı aynı zamanda girişimin başta tedarikçiler ve dağıtım kanalı elemanları olmak üzere değer zincirini oluşturan ortaklar nezdinde kabul görerek hızla hayata geçmesi açısından da katkıda bulunabilir. Bu anlamda iş planlarının ciddiyle ve özenle hazırlanması ve danışmanlık desteği alınsa dahi girişimciler tarafından bizzat bütün detaylarına odaklanılarak hazırlanması büyük önem taşımaktadır. Bu bölümde iş planlarının içeriği ve hazırlanma süreci ile ilgili konular tartışılacaktır.

1. İŞ PLANLARI KİMLER İÇİN HAZIRLANIR?

Giriş bölümünde de özetlendiği gibi iş planlarının temelde iki işlevi vardır. Bunlardan birincisi; girişimcilerin iş fikirlerini araştırma ve veri tabanlı olarak detaylandırmalarına ve bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmelerine katkıda bulunmaktır. Girişimciler, iş planı hazırlayarak hangi müşteri gruplarına nasıl bir değer önerisi ile yaklaşacaklarını; pazar ve sektör koşullarını; rekabeti; tedarik,

İş fikrinin yapılabilirliğinin ve işlevsel süreçlerinin ana unsurlarıyla ve veri tabanlı analizlere dayalı olarak ortaya konduğu ilk rapor iş planı olacaktır.

üretim ve dağıtım süreçlerini; yatırım süreçlerini; finansal ihtiyaçlarını ve kârlılık hedeflerini analiz ederler ve girişim süreci ile ilgili karar ve faaliyetlerini, çok daha gerçekçi ve etkin bir hale getirebilirler. İş planları bu anlamda, iş fikrinin basit bir düşünce olmaktan çıkıp ayakları yere basan planlı bir faaliyetler bütününe evrilmesi anlamına gelir. İş fikrinin yapılabiliirliğinin ve işlevsel süreçlerinin ana unsurlarıyla veri tabanlı analizlere dayalı olarak ortaya konduğu ilk rapor iş planı olacaktır. Pek çok girişimci; kaliteli iş planları geliştirerek girişim sürecinde karşılaşacakları zorlukları, güçlü ve zayıf yönlerini ve öncelikli olarak odaklanmaları gereken konuları daha iyi analiz edebildiği için daha az hata yaparak ve en doğru hamleleri ortaya koyarak başarılı olmuştur.

İş planlarının ikinci önemli işlevi ise dış paydaşlardır. İyi bir iş planı, iş fikrinin anlatılması ve tanıtılması açısından en önemli araçtır. Çoğu girişimci, iş fikrini hayata geçirebilmek için dış paydaşların çeşitli türde desteklerine ihtiyaç duyar. Girişimin erken dönemlerinde ortaklar bulmak, yatırımcıları ikna etmek, bankalardan kredi almak ve kamu fonlarından destek almak için mutlaka iyi hazırlanmış ve iş fikrinin neden ve nasıl başarılı olacağını, makul sürelerde finansal anlamda kabul edilebilir oranda getiriler üretebileceğini ikna edici bir şekilde ortaya koyan bir iş planına ihtiyaç duyulacaktır. Benzer şekilde, sektörde kabul görmek için de iş planları yardımcı olabilir. Pek çok girişimci çok iyi bir iş fikri ve değer önerisi ile girişimi başlatsa dahi dağıtım kanallarında yer bulmakta ya da kritik tedarikçiler nezdinde kabul görmekte zorluk yaşamaktadır. İyi bir iş planı girişimin ciddiyetini ve potansiyelini ortaya koyarak sektör aktörleri tarafından da destek görmesi açısından önemli bir rol oynayabilir. Bu noktada özellikle dış paydaşlar hedeflenerek hazırlanan iş planlarının, özenli bir şekilde ve girişimcinin ciddiyetini yansıtacak kalitede hazırlanmasının ve iş fikrini en etkili şekilde anlatabilecek nitelikte olmasının çok önemli olduğunu belirtmek gerekir. İş planları girişim sürecinin bütün detaylarını uzun uzun anlatan dokümanlar değildir. Amaç kısa ve öz bir şekilde iş fikrinin temel unsurlarını kapsayan, hızlı ve zahmetsiz bir şekilde okunabilen, anlaşılabilir bir özet üretmek olmalıdır.

İş planları girişim sürecinin bütün detaylarını uzun uzun anlatan dokümanlar değildir. Amaç kısa ve öz bir şekilde iş fikrinin temel unsurlarını kapsayan, hızlı ve zahmetsiz bir şekilde okunabilen, anlaşılabilir bir özet üretmektir.

2. İŞ PLANLARININ İÇERİĞİ

Farklı yapılar kullanılmakla birlikte iş planlarının içeriğinde genellikle altı ana bölüm bulunmaktadır:

(1) Yönetici Özeti, (2) İş Fikrinin Unsurları ve Fırsatlar, (3) Uygulama Süreci ve Unsurları, (4) Girişim Ekibi ve Ortaklar, (5) Finansal Plan, (6) Ekler. İlerleyen kısımlarda, bir iş planı oluşturulurken söz konusu altı bölümün herbirinde yer alması gereken bilgiler ve yanıtlanması gereken kritik sorular ortaya konulmaya ve bu şekilde kendi iş planlarını hazırlamak isteyen girişimcilerin takip edebilecekleri bir kaynak geliştirilmeye çalışılacaktır. Özellikle potansiyel yatırımcılar ve kreditorler açısından iş planında yer alan her bölüm kritik derecede önemlidir ve her bölüm girişim önerisinin potansiyel başarısının değerlendirilebilmesi açısından olmazsa olmaz nitelikte bilgiler içermektedir.

2.1. Yönetici Özeti

Yönetici özeti esasen iş planının bir ya da iki sayfalık kısa bir özeti olmalıdır. Amaç; iş fikrini bir kaç cümleyle anlatmak, ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını açıklamak, fırsatları ve başarı projeksiyonunu ortaya koymak ayrıca iş planının hedef aldığı kurum ve kişilerden neler beklendiğini açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymaktır. İş planının ilk bölümü olmasına rağmen yönetici özetinin en son yazılması önerilmektedir. Unutmamak gerekir ki, çoğu iş insanı ilk olarak yönetici özetini okuyacak ve burada gördüklerinden yeterince etkilenmezse iş planının kalan kısımlarını okumamayı tercih edecektir. Bu yüzden yönetici özetinin en son ve iş planının kalan kısımlarının detaylarına hakim olunduktan sonra özenli bir şekilde hazırlanması önem taşımaktadır. İyi bir yönetici özeti, iş fikrinin ve girişim sürecinin önemli unsurlarını kapsamalı ancak okuyucuyu detaylarla boğmamalıdır.

İyi bir yönetici özetinde olması gereken temel bilgilerin başında iş fikrinin bir kaç cümlelik kısa bir özeti gelmektedir. Bu girişim gerçekleştiğinde ne üretilecektir ve bu neden önemlidir sorusunu yanıtlayan, başka bir deyişle girişimin temel değer önerisini ortaya koyan bir cümlelik bir açıklama özellikle etkili olacaktır. İş fikrinin kısa, tek cümlelik bir açıklamaya indirgenmesi girişimcilerin iş fikirlerini sanayeler içinde etkin ve anlaşılır bir şekilde başkalarına aktarabilmesi için de önemlidir.

Yönetici özetinde bulunması gereken diğer temel bilgiler ise;

1. Hedef alınacak müşterilerin tanımlanması,
2. Ne tür bir değer önerisiyle bu müşterilerin hangi problemlerine ne tür çözümler üretileceğinin ve/veya ne tür beklentilerinin karşılanacağını etraflıca açıklanması,
3. Mevcut ve potansiyel rekabetten nasıl farklılaşılacağını ve rekabet sürecinde kullanılacak temel stratejilerin ortaya konulması,
4. Girişim ekibinin ve yeteneklerinin tanıtılması, neden bu ekibin iş fikri için uygun olduğunun anlatılması,
5. Finansal açıdan girişimden beklentilerin özetlenmesi ve
6. Girişim sürecinde başarılması gereken kritik aşamaların ve bunların zamanlamasının ortaya konması şeklinde listelenebilir. Daha önce de belirtildiği gibi, yönetici özetleri esasen iş planının ana unsurlarını içeren özetin özeti niteliğindeki metinlerdir.

İş Planı Hazırlarken Yapılan 10 Büyük Hata

1. Girişim konusu ve ilgili sektöre ilişkin yanlış, eksik, tarihi geçmiş veri ya da bilgiler içeren bir plan hazırlamak.
- 2.Özensiz ve hatalarla dolu bir plan hazırlamak.
- 3.Girişimcinin kişisel katılımı olmadan, girişim ruhunu içermeyen bir plan hazırlamak.
4. Danışman firmaların standart formatında, girişimin özgünlüğünü yansıtmayan, kopyala-yapıştır şeklinde yazıldığı izlenimi veren bir plan hazırlamak.
- 5.Veriye ve analize dayanmadan, hesapsız ve gereğinden fazla iyimser tahminler içeren bir plan hazırlamak.
6. Finansal veri ve analizlerin yeterince anlaşılmadan yerleştirildiği bir plan hazırlamak.
- 7.Girişimin temel yaklaşım ve stratejilerini, kritik farklılıklarını yeterince açıklamayan bir plan hazırlamak.
8. Girişimcinin hiçbir riske girmediği ve girişim başarısız olursa hiçbirşey kaybetmeyeceği izlenimi veren bir plan hazırlamak.
9. Gerçekçi olmayan miktarlarda kredi ve yatırım talep eden bir plan hazırlamak.
10. Kredilerin geri ödenmesi ile ilgili olarak gereğinden fazla teminatlara ağırlık veren ve girişimden kazanılacak fonlar ile borçların ödenebileceği mesajını yeterince içermeyen bir plan hazırlamak.

2.2. İş Fikrinin Unsurları ve Fırsatlar

İş planının bu bölümü planlanan girişimin genel özelliklerinin belirtilmesiyle başlamalıdır. Ne tür bir şirket kurulacaktır (gerçek kişi ticari işletmesi, adi ortaklık, anonim şirket, limited şirket, kollektif şirket, komandit şirket, vs.)? Şirket nasıl kurulacaktır (sıfırdan başlangıç, başka bir şirketin devralınması, mevcut şirketin büyütülmesi, vs.)? Ortaklar varsa bunlar kimler olacaktır ve ortaklık yapısı nasıl teşekkül edecektir? Şirket nerede kurulacaktır ve nerelerde faaliyet gösterecektir?

Girişimin misyonu ve vizyonu ne olacaktır? Bu soruların ve benzerlerinin bu aşamada yanıtlanması, girişimin genel özelliklerinin yatırımcılar ve kreditorler tarafından anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

Kurulacak olacak girişim şirketinin hukuki niteliği ve yapısal özellikleri açıklandıktan sonra iş planının en can alıcı kısımlarından biri olan hedef alınacak pazarlar (müşteriler) ve girişimin ortaya koyacağı değer önerisi anlatılmalıdır. **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri** başlıklı bölümde detaylarıyla açıldığı gibi girişimin hedef aldığı müşteriler, bireysel tüketiciler ya da diğer şirketler ve kamu kurumları gibi kurumsal müşteriler olabilir. Hedef alınan müşteriler hangileridir? Potansiyel müşterilerin sayısı ve beklenen toplam satın alımları ne kadar olacaktır? Pazarın büyüme hızı ne kadardır? Müşteriler hangi esaslara göre bölümlendirilecek (segmente edilecek) ve hedef pazarlar olarak hangi müşteri segmentleri hangi esaslar çerçevesinde seçilecektir? Söz konusu hedef pazarlarda girişimin belirli süreler içinde ulaşmayı ve satış yapmayı planladığı müşterilerin sayısı ve oranı ne olacaktır? Varsa kritik ya da anahtar olarak tanımlanabilecek ve mutlaka ulaşılması gereken müşteriler hangileridir?

Hedef pazar tanımlamasının hemen ardından girişimin değer önerisi ortaya konulmalıdır. Girişimin ortaya koyacağı ürün ya da hizmet hangi müşteri gruplarına ne tür faydalar sunacak ya da müşteri gruplarının hangi sorunlarına çözüm üretecektir? Bu sorunun etrafıca araştırılarak hedef alınan her müşteri grubu için ayrı ayrı ve dikkatli bir şekilde yanıtlanması büyük önem taşımaktadır. Unutulmamalıdır ki, müşteriler ürün ve hizmetlerden yalnızca işlevsel nitelikte faydalar (beslenme, ısınma, barınma, hız, konfor, maliyet azaltma, üretimde etkinlik, vs.) beklemezler, sembolik faydalar (takdir görme, sevilme, statü, prestij, itibar, vs.) ve deneyimsel faydalar da (haz, lezzet, iyi vakit geçirme, rahatlatma, iyi hissetme, vs.) çok önemlidir. Bu anlamda girişimin değer önerisinin fayda bileşeninin doğru tanımlanması girişimin başarısını belirleyen kritik bir unsur olacaktır. Benzer şekilde, değer önerisinin diğer bileşeni olan müşteriye maliyet unsuru da etrafıca açıklanmalıdır. Müşteriler ürün ve hizmetleri değerlendirirken bir fiyat ödemek, taşıma ve kurulum maliyetlerini üstlenmek, bakım onarım gibi satış sonrası maliyetlere katlanmak hatta kimi zaman ürünü nasıl kullanacaklarını öğrenmek için zaman ve efor harcamak gibi çok çeşitli maliyet kalemlerini göz önüne alırlar. Girişimin değer önerisinin yüksek olması ve rakiplere karşı bir avantaj içermesi için müşteriler gözünde fayda bileşeninin yüksek, maliyet bileşeninin ise düşük olması gerekmektedir. İş planı hazırlanırken özellikle bu konularda mutlaka araştırma yapılması, potansiyel müşterilerle görüşülerek onların bakış açısının plana yansıtılması çok önemlidir.

İş planında iş fikrinin unsurları ve fırsatlar anlatılırken mutlaka yer alması gereken bir diğer konu da rekabetin ve rakiplerin analizi olacaktır. **Ekonomi, Endüstri, Rekabet ve Müşteri Analizi** başlıklı bölümde etrafıca incelendiği için burada konunun detaylarına girilmeyecektir. Ancak bir iş planında rekabetin yapısı ve şiddeti, mevcut rakipler, gelecekte ortaya çıkabilecek rakipler, rakiplere karşı girişim fikrinin güçlü ve zayıf yönleri, rekabet stratejisinin temel unsurları ve rekabet avantajlarının sürdürülebilirliği gibi konularda bilgilendirmeler mutlaka olmalıdır. Sonuçta, müşterilerinizin gözünde rakiplerden daha iyi olarak algılanan bir değer önerisi sunabiliyorsanız rekabet sürecince avantajlısınız demektir. Hele bir de aynı değer önerisini (ürün ya da hizmeti) rakiplerinize kıyasla daha yüksek bir operasyonel etkinlik (düşük üretim maliyetleri, hızlı üretim, vs.) sunabiliyorsanız, çok daha avantajlı bir konumda olabilirsiniz demektir. İş planınızı değerlendiren yatırımcılar ve kreditorler mutlaka benzer nitelikte rekabetçi üstünlükler görmek isteyecektir. Bu üstünlükleri etkili bir şekilde ortaya koyan iş planları, girişimcilerin hedeflerine ulaşması açısından çok daha yüksek katkı potansiyeli taşır.

Son olarak, her ne kadar iş planları mevcut girişimin özelliklerine odaklanmak durumundaysa da iş planının bu kısmında mevcut girişim başarılı olduğu takdirde ne yönde evrilebileceğine ve gelecekte düşünülebilecek ilintili yatırım alanlarına da kısaca değinmek faydalı olabilir. Girişimci olarak ilgili iş alanına dair vizyonunuzun niteliği ve derinliği, yatırımcı ve kreditorleri etkilemek açısından yardımcı olabilir. Girişimin gerçekleştirileceği sektörü iyi anlayan ve sektörün evrildiği yönleri ve gelecekte alacağı şekli iyi analiz edebilen girişimcilerin başarı şansı mutlaka daha yüksek olacaktır.

Girişimin değer önerisinin yüksek olması ve rakiplere karşı bir avantaj içermesi için müşteriler gözünde fayda bileşeninin yüksek, maliyet bileşeninin ise düşük olması gerekmektedir.

Girişimin gerçekleştireceği sektörü iyi anlayan ve sektörün evrildiği yönleri ve gelecekte alacağı şekli iyi analiz edebilen girişimcilerin başarı şansı mutlaka daha yüksek olacaktır.

2.3. Uygulama Süreci ve Unsurları

İş planının bu bölümünde ilk olarak girişim gerçekleştirildiği taktirde pazara sunulacak ürün ve hizmetlerin özelliklerine ilişkin detaylı bilgiler verilmelidir. Daha sonra ise tedarik, pazarlama, üretim, dağıtım gibi temel iş süreçlerinin nasıl gerçekleştirileceği etraflıca açıklanmalıdır. Takip eden paragraflarda uygulama sürecinin temel unsurları için yanıtlanması gereken kritik sorular listelenmektedir. Girişimin yapısına ve niteliklerine göre hangi sorulara ağırlık verilebileceği değişmekle birlikte listelenen soruların herbiri girişimin daha iyi anlaşılması ve değerlendirilebilmesi için önemli olacaktır. Girişimciler iş planlarını hazırlarken uygulama sürecine ilişkin aşağıda yer alan soruları yanıtlamak için özen göstermelidir.

2.3.1. Ürün ve Hizmetler

- Pazara sunulacak ürün ve/veya hizmetler nelerdir?
- Ürün gamının zaman içinde genişletilmesi düşünülmekte midir?
- Ürün ve hizmetlerin teknik/performans özellikleri ve hedef müşterilere sağlayabilecekleri faydalar nelerdir?
- Hangi müşteri ihtiyaçları ürün ve hizmetlerin hangi özellikleriyle karşılanmaktadır?
- Ürün ve hizmetler rakip firmaların ürün ve hizmetlerinden ne şekilde farklılaşmaktadır?
- Rakip ürünlerin de farklı alanlarda üstünlükleri var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?
- Girişimin ilerleyen aşamalarında planlanan yeni ürünler ve bunların zamanlaması nedir?
- Ürün geliştirme süreçleri devam ediyorsa girişim fikri özelinde ürün geliştirme sürecinin ana aşamaları nelerdir ve girişim bu süreçte hangi noktadadır?

2.3.2. Pazarlama ve Satış

- Hedef alınan her bir pazar segmenti için girişimin ürün/hizmetlerini ve markasını konumlandırma yaklaşımı ne olacaktır?
- Rakiplerde olmayan hangi üstünlüklerin altı çizilecek ve hangileri müşterilere anlatılacaktır?
- Rakip firmaların konumlandırma stratejileri göz önüne alındığında girişimin yaklaşımlarının müşteriler nezdinde daha olumlu değerlendirilmesi neden beklenmektedir?
- Ürün ve hizmetlerin firmaya yaklaşık birim maliyeti ne olacaktır?
- Nasıl bir fiyatlandırma yaklaşımı kullanılacaktır (maliyetlerin karşılanması yönetimiyle, hedef kâr oranları esas alınarak, müşterilerin değer algıları gözetilerek, rakip ürünlerin fiyatı göz önüne alınarak, vs.)?
- Girişimin ürün ve hizmetlerin fiyatlaması rakiplere kıyasla ne seviyede olacaktır?
- Müşteriler ödemeyi nasıl ve ne zaman yapacaktır?
- Vadeli satışlar ne oranda olacaktır?
- Fiyat önemli bir rekabet unsuru olarak kullanılacak mıdır?
- Ürün ve hizmetler müşterilere nasıl (hangi yöntemlerle) tanıtılacaktır (reklam, halkla ilişkiler, satış gücü iletileri, web sitesi, promosyon ürünleri, vs.)?
- Reklam yapılacaksa hangi mecralara ağırlık verilecektir?
- Ürün ve hizmetler için kullanılacak markalar neler olacaktır?
- Markaların bilinirliği ve tanınırlığı nasıl artırılacaktır?
- Marka imajı oluşturulurken ne tür çağrışımlara odaklanılacaktır?
- Tanıtım ve tutundurma için kullanılacak bütçenin ciroya oranı ne olacaktır?
- Satış gücü kullanılacak mıdır?
- Kaç satış elemanı kullanılacaktır ve bunların özellikleri neler olacaktır?

- Satış elemanları müşterilere hangi esaslar çerçevesinde atanacaktır?
- Satış elemanlarının gelirleri hangi oranda komisyona bağlı olacaktır?
- Satış gücünün toplam maliyetleri ne kadar olacaktır?
- Ürünler müşterilere nasıl (ne tür dağıtım kanalları aracılığıyla) ulaştırılacaktır?
- Alternatif (birden fazla) dağıtım kanalları kullanılacak mıdır?
- Dağıtım maliyetleri ne kadar olacaktır?
- Dağıtım kanallarında yer bulma konusunda zorluklar beklenmekte midir?
- Birincil derecede hedeflenen coğrafi bölgeler hangileridir ve planlanan dağıtım yoğunlukları ne oranda olacaktır?
- Ürünler dağıtım noktalarına nasıl ulaştırılacaktır?
- Dağıtım ve taşıma, rekabet süreçlerinde önemli rol oynayan faktörler midir?

2.3.3. Tedarik ve Üretim

- Ürün ve hizmetlerin üretilmesi için gerekli kritik tedarik gereksinimleri (mamül, yarı mamül, hammadde, enerji, işgücü, vs.) nelerdir?
- Tedarik unsurları arasında kıt olanlar ya da tedariğinde zorluk yaşanabilecek olanlar hangileridir?
- Gerekli unsurlar nerelerden tedarik edilecektir?
- Tedarik unsurlarının maliyetleri nedir?
- Tedarik unsurlarının fiyatlarında belirsizlikler/dalgalanmalar ne seviyede yaşanmaktadır?
- Üretim faaliyeti nerede gerçekleştirilecektir (adres ve kapalı/açık alan metrekaresi bilgisi)?
- Üretim mekanları girişime mi ait olacaktır yoksa kiralanacak mıdır?
- Kullanılacak teknolojiler nelerdir? Hangi kritik cihaz ve makinelere ihtiyaç vardır?
- Kullanılacak teknolojiler yeni midir?
- Üretim teknolojilerinde önemli yenilikler beklenmekte midir?
- Üretimde kaç kişi çalışacaktır. Planlanan üretim kapasitesi nedir?
- Üretim maliyetleri ürünlerin toplam birim maliyetinde ne kadar yer tutacaktır?
- Üretim süreçlerinde kritik aşamalar hangileridir?
- Girişimin tedarik ve üretim süreçlerinde rakiplerine kıyasla en güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

2.3.4. Geçmiş Başarılar, Kritik Aşamalar, Performans Göstergeleri ve Risk Alanları

- Girişimin geçmiş sürecinde ortaya konulan önemli başarılar nelerdir?
- Girişim süreci şu ana kadar ne ilerlemeler kaydetmiştir?
- Gelecekte girişim sürecinin en kritik aşamaları neler olacaktır?
- Girişimin bu kritik aşamalarda nasıl ve neden başarılı olması beklenmektedir?
- Girişim ve uygulama sürecinin ana unsurlarında (ürün geliştirme, tedarik, üretim, ürün kalitesi, satış, konumlandırma, marka geliştirme, dağıtım, vs.) kullanılacak performans göstergeleri nelerdir?
- Girişim ve uygulama sürecinin ana unsurlarında (ürün geliştirme, tedarik, üretim, ürün kalitesi, satış, konumlandırma, marka geliştirme, dağıtım, vs.) hedeflenen performans seviyeleri nelerdir?
- Girişim ve uygulama sürecinin ana unsurlarında (ürün geliştirme, tedarik, üretim, ürün kalitesi, satış, konumlandırma, marka geliştirme, dağıtım, vs.) en belirgin risk unsurları nelerdir ve bunlarla ilgili hangi önlemler alınmıştır veya alınması planlanmaktadır?

2.4. Girişim Ekibi ve Ortaklar

Yatırımcılar ve kreditorlerin bakış açısıyla değerlendirildiğinde, bir girişim fikrinin kendisinden daha da önemli olan konularından biri; söz konusu girişimi kimlerin gerçekleştireceği olmalıdır. Çoğu yatırımcı aslında bir iş fikrine değil kişilere ve o kişilerin itibarına yatırım yapar. Girişimi gerçekleştirecek çekirdek ekibin kaç kişiden oluştuğu, bunların birikim ve yetenekleri, geçmişteki başarıları, eğitimleri, güvenilirlikleri ve girişimle ilgili motivasyonları pek çok yatırımcı ve kreditor için o girişim fikrini değerlendirirken kullanacakları en önemli göstergeler arasındadır. Bu tür bilgilere iş planlarında yer verilmesi bu nedenle çok önemlidir.

Girişimi gerçekleştirecek çekirdek ekibin kaç kişiden oluştuğu, bunların birikim ve yetenekleri, geçmişteki başarıları, eğitimleri, güvenilirlikleri ve girişimle ilgili motivasyonları pek çok yatırımcı ve kreditor için o girişim fikrini değerlendirirken kullanacakları en önemli göstergeler arasındadır.

Çekirdek ekip yanı sıra girişim sürecinde kullanılacak işgücünün nitelikleri, planlanan çalışan sayısı, çalışan sayısında beklenen büyüme hızı, çalışanlara sağlanacak maddi ve ek imkanlar, planlanan organizasyon yapısı, girişim organizasyonunda düşünülen farklı fonksiyon ve birimler ve bunların görev/sorumluluk dağılımı gibi konularda da bilgi sağlamak gerekecektir. Varsa bir örgüt planının iş planına eklenmesi faydalı olur.

Son olarak, girişimin ortakları hakkında da bilgi vermek gereklidir. Mevcut ortaklar kimlerdir? Girişim sürecinin hangi aşamalarında kimlerle uzun süreli ortaklıklar kurulması planlanmaktadır? Bu ortakların girişim sürecinde en önemli katkıları nedir/ne olacaktır? Ortakların girişimin geleceğiyle ilgili karar yetkileri ne seviyede olacaktır?

2.5. Finansal Plan

İş planının bu bölümünde girişimin finansal açıdan ne durumda olacağına dair tahmin ve hesaplamalara yer verilmelidir. Finansal projeksiyonların temel amaçları arasında (1) girişimin kârlılık potansiyelini ortaya koymak, (2) girişim için ihtiyaç duyulacak sermaye miktarını ve bunun nasıl kullanılacağını belirlemek, (3) girişimin üreteceği satışlar ve cirolar ile büyüyerek gelişeceğini ve (4) girişimin gelirleriyle borçlarını ödeyebileceğini veri ve hesaplamalarla tespit etmek sayılabilir. Finansal projeksiyonlar, iş planının önceki bölümlerinde anlatılan plan ve stratejilerin finansal sonuçlarını ortaya koyan özet tablolardır. İş planında mutlaka yer alması gereken tahmini finansal tabloların başında;

(1) Gelir Tablosu, (2) Bilanço ve (3) Nakit Akış Tablosu gelmektedir.

Girişimin Finansal Gücünün Belirlenmesi ve Yönetimi başlıklı bölümde finansal tablolar ve ilgili analizler anlatıldığı için burada konunun detaylarına girilmeyecektir. Ancak, özellikle yatırımcılar ve kreditorlere sunulacak olan iş planlarında girişim için gerekli toplam yatırımın ne kadar olacağı, bunun ne kadarının kredi ya da dış yatırım ile karşılanacağı, dışarıdan gelen sermayenin nerelerde ve hangi amaçlar için kullanılacağı, bu sermayenin girişimin kârlılığına ve büyümesine katkısı, hisse devri yapılacaksa firmanın yüzde kaçının devredileceği, yatırımcılar için yatırımın beklenen geri dönüş oranı, kreditorler için geri ödeme planının detayları gibi bilgilerin mutlaka bulunması gerekmektedir.

Çoğu girişim için geleceğe yönelik kestirimler iki ila dört yıl arasında bir zaman dilimi için yapılmakla birlikte Türkiye gibi çok dinamik ve hızlı değişen ekonomik ortamlarda daha kısa vadelerde kestirimler de gerekli olabilmektedir. Ayrıca, özellikle girişimin ilk on iki ayında söz

Çoğu girişim için geleceğe yönelik kestirimler iki ila dört yıl arasında bir zaman dilimi için yapılmakla birlikte Türkiye gibi çok dinamik ve hızlı değişen ekonomik ortamlarda daha kısa vadelerde kestirimler de gerekli olabilmektedir.

konusu finansal tabloların her ay için hazırlanarak, sürecin yakından takip edilmesi pek çok uzman tarafından özellikle önerilmektedir.

Gelir Tablosu, Bilanço ve Nakit Akış Tablosu gibi finansal tabloların projeksiyonlarını üretmek için gerekli kritik bilgiler aşağıda listelenmektedir. Zaten var olan girişimler için geleceği öngörebilmek açısından en değerli bilgiler; doğal olarak işletmenin geçmiş verileri ve geçmişte oluşan finansal tablolardır. Yeni girişimler içinse aşağıda listelenen kritik bilgileri doğru ve güvenilir bir şekilde hesaplamak oldukça zor olacaktır. Yeni girişimciler için bu tür kestirimler, çok keskin varsayımlar çerçevesinde hesaplamalar yapmayı gerektirmektedir. Yatırımcılar ve kreditorler çoğu zaman bu zorlukların farkındadır ve yeni girişimlerin finansal tablo projeksiyonlarını belirli bir kuşku payı ile değerlendirme eğilimindedir. Buna rağmen söz konusu finansal projeksiyonların, iş planında bulunması ve girişimin geleceğe yönelik duruşuna dair ipuçları sunuyor olması beklenir.

Son olarak iş planlarının bu bölümünde, varsa girişimcinin "çıkış planının" da anlatılmasında fayda görülmektedir. Kimi zaman girişimciler işletmeyi belirli bir büyüklüğe ve kârlılığa ulaştırdıktan sonra hisselerini satarak çıkış yapmayı planlayabilmektedir. Bu ve benzeri çıkış planlarının girişimin erken aşamasında yatırımcılar ve kreditorlerle paylaşılması önemli olabilmektedir.

Finansal Projeksiyonların Hazırlanabilmesi İçin Gerekli Bilgiler

1. Girişim için ihtiyaç duyulacak sabit varlık gereksinimleri (arazi, bina, araç ve makineler, vs.).
2. Girişimin başlangıç aşamasında ihtiyaç duyulacak ek maliyet kalemleri (yasal ödemeler, başvuru ve kayıt ödemeleri, lisanslar, işi başlatmak için gerekli pazarlama ve tanıtım masrafları, vs.)
3. Ürün/hizmet türlerinin herbiri için birim direkt maliyet tahminleri.
4. Ürün/hizmet türlerinin herbiri için birim satış fiyatı tahminleri.
5. Bir yıllık dönemde her ürün/hizmet türü için aylık satış tahminleri ve toplam aylık ciroların tahmini.
6. Aylık toplam satışların maliyetinin ve satışlardan elde edilecek kârların hesabı.
7. Aylık sabit giderlerin tahmini (kira, sigorta, maaşlar, aydınlatma ve ısıtma, vs.).
8. Tahmini satışları karşılamak için tutulması gereken stokların belirlenmesi.
9. Satışlardan tahsilatların, vadeli satışların ve tahsilat süreçlerinin/zamanlamasının belirlenmesi.
10. Alınan kredilerin geri ödeme planının belirlenmesi.
11. Ödenecek vergilerin tahmini.

2.6. Ekler

İş planlarını son bölümünde ek belge ve dokümanlar yer almalıdır. Bu bölüme eklenecek belge ve dokümanların iki ana amacı bulunmaktadır. Birinci amacı; iş planı içinde yer alan iddiaları, varsayımları, tahmin ve tespitleri destekler nitelikte belgelerle gerekli kanıtları sunmak ve iş planının inandırıcılığını artırmaktır. Bu nedenle banka makbuzlarından tapu belgelerine ve diplomalara kadar pek çok farklı belge türü iş planına eklenebilir.

Belge ve dokümanların bir diğer amacı da iş planı içinde sunulamayacak derecede detay ve ek bilgileri ilgilenen okuyuculara aktarmaktır. Bu amaçla örneğin güvenilir bir kuruluş tarafından yayımlanmış sektör analizleri, finansal tahmin sürecinde kullanılan yöntemlerin detaylarını açıklayan metinler ya da pazar segmentasyonu için kullanılan araştırma verilerini içeren raporlar gibi ek bilgileri içeren dokümanlar iş planının ekler kısmında yer alabilir. Kanıt amaçlı ve bilgi amaçlı belge ve dokümanları, ayrı dosyalar halinde sunmak yerinde bir yaklaşım olacaktır.

İş planı hazırlarken dikkat edilmesi gereken son önemli nokta; planın bütün unsurlarının ciddiyetle ve profesyonel anlayışla hazırlanmış olması ve yalnızca içerik değil şekil özellikleriyle de bu izlenimi destekliyor olmasıdır.

KENDİMİZİ SINAYALIM

1. **İş planları aşağıda listelenen hedeflerden hangisi için hazırlanmaz?**
 - a. Girişimcilerin kendi gelişimleri
 - b. Kredi verenler
 - c. Yatırımcılar
 - d. Destekler sağlayan kamu kuruluşları
 - e. Rakipler
2. **Aşağıdakilerden hangisi başarılı iş planlarının özelliklerinden biridir?**
 - a. Kısa ve öz olması
 - b. Bütün detayları eksiksiz sunması
 - c. Tablo ve görsellerden çok metin ağırlıklı olması
 - d. Standart formatta olması
 - e. Küçük punto ile yazılmış olması
3. **"Yönetici Özeti" bölümünde mutlaka olması gerekmez diyebileceğiniz bilgi aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a. İş fikrinin özeti
 - b. Girişimcinin eğitim bilgileri
 - c. Ürün ve hizmetlerin özellikleri
 - d. Kârlılık hedefleri
 - e. Hedef müşteriler

4. **"İş Fikri ve Fırsatlar " bölümünde mutlaka olması gerekmez diyebileceğiniz bilgi aşağıdakilerden hangisidir?**
 - a. İş fikrinin etraflı anlatımı
 - b. Değer önerisi
 - c. Gelir tablosu
 - d. Hedef müşteriler
 - e. Ürün ve hizmetlerin müşteriye faydaları
5. **Finansal projeksiyonlar, genelde hangi zaman aralığı için yapılır?**
 - a. 10 yıl
 - b. 3 ay
 - c. 5 yıl
 - d. 2-4 yıl
 - e. 10 yıldan uzun
6. **İş planının "Finansal Plan" bölümünde hangi finansal bilgilerin olması şart değildir?**
 - a. Gelir tablosu
 - b. Bilanço
 - c. Nakit akış tablosu
 - d. İhtiyaç duyulan dış sermaye miktarı
 - e. Müşterilerin ortalama gelir seviyesi
7. **İş planının uygulama unsurları arasında aşağıdakilerden hangisinin yer alması şart değildir?**
 - a. Girişimci ekip bilgisi
 - b. Pazar bilgisi
 - c. Rakip analizleri
 - d. Dağıtım stratejisi
 - e. Fiyatlama yaklaşımları
8. **İş planının uygulama unsurları arasında üretim ve tedarik süreçleriyle ilgili olarak aşağıdaki sorulardan hangisi yanıtlanmak durumundadır?**
 - a. Ürün ve hizmetlerin üretilmesi için gerekli kritik tedarik gereksinimleri (mamül, yarı mamül, hammadde, enerji, işgücü, vs.) nelerdir?
 - b. Tedarik unsurları arasında kıt olanlar ya da tedariğinde zorluk yaşanabilecek olanlar hangileridir?
 - c. Gerekli unsurlar nerelerden tedarik edilecektir?
 - d. Tedarik unsurlarının maliyetleri nedir?
 - e. Hepsi.
9. **İş Planının hangi bölümü en önemsiz bölümdür?**
 - a. Finansal Plan
 - b. Uygulama Unsurları
 - c. Girişim Ekibi
 - d. İş Fikri ve Fırsatlar
 - e. Hiçbiri. Bütün bölümler yerine göre önem içerebilir.

10. **Finansal projeksiyonlar için elde edilebilecek en kolay bilgi aşağıdakilerden hangisidir?**

- a. Makina-teçhizat ihtiyacı
- b. Satış tahminleri
- c. Başvuru masrafları
- d. Birim maliyetler
- e. Kârlılık oranları

Kendimizi Sıneyalım Cevap Anahtarı

- 1. e Cevabınız yanlış ise, "İş Planı Kimler İçin Hazırlanır?" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 2. a Cevabınız yanlış ise, "İş Planı Kimler İçin Hazırlanır?" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 3. b Cevabınız yanlış ise, "İş Planının İçeriği" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 4. c Cevabınız yanlış ise, "İş Planının İçeriği" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 5. d Cevabınız yanlış ise, "İş Planının İçeriği" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 6. e Cevabınız yanlış ise, "İş Planının İçeriği" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 7. a Cevabınız yanlış ise, "İş Planının İçeriği" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 8. e Cevabınız yanlış ise, "İş Planının İçeriği" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 9. e Cevabınız yanlış ise, "İş Planının İçeriği" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
- 10. c Cevabınız yanlış ise, "İş Planının İçeriği" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

KAYNAKÇA

Abrams, R. (2014). Successful Business Plan: Secrets & Strategies (Planning Shop), Fifth Edition, Planning Shop, Palo Alto, USA.

Genadinik, A. (2018). How to Write a Business Plan: Business Planning Made Simple.

Sahlman, W. A. (2008). How to Write a Great Business Plan (Harvard Business Review Classics). Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

SÖZLÜK

A

Açık Bilgi Kaynakları: Herkese açık olan ve elde etmek için herhangi bir izin, maliyet veya telif transferine ihtiyaç duyulmayan bilgilerdir. Çok fazla detay içermeyen genel bilgiler açık bilgi kaynakları ile elde edilebilir. Günümüzde yapılan basit arama motoru (Google, Yandex, vb.) sorgulamaları bu tür bilgilere erişmek için kullanılabilir.

Ahlak Felsefesi: İnsana ilişkin ahlaki sorunlarda doğrulanabilir, yanlışlanabilir bilgileri ortaya koyması beklenen bir disiplin.

Ahlak: İnsan eylemlerinin toplum hayatına zarar vermeden düzenlenebilmesini sağlama amacına hizmet davranış ve anlayışlar bütünü. Bir diğer tanıma göre hayatın doğal akışı içindeki insanın insan ve eşya ile ilişkilerine rehberlik eden ve yazılı olmayan kurallar seti şeklinde tanımlanabilir.

Alacak Yönetimi: İşletmenin kredili satışlarının yanında kredili alışlarının da ele alınarak izlenmesi yöntemi.

Ana Sözleşme: Ana sözleşme bir teşebbüsün kuruluş sözleşmesidir. Teşebbüsün unvanı, merkezi ve şubeleri, ortakları, faaliyet konusu gibi temel bilgileri içerir. Tek kişi tarafından kurulan ticaret şirketleri için dahi zorunludur. Adi Ortaklıkların yazılı bir ana sözleşmesi olmak zorunda değildir.

Anahtar Teslim Proje: Bir ücret karşılığında işletme tesislerinin inşası için yapılan sözleşmelerdir. Tesisler, tamamlandıklarında ev sahibi ülkeye veya firmaya devredilir.

Asansör Cümlesi: Girişimcinin ne yaptığını kısaca anlatan, karşısındakini soru sormaya yönelten ve hoşsohbeti başlatan tanışma metoduna "Asansör Cümlesi" denir.

Aşamalı Yenilik: Kademeli bir şekilde ürün/hizmet, süreç veya yöntemin daha iyi hâle getirilmesi üzerine adımların atıldığı ve sonuç olarak yeniliğin ortaya çıkarıldığı süreci izleyen türdeki yenilikler aşamalı yenilik olarak ifade edilmektedir.

B

Bağlılık Düzeyine Göre Bölümlendirme: Tüketicilerin markaya bağlılık düzeyine göre gruplandırıldığı bölümlendirme türüdür.

Barter: Barter işleminde girişimci, satın aldığı mal ve hizmetlerin bedelini nakit yerine kendi ürettiği mal ve hizmetlerle takas ederek ödemektedir.

Basit Yapı: Küçük girişimlerde sınırlı işbölümünün olduğu; neredeyse hiç hiyerarşinin olmadığı ve hemen hemen bütün kararların tepe yönetim tarafından alındığı yapıdır.

Beceri: Girişimin kontrol ettiği diğer kaynaklardan tam olarak yararlanmasına olanak sağlayan kaynaklara beceriler denir.

Biçimselleşme: Girişimdeki kuralların ve rollerin girişimdeki bireylerin kişisel özellik ve ilişkilerinden bağımsız ve net olarak belirlenme ve tanımlanma derecesidir. Biçimselleşmenin tipik göstergeleri; yazılı politikalar, el kitapları, iş tanımları ve örgüt şemalarının varlığıdır.

Bilanço: İşletmenin sahip olduğu varlıkları (aktif olarak adlandırılır) ve bunların kaynaklarını (pasif olarak adlandırılır) gösteren tabloya verilen addır.

Bilgi ve Teknoloji Transferi: Bilgi kaynağı ile etkileşimi gerektirmez. Bunun yanında yeni bilgi ve teknolojiye bağlı olarak edinilmesi gereken makine, malzeme, yazılım veya teknik bilgilerin elde edilmesini kapsar.

Bir Katmanlı Kanal: Firma ile tüketici arasında bir aracı kullanılmaktadır. Çoğu zaman bu fonksiyonu perakendeciler görmektedir. Bu sayede firma, ürünlerini kısa bir süre içinde geniş kitlelerin beğenisine sunabilmektedir.

Bölümlendirme: Girişimdeki pozisyonları ayrı birimlerin içerisine ve birimleri de tüm girişimin içerisine gruplandırmadır.

Buluş: İcat olarak da değerlendirilebilecek buluş, daha önceden bulunmayan bir şeyin (düşünce, yöntem, aygıt) ortaya konmasıdır.

Bütçeleme: Bütçeleme faaliyeti, satış tahmini ile başlamaktadır. Bu tahmini üretim, gider, nakit vb... bütçeler takip etmektedir.

Bütünleştirme Stratejisi: Müşterilere onların arzularını tatmin etme suretiyle daha fazla değer sunmayı ve rakiplerine göre daha düşük maliyetlere ulaşmayı içerir.

C-Ç

Coğrafi İşaret: Bir ürünün hangi ülke, yöre veya bölgeden kaynaklandığını tanıtmaya yarayan tanımlama.

Coğrafi Bölümlendirme: Pazarın ülke, bölge, şehir, yerleşim özellikleri, iklim gibi coğrafi değişkenlere göre gruplara ayrılmasıdır.

Çeşitlendirme: Çeşitlendirme, işletmenin gelirlerini arttırabilecek ve büyümesine olanak sağlayacak yeni iş alanlarına ve yeni işlere odaklanması olarak tanımlanmaktadır.

Çok Bölümlü Yapı: Ürün, bölge ya da müşterilerin özel taleplerine göre kurulan stratejik iş birimlerini temel alan yapıdır.

D

Dağıtım: Pazarlama karması unsurlarının üçüncüsü olan dağıtım, ürünlerin alıcıya ulaştırılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

Davranışsal Bölümlendirme: Tüketiciler fayda, kullanım düzeyi, kullanım durumu gibi özelliklere göre gruplandırıldığı bölümlendirme türüdür.

Değer Yönlü Fiyatlama: Bu yöntemde fiyat, hedef kitlede yer alan müşterilerin ödemeyi kabul edebilecekleri seviye dikkate alınarak belirlenmektedir.

Değer Zinciri Anlaşmaları: Bir işletmenin veya iş biriminin ortak fayda yaratmak amacıyla tedarikçisi veya dağıtımıcısı ile uzun dönemli güçlü ve yakın bir işbirliği kurmasıdır.

Değer Zinciri: Girişim bünyesindeki faaliyetlerin tümü girişimin değer zincirini oluşturur. Değer zincirinde müşteri için doğrudan değer yaratan imalat, satış ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetler ana faaliyetler ve ana faaliyetleri kolaylaştıran, onların performansını arttıran muhasebe, insan kaynakları yönetimi ve finans gibi faaliyetler destek faaliyetleridir.

Değer: Bir ürünün tüketiciye sağladığı değer, ürünü elde etmek için ödenen para (maliyet) ile tüketiminden beklenen fayda arasındaki farktır.

Değerleme: Değerleme kavramı, şirketin kendisinin bir ürün olarak uzun vadede ne kadara satılabileceği ile ilgilidir.

Değişken Ücret: Ücretin üç bileşeninden biridir. Çalışan performansına dayalı olan ücret türüdür.

Demografik Bölümlendirme: Genel olarak nüfus yapısına ilişkin bölümlendirme kriterlerini kapsamaktadır. Bunlar tüketim biçimini yakından ilgilendirdiği için sıklıkla tercih edilir. Pazardaki tüketiciler yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, aile yapısı, medeni durum, çocuk sahipliği, meslek, eğitim, milliyet gibi özelliklere göre bölümlere ayrılmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı: Firmanın kendi içinde ürettiği bir faaliyet ve/veya süreci başka birinden ve/veya işletmeden temin etmeye başlamasıdır.

Dikey Bütünleşme: Firmanın faaliyette bulunduğu bir alanda tedarikçisinin veya dağıtıcısının yerine getirdiği faaliyeti ve/veya süreci yapmaya başlaması olarak tanımlanabilir.

Dipnotlar: Finansal tablolarda sunulan bilgilerin açıklanmasına ilişkin tamamlayıcı bilgiler sunmaktadır.

Doğrusal İhtiyaç: Doğrusal ihtiyaçların karşılanması pazardaki rekabete dayalıdır. Kim daha ucuz, daha hızlı ve daha iyi bir ürün üretir veya hizmet sunarsa, onun tercih edilme ihtimali daha fazla olacak ve müşteri memnuniyeti artacaktır.

Doğrusal İlerleme: Bugünün şartları ile ileriye anlamaya çalıştığımızda bugünün varsayımlarıyla ileride kişinin olacağını düşündüğü yerdir.

DOKAP: Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile birlikte yürütülen "Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi Araştırma ve Geliştirme Projesi".

Dolaylı Tanınma: Dolaylı Tanınma kavramı iyi ilişkilerin bir sonucu olarak zaman içerisinde kendiliğinden gerçekleşir. Zaman içinde girişimcinin konusuyla ilgili bir haber, gelişme veya durum olduğunda herkesin aklına ilk gelen kişi konumunda olur. İnsanlar onu başkalarıyla tanıştırmaktan ve referans vermekten onur duyarlar. Çünkü girişimcinin yıllar içerisindeki duruşu ve başarıları, çevresinin adeta sosyal sermayesi haline gelmiştir.

Döviz Kuru: Döviz kurları Türk Lirasının (TL) diğer ülke paraları nezdinde değişim değerlerini ifade eder.

E

Ekonomik Büyüme: Ekonomik büyüme, reel milli gelirin, daha net ifadeyle ekonomideki toplam üretimin uzun dönemli artışı anlamına gelmektedir (Gayrisafi Yurt İçi Hâsıla Büyüme Hızı). Ekonomik büyüme, üretim faktörlerinin miktarlarında meydana gelen bir artışla, verimliliklerinde meydana gelen bir iyileşmeyle ya da bu iki sürecin birlikte işlemesiyle gerçekleşebilir.

Endüstrinin Beş Faktör Analizi: İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken (değer üretim süreçlerinde) söz konusu farklı endüstri aktörleriyle ilişkilerinin niteliklerine odaklanarak endüstrideki iş yapma ve rekabet koşullarını ortaya koymaya çalışır. Bu anlamda odaklanılan beş kritik endüstri aktörü (1) Müşteriler, (2) Rakipler, (3) Tedarikçiler, (4) İkame ürünlerin üreticileri ve (5) Pazara girebilecek yeni firmalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Entegre Devre Topoğrafyaları: Entegre devreyi oluşturan tabakaların üç boyutlu dizilimini gösteren görünüm ise Entegre Devre Topoğrafyalarının olarak isimlendirilmektedir.

Entegre Devre: Ara bağlantılarından bir kısmı ya da tümü bir parça malzeme içerisinde veya üzerinde bir araya getirilmiş, en az bir aktif eleman içeren ara veya son formdaki bir ürün olarak tanımlanmaktadır.

Erişilebilir Mevcut Pazar: Erişilebilir mevcut pazar, firmanın kaynakları ile erişebileceği hedef kitlenin adıdır.

Esnaf: Ekonomik faaliyetini sermayesi ile birlikte bedenî çalışmasına dayandıran ve kazancı tacir veya sanayici niteliğini kazandırmayacak miktarda olan kişi.

Esnek İmalat: Çeşitli görevleri yapan ve böylece çeşitli ürünleri üretebilen makineleri kullanma demektir. Bu yöntemle, düşük hacimde ancak yüksek çeşitlilikte ürün düşük maliyetle üretilebilir.

Etik: İnsanın bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmesi gerektiğini, iyi ve kötü eylemleri belirleyecek ölçütlerin neler olabileceğinin incelenmesini esas alan bir bilim dalı. Ahlaki kurallar setine ilişkin felsefi değerlendirmelerin farklı kültür, zaman dilimi ve sektörler bakımından sözlü ve yazılı hale getirilme çabaları.

F

Faaliyet Devri Katsayısı Yöntemi: İşletme faaliyetlerinin tamamlanma süresi üzerinden faaliyet devri katsayısı hesap edilmekte, tahmin edilen giderler üzerinden işletme sermayesi hesaplanmaktadır.

Factoring: Girişimcinin mal ve hizmet satışından doğan veya doğacak alacaklarını, factoring firmasına devrederek sağladığı nakit girişi işlemidir.

Faktör Yöntemi: Faktör yöntemi, daha çok tüketim ürünleri kategorisinde faaliyet gösteren firmaların Pazar potansiyelini tahmin etmesi için geliştirilmiştir. Burada alıcı sayısı çok fazla olduğundan her olası müşterinin saptanması ve alım miktarlarının tahmin edilmesi oldukça zordur. Bu nedenle satış tahmini, bir faktör geliştirilerek yapılır. Buradaki faktör, satışları etkileyen bir veya birden fazla değişkeni ifade etmektedir.

Farklılaştırılmamış Pazarlama: Hedef pazarda hiçbir farklılaştırmanın yapılmamasına yönelik bir hedefleme stratejisidir. Bu stratejide pazar bölümleri arasındaki farklılıklar ihmal edilerek, tüm tüketicilere aynı pazarlama karması unsurları ile ulaşılmaya çalışılır.

Farklılaştırılmış Pazarlama: Stratejisinde işletme, oluşturduğu pazar bölümlerinden birkaç tanesini seçerek bu bölümlerin beklentilerine uygun, pazarlama karması geliştirir. Tüketici tatminini artırması, rekabet avantajı yaratması gibi nedenlerle en çok kullanılan stratejidir.

Farklılaştırma Stratejisi: Maliyetleri rakiplerle aynı ya da benzer seviyelerde tutarken özgün özelliklere sahip ürünleri müşterilere ortalamanın üzerinde fiyatlardan satarak onlara daha yüksek değer sunmayı kapsar.

Fatura İskontosu: Factoring firması, faturadan vadeye kadar olan faiz ve masrafı düşerek girişimciye ön ödeme yapar. Factoring şirketi, sadece finansman hizmeti sunar.

Faydalı Model: Buluşları korumak için kullanılan bir başka koruma aracı da Faydalı Model'dir. Faydalı model ile patent arasında belgelendirme, inceleme ve değerlendirme şekli bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Faydalı model ile sağlanan koruma, patente kıyasla daha kısa sürelidir.

Fırsat: Fırsat çevresel ve içsel faktörlerin yarattığı ortamla ilgilidir. Yani uygun pazar şartlarının oluşması, ürünü yapacak ortamın oluşması, ürünü yapacak kişiler için doğru zaman olması, ürünü yapacak finansal desteğin oluşması fırsattır.

Fikir: Bir ürüne veya hizmete dönüşeceği öngörülen tohumdur.

Fikri Mülkiyet: Fikir ve sanat eserleri üzerindeki düşünsel (fikri) hakları ifade etmektedir.

Finansal Kaldıraç Derecesi: Aşırı borçlanma, girişimcinin (işletmenin) riskini artırır. Buna finansal kaldıraç derecesinin artması denir. Finansal kaldıraç derecesini artırmak, işler iyi giderken belki kârı artırabilir ama adından da anlaşıldığı gibi kaldıraç, yukarı çıkarttığı gibi dibe de indirebilir. Firma satış yapmakta zorlandığında kullanılan her borç, firma için artık bir yükür.

Finansal Kaynak: Finansal kaynaklar, firmanın sahip olduğu sermaye ve dışarıdan ulaşabildiğı finansal desteklerdir.

Finansal Kiralama: Bir finansal kiralama şirketinin girişimcinin ihtiyaç duyduğu bir makine, teçhizat veya gayrimenkulü satın alıp kullanımını dönemlik kira ödemeleri karşılığında girişimciye vermesi ve sözleşme dönemi sonunda mülkiyetin sembolik bir bedelle veya bedelsiz olarak girişimciye devredilmesi işlemidir.

Finansal Tablolar: Muhasebe sistemi içinde kaydedilen ve toplanan bilgilerin belirli zaman aralıklarıyla bu bilgileri kullanacak olanlara iletilmesini sağlayan araçlardır. Temel finansal tablolar; Bilanço (Finansal Durum Tablosu), Gelir Tablosu (Finansal Performans Tablosu), Nakit Akış Tablosu, Özkaynak Değişim Tablosu ve Dipnotlar'dır.

Forfaiting: Girişimci işletmenin ihracat işlemleri için kullanabileceğı bir finansal kaynak türüdür. Faktoringe kıyasla Türkiye'de fazla uygulama alanı olmayan forfaiting, daha çok uzun vade ile yapılan yatırım malı ihracat işlemlerinde kullanılır.

Franchising (İmtiyaz Verme): Bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak sureti ile imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli bir iş ilişkilerinin bütünüdür.

G

GAP: Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ile birlikte yürütölen "Girişimcilik ve Yenilikçilik Ekosistemi Araştırma ve Geliştirme Projesi"

Gelir Tablosu: Belirli bir süre içindeki hasılatı, giderleri, faaliyet dışı kazanç ve kayıplar ile net kâr veya zararı ortaya koyar.

Genişletilmiş Ürün: Somut ürün ile birlikte sunulan ek yarar ve hizmetlerden oluşmaktadır. Teslimat, montaj, satış sonrası servis, garanti gibi özellikler somut ürünü çevreleyen nihai katmanı oluşturmaktadır.

Girişim (teşebbüs): Bir takım amaçlara ulaşmak için değer yaratan faaliyetler bütünü.

Girişimci: Bir ürün hizmet üretmek için gerek duyduğu kaynakları en yüksek değeri yaratacak şekilde bir araya getirerek girişimin paydaşları için değer yaratan kişi.

Girişimcilik Süreci: Girişimcilik süreci temel olarak bir değerin yaratılma sürecini ve bir kişinin girişimcilik serüveninde hangi aşamalardan geçmesi gerektiğini ifade etmektedir ve fırsatların

tespiti, iş planının oluşturulması, kaynakların bulunması ve büyüme ve çıkış aşamalarını içermektedir.

Girişimcilik Yönelimi: Firmanın süreçleri, uygulamaları ve karar verme faaliyetlerini pazardaki fırsatlardan faydalanmak üzere tasarlaması olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilik yönelimi; genellikle inovasyon, risk alma ve proaktif olma öğeleri ile açıklanmaktadır.

Gizli İhtiyaç: Yenilikçi fikirler geliştirmek isteyen girişimcileri en çok ilgilendiren ihtiyaç tipi ise gizli ihtiyaçlardır. Bu tip ihtiyaçları bulmak, ortaya çıkarmak ve keşfetmek zordur. Ancak ortaya çıkardıktan sonra rekabeti anlamsız hale getirmek mümkündür.

GZFT (SWOT) Analizi: işletmenin Güçlü ve Zayıf yanlarını ortaya koymak, Fırsatları ve Tehditleri tanımlamak için yapılan analize verilen addır. GZFT kısaltması, İngilizce literatürde Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads kelimelerinin baş harflerinden oluşan SWOT ifadesinin Türkçe baş harflerinden oluşturulmuştur.

H

Halka Arz: Şirket kendisine yeni ortak bulmasıdır. Yeni ortaklar şirketten hisse alarak hisse senedinin sağladığı haklara sahip olur.

Heves: Bazı ürünler bir anda çok hızlı bir talebe sahip olup bir anda da bu talebi kaybedebilirler, bu tür ürünler trend veya talep yerine heves olarak adlandırılır.

I-İ

İskonto (İştira) Kredisi: Vadesi gelmemiş müşteri senet veya çeklerinin yazılı değeri üzerinden vadeye kadar faiz ve diğer masraflar düşülerek ödenmesi yani iskonto edilmesidir.

İhracat: Firmanın kendi ülkesinde ürettiği ürün ve/veya hizmetleri başka ülkelere satmasıdır.

İhtiyaç: İhtiyaç bir kişinin eksikliğini hissettiği şeydir. Tatmin edilmemiş dürtüler.

İki Katmanlı Kanal: Firma ile tüketici arasında toptancı ve perakendeci gibi iki düzeyde aracı kullanılmaktadır. Çoğunlukla geniş coğrafik bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler, iki katmanlı kanal tasarımı tercih etmektedirler.

İkincil Halka Arz: Rüçhan haklarının kullanılmasından sonra kalan hisseler (rüşhan haklarını kullanarak artırılan sermayeyi temsil eden, yeni hisseleri almak istemeyen mevcut ortaklardan kalan hisseler) halka arz yoluyla satılarak da fon temin edilebilir. Bu tür halka arzlara ise "ikincil halka arz" adı verilir.

İlerleme Stratejisi: Yenilik yönetimi sürecinde izlenecek olan stratejilerden biridir. Özellikle yenilikte öncü olan işletmelerin izledikleri bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Pazarı sunulan yeni ürün veya hizmetlerin ilk kaynağı genel olarak bu stratejiyi izleyen işletmelerdir.

İlişiksiz Çeşitlendirme: İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve iş alanlarından çok farklı sektör ve iş alanlarında yeni işlere girişmesi.

İlişkili Çeşitlendirme: İşletmenin faaliyette bulunduğu mevcut iş alanları içinde veya benzer konularda yeni işlere girişmesi.

İlk Hedef Pazar: Girişimi başlangıcında belirlenen müşteri olması muhtemel kesimdir.

İmtiyaz Alan: İmtiyaz verenin ticari adını/ markasını, bilgi birikimini, iş görme teknik ve yöntemlerini, sistemini ve diğer sınai/fikri mülkiyet haklarının kullanımını bedel karşılığı alan taraf.

İmtiyaz Veren: Bir ürüne, hizmete veya bilgi birikimine, bunlara ait kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya/isme sahip olup da bunların satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren taraf.

İnsan Kaynakları Yönetimi: Girişimdeki işlerin analiz edilmesi; bu işlere uygun çalışanların bulunması ve işe alınması; çalışanların eğitilmesi; çalışanların ücretlendirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahiptir.

İstek: İstekler, ihtiyaçları karşılayan objelerdir.

İş Analizi: İşlerle ilgili bilginin toplanması, analiz edilmesi ve düzenlenmesi sürecidir.

İş Planı: İş fikrinin yapılabilirliğinin ve işlevsel süreçlerinin ana unsurlarıyla ve veri tabanlı analizlere dayalı olarak ortaya konduğu ilk rapora verilen addır. İş planları girişim sürecinin bütün detaylarını uzun uzun anlatan dokümanlar değildir. Amaç; kısa ve öz bir şekilde iş fikrinin temel unsurlarını kapsayan, hızlı ve zahmetsiz bir şekilde okunabilen, anlaşılabilir bir özet üretmektir.

İşletme: Belirli amaçlar doğrultusunda, ürün ve hizmetler üretip pazarlayarak insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik bir birimdir.

İşlevsel Yapı: benzer becerilere sahip olan ya da işlerini yapmak için benzer türde bilgi, araçlar ya da teknikler kullanan ve birlikte çalışan bir grup insanın oluşturduğu birimleri temel alan yapıdır.

K

Kapsam Ekonomileri: Kapsam ekonomileri, iki ayrı ürünün değer zincirleri aynı pazarla kanallarını kullanma ya da aynı tesislerde imal edilme gibi faaliyetleri paylaştığında ortaya çıkar (örn. bir bilgisayar üreticisinin akıllı telefon ve tablet de üretmesi).

Karar Alma: Seçim yapma ya da birden çok seçenek arasında tercihte bulunma demektir. Girişimlerdeki kararlar, amaç belirleme ya da sorun tanımlama; amaç ya da sorunları irdeleme ya da öncelikleri belirleme; seçeneklerin belirlenmesi; seçeneklerin değerlendirilmesi ve seçim ölçütünü belirleme ve seçim yapma aşamalarının sonucunda alınır

Katlamalı İlerleme: Aynı anda birçok faktörün bir araya gelmesi ve birbirlerini tetiklemeleri sonucu oluşan sinerji ve etkileşim ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla geleceğe dönük beklenti ve analizler bugünün varsayımlarından çok farklı bir noktaya gelebilir.

Kaynak: Kaynaklar, girişimin strateji oluşturma ve uygulamada kullanabileceği varlıklardır; somut ve soyut kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Emek, sermaye ve toprak gibi somut kaynakların fiziksel özellikleri vardır ve görünürdür. Marka değeri, itibar ve entelektüel varlıklar (örn. patentler, ticari sırlar ve telif hakları) gibi soyut kaynakların fiziksel özellikleri yoktur ve görünür değildir.

Kısa Vadeli Borçlar: Bir yıl içinde ödenmesi gereken borçlardır. Likidite riski yüksek ama faizi daha düşük borçlardır.

Kilit Personel: Girişimin ilerlemesinde en kritik bilgi ve deneyime (müşteri, yazılım, iş yapma, vb.) sahip olan ekip.

Kitle Fonlama: Girişimcinin bir grup insan tarafından internet aracılığıyla finanse edilmesine "kitle fonlaması" denilmektedir.

Kitlesel Kişiselleştirme: Ürünleri çok sayıdaki müşterinin bireysel tercihlerine hızlıca ve düşük maliyetle uyarlama demektir.

Knowhow: işin nasıl yapılacağı konusundaki bilgi.

Kontrol: Başlangıçta hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi, eğer sapma varsa bunun neden kaynaklandığının tespit edilmesi ve yeni bir planlama sürecine geri bildirim olarak aktarılmasının yapıldığı yönetim fonksiyonudur.

Koordine Etme (Yöneltme): çalışanlar arasında amaç birliği sağlanarak belirlenen hedefe ulaşılmasına çalışılan yönetim fonksiyonudur.

Kullanım Düzeyine Göre Bölümlendirme: Tüketicilerin, hiç kullanmayanlar, arada bir kullananlar, düzenli kullananlar gibi tüketim sıklığına veya miktarına göre gruplandırılmasıdır.

Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir.

L

LCV: "Lütfen Cevap Verin" kelimelerinin baş harfleri olarak kullanılan bu tabir kısaca "LCV vermek" veya "LCV yaptırmak" şeklinde kullanılır.

Lider/Hücum Stratejisi: Girişimcilerin izledikleri yeni ürün/hizmet stratejilerinden biridir. İşletmenin pazarda güçlü olmasından hareketle pazarın kaymağını alma avantajı üzerine odaklanılır. Bu stratejide temel amaç, yeni ürünlerin rekabet avantajı oluşmadan pazara sürülmesidir.

Liderlik: Başkalarını yönlendirme ve onların davranışlarını belirli bir amaç doğrultusunda etkileme yeteneği.

Lisans Anlaşması: Firmanın farklı bir ülkedeki başka bir firmaya faaliyetleri ile ilgili çeşitli haklar tanıdığı yani belli konularda lisans verdiği bir sözleşmedir.

M

Mahreç İşareti: Coğrafi sınırları belirlenmiş bir yöre, bölge veya ülkeden kaynaklanan; belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri bakımından bu coğrafi alan ile özdeşleşen ve üretimi işleme vb. işlemlerden en az birinin belirlenmiş alanın sınırları içinde yapıldığı ürünleri tanımlamaktadır.

Maliyet Liderliği Stratejisi: Ürünü rakiplerden daha düşük maliyetle üretilip ortalama ya da rakiplerinkinin altında fiyatla müşteriye sunmadır.

Maliyet Minimizasyonu Stratejisi: Girişimcilerin izledikleri yeni ürün/hizmet stratejilerinden biridir. Bu stratejiyi takip eden işletmeler için önemli olan yeni ürünlerin benzerlerini daha düşük maliyetle pazara sunabilmektir.

Maliyet Yönlü Fiyatlamaya: Maliyet yönlü fiyatlamada, ürünün üretim veya elde edilme maliyeti dikkate alınarak fiyat seviyesi belirlenmektedir.

Marka: Bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her tür işaret.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: güvenlik, barınma, yeme, içme, ulaşım, ait olma, kendini ifade etme gibi temel ihtiyaçların sıralandığı hiyerarşik gösterim.

Matris Yapısı: İşlevsel ve çok bölümlü yapıları bir arada uygulama olanağı sağlayan yapıdır.

Megatrend: Megatrend tabiri tüm dünyayı etkileyen ve toplumsal değişikliklere neden olacak bazı gelişmeleri ifade eder.

Mekanik Yapı: Mekanik yapılar; sıkı kontrol, formalleşme, yapılandırılmış iletişim kanalları, daha hiyerarşik ve esnek olmayan bir yapıya vurgu yapmaktadır.

Melek Yatırımcı: Yatırım açısından daha riskli olan erken evredeki girişimlere, genellikle küçük miktarlarda (100.000 TL-1.000.000 TL finansman ve bu finansmanla birlikte satış, pazarlama, insan kaynağı tedariki ve eğitimi, yönetim gibi hususlarda da destek olan varlıklı şahıs.

Menşe Adı: İlgili ürünün tüm üretim sürecinin belli bir yöre, bölge veya ülkede gerçekleştirildiğini ifade eder.

Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir.

Mikro Pazarlama: En dar tanımlanmış pazar bölümlerinin hedeflenmesini ifade etmektedir. Burada firma, ürünlerini ve pazarlama programlarını belirli bir kişinin veya bölgenin ihtiyacına uygun olacak şekilde tasarlamaktadır.

Muhasebe: Bir örgütün kaynaklarının oluşumunu, bu kaynakların kullanım biçimini, örgütün işlemleri sonucunda bu kaynaklarda meydana gelen artış veya azalışları ve örgütün finansal açıdan durumunu açıklayan bilgileri üreten ve bunları ilgili kişi ve kuruluşlara ileten bir bilgi sistemidir.

Müşteri Avansları Ve Diğer Peşin Tahsilatlar: Mal veya hizmet müşteriye sunulmadan önce mal veya hizmet bedelinin tamamının veya bir kısmının müşteriden tahsil edilmesi yoluyla sağlanan finansman türüdür.

Müşteri Değer Üçlüsü: Müşteri için yaratılmak istenen değer; kalite, hizmet ve fiyatın birleşiminden oluşur ve buna müşteri değer üçlüsü adı verilmektedir.

Müşteri Tatmini: Müşteri tatmini; ürünün müşteri beklentisini karşılama derecesidir.

Müşteri: Fiilen satın alma kararını veren kişi veya örgütsel birim.

N

Nakit Akış Tablosu: Birbirini izleyen iki dönem arasındaki nakit ve nakit benzerlerinin tutarlarındaki değişimi açıklamayı amaçlayan finansal bir tablodur.

Nakit Yönetimi: Finansal yükümlülüklerin sıkıntıya girmeden ödenmesine imkan tanıyan, faaliyet etkinliğini düşürmeden karlılığı mümkün olduğunca artıracak biçimde en uygun nakit tutarının tespit edilmesidir.

Networking (Ağ Kurma): Başarı için işbirliği odaklı bir çevre oluşturma.

Networking Arkadaşı: Kimsenin tanınmadığı bir etkinliğe yalnız gitmek çoğu kişinin tercihi olmaz. Bu durum, birçok fırsatın kaçırılmasına dahi sebep olur. Bu sebeple, girişimci kendisine bir Networking arkadaşı bulmalıdır. Böylelikle, iki arkadaş hem katıldıkları etkinliklerde yabancı hissetmezler hem de rahatlıkla yeni kişilerle birlikte tanışır.

Networking Halkaları: "Networking Halkaları" tanımı Business Networking Akademi'nin yüzlerce girişimciyle gerçekleştirdiği çalışmaları sırasında oluşmuştur. Buna göre halkalar, bir girişimin doğması ve hayata geçmesi sürecindeki öncelikli paydaşlar olarak değerlendirilebilir.

O-Ö

Organik Yapı: Bir örgüt yapısı tipi olarak açık iletişim kanalları, serbest ve gayri resmi karar alma yetkisinin örgüt içine dağıtıldığı, esnek ve kolay uyum sağlayabilen yapılar olarak karakterize edilir.

Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir.

Ortak Girişim (Joint Venture): İki veya daha fazla bağımsız işletmenin ortak stratejik amaçlar doğrultusunda oluşturduğu, her bir üyenin kimliklerini/ özerkliklerini koruduğu ancak her bir üyeye mülkiyet, operasyonel sorumluluklar ve finansal riskler ve ödüller veren bağımsız bir işletmenin kurulması.

Otofinansman: İşletmenin kendi yarattığı kaynaklarla finansman.

Ölçek Ekonomileri: Üretim miktarı arttıkça ürün başına maliyetin düşmesi demektir.

Ölüm Vadisi: Girişimcinin henüz pazara girmeden yaptığı yatırımlar ile bu yatırımlarından gelir elde etmeye başladığı süre arasında kalan zaman girişimcilik literatüründe son zamanlarda popüler olmuş ifade ile "ölüm vadisi" olarak adlandırılmaktadır.

Örgüt Yapısı: Bir kuruluştaki iş akışının, iletişim ve yetki ilişkilerinin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir.

Örgütlenme (Organize Etme): Yöneticinin planda belirtilen amaçlara ulaşmak için hangi işlerin yapılması gerektiğini belirlediği, ardından bu işleri kimlerin yapması gerektiğine karar verdiği, onların yetki ve sorumluluklarını ortaya koyduğu yönetim fonksiyonudur.

Öz Ürün: Müşterinin gerçekte ne satın aldığı açık biçimde tespit edilmelidir. Öz ürün adı verilen bu düzey, ürünün hangi sorunu çözdüğü veya hangi değeri yarattığına ilişkin bir tanımlamadır.

Öz Yeterlilik: kişinin istenen bir sonuca ulaşmada veya belirli bir durumda sergileyebileceği bilgi ve yeteneklerine olan inancı. Girişimcinin koymuş olduğu hedefe varma konusundaki inancının yüksek olması, kendi yeterliliklerine güvenmesidir.

Özkaynak Değişim Tablosu: Finansal raporlama döneminde özkaynak kalemlerinde meydana gelen artış veya azalışları bir bütün olarak gösteren finansal tablodur.

Özsermaye: Girişimcinin kendi birikimleriyle kurduğu girişimi ifade etmektedir.

P

Patent: Bir buluşun kime ait olduğunu gösteren ve buluş sahibine çeşitli haklar sağlayarak buluşa iktisadi bir değer katan belge.

Paylaşım Ekonomisi: Paylaşım ekonomisi ile sahibi tarafından yüzde yüz kullanılmayan her şey başkalarının da kullanılabileceği hale getirilerek hem ticari anlamda hem de verimlilik anlamında fayda sağlanmaktadır.

Pazar Bölümleme Stratejisi: Girişimcilerin izledikleri yeni ürün/hizmet stratejilerinden biridir. Geleneksel strateji olarak da adlandırılan bu stratejiye göre belirli bir pazar bölümünün ihtiyaçları karşılama esasına dayanan bir yol izlenebilir.

Pazar Bölümleme: pazarı homojen beklentilere sahip tüketici gruplarına ayırarak ve her bir gruba özel ürün ortaya koyarak müşterilerini tatmin etme.

Pazar Fırsatı: Mevcut ve gelecekteki olası değişimler sonucunda tüketicilerde ortaya çıkabilecek yeni istek ve ihtiyaçlar, istek ve ihtiyaçları giderecek ürün ve hizmetler ile beraber bu ürün ve hizmetleri tüketicilere sunacak yeni yöntem ve pazarlama araçları Pazar fırsatlarını oluşturmaktadır.

Pazar Konumlaması: Konumlama, hedef kitlede yer alan tüketicilerin zihinlerinde rakiplerden farklı ve potansiyel müşteri için anlamlı bir yer edinmeye yönelik faaliyetlerdir.

Pazar Testleri: Pazar testleri, ürünün geniş pazarı temsil eden küçük bir alanda (örneğin bir süpermarkette ya da küçük bir coğrafi bölgedeki bütün marketlerde) deneme amaçlı olarak pazara sunulması ve müşteriler başta olmak üzere bütün pazar aktörlerinin tepkilerinin gözlenmesi esasına dayanan, deneysel araştırma çalışmalarıdır.

Pazarlama Karması: Pazarlama karması, işletmenin hedeflediği tüketici tepkisini elde etmek için kullandığı pazarlama değişkenleridir. Bu değişkenler sırasıyla ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma bileşenlerinden oluşmaktadır.

Pazarlama Miyopluğu (Körlüğü) : "Müşteriler ürünü değil ürünün sağladığı faydayı satın alırlar." Prensibini göz ardı ederek iş geliştirme veya müşteri geliştirmeden ziyade ürün geliştirme faaliyetine yoğunlaşan firmaların yaşadığı algılama problemidir.

Pazarlama: Pazarlama, müşteriler ile iki taraf için de yarar sağlayacak değişim ilişkilerinin yönetimidir. Pazarlama; toplumun ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla değer taşıyan bir ürün/hizmet veya fikirlerin yaratılması, sunulması ve bunların değişmesini içeren faaliyetler bütünüdür.

Pazaryeri İş Modeli: alıcı ile satıcıları birleştiren ve araçları ortadan kaldırarak erişilebilirliği ve bulunabilirliği artıran platformların genel adıdır.

PEST Analizi: Dört önemli çevre faktörünün (Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik) analizine bu kelimelerin baş harflerine uygun olarak PEST Analizi adı verilmektedir. Bu analizde girişimci, çevre faktörlerinin her birinde meydana gelen değişimlerin işletmeye potansiyel etkilerini değerlendirmeli, risk ve fırsatları ortaya koymalıdır.

Planlama: İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği amaçlarına uygun olarak yöneticinin bu amaçlara nasıl ulaşılacağını ne, ne zaman yapılacaktır, kim hangi kaynakları kullanarak, hangi amaçla yapacaktır sorularına cevap aranarak yapılan yönetim foksiyonu.

Problem: Potansiyel bir müşterinin veya müşteri grubunun yaşadığı sıkıntıya problem denir.

Profesyonel Yönetim: profesyonel yönetimin altı boyutu; kurumsal yönetim, yönetime aile dışından katılım, biçimselleştirme ve bölümlendirme karar almaya çalışan katılımı, finansal kontrol sistemleri insan kaynakları yönetimidir.

Proforma Finansal Tablolar: Gelecekte tahmin edilen finansal tablolar olup belirlenen dönem için yapılması beklenen faaliyetlerin gerçekleşmesi halinde tahmine dayalı olarak ortaya çıkabilecek tutarları sunmaktadır.

Psikografik Bölümlendirme: Alıcıların sosyal sınıf, yaşam tarzı veya kişilik yapılarına göre gruplara ayrıldığı bölümlendirme türüdür.

R

Radikal Yenilik: Daha önce olmayan bir ürün/hizmet, süreç veya yöntemin geliştirilmesi ile faydaya dönüşen değişiklik, "radikal yenilik" olarak adlandırılmaktadır.

Referans: İnsanların bir kişi ilgili birbirine aktardığı deneyimler.

Rekabet Üstünlüğü: Aynı endüstride faaliyet gösteren diğer rakiplerin önünde olma ya da endüstri ortalamasının üzerinde performans sergileme rekabet üstünlüğü demektir.

Rekabet Yönlü Fiyatlama: Ürünün rakip üründen belirgin bir farkı olmadığı veya ürünün yarattığı tüketici değeri açısından önemli bir fark bulunmadığı durumda, girişimcinin rakip ürünlerin fiyatının çok fazla üzerine çıkabilmesi mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla rekabet yönlü fiyatlama, rekabet dinamiklerini dikkate alan bir fiyatlama yöntemidir.

Rekabet: Rekabet özünde bir öğrenme sürecidir. İşletmeler de gerek yakın ve uzak çevre koşullarını gerek içinde bulundukları rekabet ortamının özelliklerini, rakiplerini ve rakiplerine kıyasla avantajlı ve dezavantajlı oldukları hususları gerekse pazarı ve müşterileri yakından takip ederek bu unsurlarda ortaya çıkan ve beklenen değişimleri zamanında kestirmek ve gerekli değişimi ortaya koymak zorundadır. Bu değişimi en etkili şekilde ortaya koyabilen, başka bir deyişle rakiplerinden daha doğru ve daha hızlı bir şekilde öğrenebilen girişimciler, rekabet ortamında çok daha başarılı olacaklardır.

Reklam: Ürün ile ilgili belirli bir bedel karşılığında ve yüz yüze olmayan bilgi aktarım faaliyetleridir.

Risk (Girişim) Sermayesi: Risk ya da girişim sermayesi, finansal gücü yeterli olmayan genç ve hızlı büyüyen firmaların yatırım fikirlerini gerçekleştirmesine imkân tanıyan ortaklığa dayalı bir yatırım finansman biçimidir.

Rotatif Kredi (Borçlu Cari Hesap): Bu tür kredide banka girişimciye verebileceği kredi için bir limit tahsis eder. Bu limit dâhilinde girişimci nakde ihtiyaç duydukça borçlu cari hesabından para çeker.

S-Ş

Sabit İhtiyaç: İhtiyaç karşılandığı sürece ihtiyacın nasıl karşılandığının bir öneminin olmadığı türde ihtiyaçlardır.

Satış Geliştirme: Kısa sürede ürünün satışlarını artırmayı hedefleyen faaliyetlerdir. Halk arasında bu faaliyetler, çoğu zaman promosyon adıyla anılmaktadır.

Sermaye şirketi: Sermaye şirketi kavramı kurucularının, ortaklarının, pay sahiplerinin şahsiyetinden ziyade koymayı taahhüt ettikleri ya da koymuş oldukları sermayenin temsil ettiği payların önemli olduğu şirket türüdür.

Sıfır Katmanlı Kanal: Üretici ile tüketici arasında hiçbir aracı olmadan yapılan faaliyetleri içerir. Ürettiği ürünleri web sitesi aracılığı ile doğrudan tüketicilere pazarlayan bir firma buna örnek olabilir.

Sınai Haklar: Sınai hakların temel konusunu buluş çalışmalarını sonucunda ortaya çıkan ürüne ilişkin patent, faydalı model, marka ve tasarım gibi gayri maddi haklar oluşturmaktadır. Bu kapsamda değerlendirilen buluşların en temel özelliği, sanayiye uygulanabilir (ticari yönü güçlü) olmalarıdır.

Somut Ürün: Öz ürünü sarmalayan, onu somutlaştıran özelliklerdir. Burada girişimci; öz ürünün niteliğine uygun olarak marka, ambalaj tasarımı, kalite düzeyi, tasarım özelliklerini belirlemelidir.

Sosyal Yardımlar: Ücretin üç bileşeninden biridir. Özel sağlık sigortası gibi ek yararlar ya da Ramazan ayında gıda paketi dağıtma gibi sosyal yardımlar buna örnektir.

Spontan Finansman: Ticari işlem yapılırken aynı anda otomatik olarak finansmanın da sağlandığı bir finansman türüdür.

Spot Kredi: Faiz ve anaparanın vade sonunda bir defada ödendiği kredi türüdür.

Stok Yönetimi: Toplam stok maliyetlerinin en az olacağı, firma kârlılığının azalmayacağı stok seviyesini belirlemektir.

Strateji: Girişimin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ulaşmak için hayata geçirdiği hedef-yönlü eylemler kümesidir.

Stratejik İşbirlikleri: Bir veya birden fazla işletmenin veya iş biriminin ortak değer yaratmak amacıyla oluşturdıkları uzun vadeli işbirliği anlaşmalarıdır.

Stratejik Yönetim: Girişimin dış ve iç çevresinin analizlerini; stratejinin belirlenmesini ve uygulanmasını birleştiren bütünleşik bir yönetim sürecidir.

Sürdürme Stratejisi: Yenilik yönetimi sürecinde izlenecek olan stratejilerden biridir. Rekabetçi avantajı sürdürmeyi hedefleyen bir stratejidir. Bundan dolayı uygulaması daha zordur. Çünkü sürdürme stratejisini takip eden girişimciler için pazar daha belirsizdir.

Süreç Yeniliği: Verimlilik ve değer artışını sağlamak amacıyla ürün ve hizmetlerin üretim öncesi tedarik, üretim ve üretim sonrası dağıtım şekillerinde yapılan değişim ve farklılıklardır.

Şahıs Şirketi: Şahıs şirketi kavramından kastedilen, kurucularının veya ortaklarının şahıslarının önemli olduğudur.

Şirket Birleşmesi: iki veya daha fazla sayıda bağımsız işletmenin, eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirerek, sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle yeni bir isim altında bağımsız yeni bir işletme olarak faaliyet göstermesi şirket birleşmesi olarak tanımlanır.

T

Tacir: Bir ticari işletmeyi, kısmen de olsa, kendi adına işleten kişiye tacir denir. Bir ticari işletmeyi kurup açtığını sirküler, gazete, radyo, televizyon ve diğer ilan araçlarıyla halka bildirmiş veya işletmesini ticaret siciline tescil ettirerek durumu ilan etmiş olan kimse, fiilen işletmeye başlamamış olsa bile tacir sayılır.

Tahsisli Satış: Halka açık bir anonim şirket, artırılan sermayeyi temsil eden hisseleri mevcut ortakların rüçhan haklarını kısmen veya tamamen kısıtlayarak belirli yatırımcılara da satabilir. Bu tür hisse satışına "tahsisli satış" adı verilir.

Takipçi/Savunma Stratejisi: Girişimcilerin izledikleri yeni ürün/hizmet stratejilerinden biridir. Pazarı ilk defa çıkmış yeni ürünlere karşı başka yeni ürünler geliştirerek rakiplere anında karşılık verebilmeyi gerektiren bir stratejidir.

Taksit Ödemeli Krediler: Taksit ödemeli kredilere devresel ödemeler de denir. Yatırım amacıyla kullanılması daha uygun olan bu tür banka kredilerinde işletme; kredinin faiz ve anaparasını aylık, üç aylık, altı aylık vb. taksitlerle öder.

Talep: Tüketicinin satın alma gücü ile desteklediği isteğidir.

Tam Hizmet Faktoringi: Bu faktoring türünde faktoring şirketi, girişimciye alacağının karşılığında belirli bir ön ödeme yaparak finansman hizmeti sunduğu gibi alacağın tahsilatı konusunda da yardımcı olmaktadır.

Tasarım: Bir ürünün tümü veya belirli bir parçası üzerindeki süslemenin çeşitli unsur ve özelliklerinin oluşturduğu bütün.

Tasarımsal Düşünme Yöntemi: Tasarımsal düşünme yöntemi insanları dinleme, onların hikâyelerini, problemlerini anlama, karşılanmamış veya tam karşılanamamış ihtiyaçlarını anlama üzerine kuruludur. Öncelikle empati kurarak müşteri ve hikâyelerini anlamaya çalışılır, sonra problemleri üzerine odaklanılır, sonra bulunan problemler için fikirler geliştirilir, sonrasında ise fikirlerden prototipler yapılarak bu kişilerin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına bakılır.

Teknolojik Olmayan Yenilik: Teknolojinin çok fazla hatta hiç kullanılmadığı, ürün ve hizmetlerin sunumunda, depolamada, personelin yönetim ve çalışma biçimlerinde ortaya çıkan yeniliktir.

Teknolojik Yenilik: Yeniliğin teknolojik bir gelişmeye veya mevcut teknoloji kullanımına bağlı olarak gelişmesiyle ortaya çıkan yenilik.

Telif Hakları (Fikri Hak): Telif Haklarının temel konusu; sahibinin hususiyetini taşıyan bilim, ilim ve edebiyat, musiki, güzel sanatlar ve sinema eserleridir. Telif Hakları ile koruma altına alınan, insan düşüncesinin oluşturduğu maddi olmayan unsurlardır.

Temel Ücret: Ücretin üç bileşeninden biridir. Temel ücret, çalışanın üstlendiği işin değerine, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerine, kanunlara, pazardaki benzer işlere ödenen ücrete ve varsa toplu sözleşmeye göre belirlenen ve garanti edilmiş olan ücrettir.

Temel Yetenek: kaynakların ve becerilerin etkileşimi, girişimin içerisine derinlemesine yerleşik durumdaki girişime özgü güçlü yönler olan temel yetenekleri doğurur. İmalatta, tasarımda ya da satışta üstün olma gibi temel yetenekler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için çok önemlidir. Temel yetenekler, rekabet üstünlüğüne yol açacak girişim faaliyetlerini tetikler.

Ticari Borç: Mal ve hizmet alımında bedelin hemen ödenmeyerek belirli bir süre sonra ödenmesi halinde sağlanan bir finansman durumudur.

Toplam Mevcut Pazar: Toplam mevcut pazar, hedeflenen kitlenin olabilecek en büyük evrenini ifade eder. İdeal durumda erişilebilecek en büyük hedef kitleyi belirtir.

Tutundurma: Pazarlama karmaşasının son unsuru olan tutundurma, ürünün hedef kitle tarafından kabul edilmesine yönelik ikna edici iletişim faaliyetlerinden oluşmaktadır. Tutundurma

kapsamında Reklam, Satış Geliştirme, Kişisel Satış ve Halkla İlişkiler şeklinde dört temel etkinlik bulunmaktadır.

Tüketicici Anketleri: Doğrudan mevcut veya potansiyel alıcılara, tahminleme dönemi içinde ne düzeyde alım yapacakları soruluğu veri toplama yöntemidir.

Tüketicici: Bir ürünü kullanan veya tüketen kişi veya örgütsel birim.

U-

Uzun Vadeli Borçlar: Vadesi bir yıldan uzun olan borçlardır. Likidite riski düşük ama faizi daha yüksek borçlardır.

retimi Paylaşma: Yani gelişmiş ülkedeki teknolojisi ve yetkinlikleri daha gelişmiş bir firmanın, iş gücü ve diğer kaynakların daha ucuz olduğu gelişmekte olan bir ülkede faaliyet gösteren bir firma ile üretim yapmak üzere yeteneklerini birleştirme.

rn/Hizmet Yeniliği: rn ve hizmet yeniliği, var olan ürün veya hizmetlerin mevcut özellikleri ve kullanım alanları bakımından tamamen farklı ya da önemli derecede farklılaştırılmış bir ürün veya hizmetin ortaya konmasını ifade etmektedir.

rn: rn, değişim için pazara sunulan herhangi bir şeyi ifade etmektedir. Bu kavramın içine fiziksel objeler yani mallar dışında hizmetler, deneyimler, kişiler, meknlar, organizasyonlar ve fikirler de girmektedir.

V

Vade Faktoringi: Vade faktoring türünde finansman hizmeti sunulmaz dolayısıyla girişimciye herhangi bir n ödeme yapılmaz.

Y

Yakalama Stratejisi: Yenilik yönetimi sürecinde izlenecek olan stratejilerden biridir. İşletmenin önceleri başkaları tarafından geliştirilmiş ürün/hizmet ve süreçleri benimsemesi ve taklit edebilmesi için öncelikle söz konusu yeniliği geliştirmek için gerekli olan problem zme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Yap İşlet Devret Modeli: Anahtar teslim projelerin bir çeşidi de yap işlet devret modelidir. İnşaat bittikten sonra tesisi hemen teslim etmek yerine yatırımı yapan firma, yatırımını kazanıncaya kadar bu işletmeyi işletir. Daha sonra projenin sahibi işletmeye devreder.

Yapılabilirlik Analizi: Büyük lde pazardaki ihtiyaç ve talepler için ele alınsa da girişimcinin sahip olduğu kaynaklar, yetenekler, iş ortakları ve vizyonu da girişimcinin yapmak istediği iş ile sahip oldukları arasındaki uyumu göstermesi bakımından kullanılan bir analizdir.

Yargısal Tahmin Yöntemi: En eski ve en hızlı tahminleme yöntemini oluşturan yargısal tahmin yönteminde, sektörde deneyim ve uzmanlığı olan kişilerin fikirlerinden yararlanılmaktadır. Burada uzman kişilerden sektördeki gelişmeler doğrultusunda mevcut veya yeni ürün için satış potansiyeli tahminleri alınarak tahminleme yapılır.

Yatay Bütünleşme: Bir firmanın operasyonlarını mevcut piyasalara sunulan ürün ve hizmet yelpazesini genişleterek, tamamlayıcı ürün ve süreçler ekleyerek ve/veya farklı coğrafı bölgelere genişletmesi, yatay büyüme olarak adlandırılmaktadır.

Yenilik (İnovasyon): İnovasyon işe yarar yenilik demektir. Yenilik; sadece yeni fikirlerin, bilgilerin, icatların ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ile sınırlı değildir. Ancak yapılan yatırımların geri dönüşünün sağlanabildiği ve yapılacak olan işin performansını arttırabildiği ölçüde değerli ve önemli olacaktır.

Yenilik Ağları: Yenilik ağları, işletmelerin tedarikçi, üretici veya rakipleri ile bir ağ üzerinden yürüttükleri bir birliktelik olarak ifade edilmektedir. Yenilik ağları, yenilik sürecinde etkili olan aktörlerin kendi birimleri ve diğerleriyle bir araya gelip etkileşime dayalı olarak oluşturduğu bir ağ sistemidir.

Yenilik İşbirlikleri: Yenilik ile ilgili farklı kurum ve kuruluşlar ile işbirliği yapmayı gerektiren ve işletme için gerekli olan yeni bilgi ve teknolojilerin satın alınmasını kapsayan bir ortaklık süreci söz konusudur.

Yenilik Toplulukları: Yenilik için bir araya gelen kurum ve kişilerden oluşmaktadır. Yüz yüze veya internet ortamında bir araya gelen kişi ve kurumlar yeniliklere ilişkin bilgilerini paylaşırlar.

Yenilikçilik: pazar fırsatlarını gözlemleyerek piyasadaki gelişmeleri işletmeye entegre etmenin yollarını aramak veya ar- ge süreçleri ile bu yenilikleri bizzat ortaya çıkartmak.

Yeniliklerin Benimsenmesi Teorisi: Bu teoriye göre yenilikler, bir anda çoğunluk tarafından kabul edilmez ve hedef kitle aşamalı bir şekilde bu yeniliğin alıcısı olur.

Yoğunlaştırılmış pazarlama: Farklılaştırılmış pazarlamaya benzemekle birlikte hedef alınan pazar bölümü ile işletme, daha daraltılmış bir pazarda faaliyet gösterme yoluna gider. Diğer bir ifade ile farklılaştırılmış pazarda birden fazla pazar bölümüne birden fazla seçenek sunulduğu halde yoğunlaştırılmış pazarlamada bu, tek bir pazar bölümüne indirgenir.

Yönetici Özeti: İş planının bir ya da iki sayfalık kısa bir özetidir. Amaç; iş fikrini birkaç cümleyle anlatmak, ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını açıklamak, fırsatları ve başarı projeksiyonunu ortaya koymak ayrıca iş planının hedef aldığı kurum ve kişilerden neler beklendiğini açık ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymaktır.

Yönetim Fonksiyonları: bir yöneticinin görevlerinin ne olduğunu özetleyen kavramlardır ve planlama, örgütleme, koordine etme ve kontrol etme olarak sıralanır.

Yönetim Sözleşmesi: Yönetim sözleşmeleri, bir şirketin ev sahibi bir ülkedeki bir firmaya yardımcı olmak amacıyla belirli bir ücret karşılığında ve belirli bir süre için bazı personeli o firmaya göndermesini ifade eder.

Yönetim: Üretim ve beşeri faktörleri amaca uygun biçimde bir araya getirmek ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamak.

Z

Zorunlu İhtiyaçlar: Endüstri standardı haline gelmiş ve karşılanması ekstra memnuniyet yaratmayan ancak eksikliği büyük memnuniyetsizlik doğuran faktörlerdir.

DİZİN

A

Ağ 172, 173, 194, 195, 197, 199

Ahlak 117, 124, 126, 127, 128, 129, 131, 133, 134, 135

Aile 3, 6, 11, 16, 17, 24, 35, 77, 79, 99, 111, 128, 132, 141, 150, 154, 175, 177, 180, 183, 197, 198, 199, 235, 257, 301, 302, 307, 308, 316, 324

Aktif 54, 166, 177, 178, 179, 180, 193, 194, 205, 206, 218, 251, 271, 288, 329,

Altyapı 51, 106, 264, 275, 276

Analiz 19, 23, 33, 46, 48, 50, 54, 57, 63, 65, 79, 86, 87, 88, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 101, 103, 130, 134, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 157, 158, 168, 218, 219, 269, 307, 308, 309, 311, 312, 316, 317, 326, 331, 344, 346, 347, 348, 351, 352

Arz 61, 95, 100, 211, 217, 218, 240, 241, 247, 252, 265, 275, 285, 315, 326, 348

Aşama 20, 50, 63, 167, 328, 329

B

Banka Kredisi 218, 237, 243, 252, 253

Barter 247, 252

Başabaş 54, 64, 158, 217

Bilanço 10, 109, 118, 205, 206, 207, 216, 220, 351

Bilgi 11, 12, 13, 21, 25, 26, 27, 50, 57, 61, 77, 97, 98, 99, 101, 102, 112, 116, 117, 142, 148, 164, 165, 166, 167, 173, 174, 175, 176, 179, 180, 184, 186, 188, 196, 205, 206, 214, 219, 235, 239, 240, 247, 249, 251, 252, 252, 257, 258, 264, 265, 266, 267, 270, 271, 272, 273, 274, 277, 289, 291, 302, 303, 308, 309, 310, 313, 324, 325, 330, 331, 332, 336, 337, 350

Bölümleme 75, 153, 155, 276

Bono 112, 113

Borç 54, 108, 112, 218, 219, 237, 238, 241, 242, 247, 251

Bütçe 88, 164, 165, 186, 198

Bütünleştirme 314

Büyüme 4, 5, 6, 11, 19, 20, 22, 24, 25, 69, 70, 88, 89, 97, 132, 145, 149, 151, 193, 240, 247, 263, 286, 303, 308, 309, 312, 323, 324, 325, 326, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 335, 336, 348, 350

C-Ç

Çek 112, 113, 245

Çeşitlendirme 301, 331, 322, 332

D

Dağıtım 13, 19, 20, 23, 72, 75, 93, 94, 96, 98, 100, 102, 140, 142, 146, 147, 149, 150, 152, 156, 158, 159, 163, 164, 165, 167, 168, 174, 206, 216, 220, 263, 266, 267, 274, 311, 325, 331, 333, 334, 336, 337, 345, 346, 349, 350

Değer 3, 4, 6, 7, 11, 22, 25, 48, 50, 53, 59, 62, 69, 70, 71, 72, 77, 79, 91, 92, 93, 96, 98, 100, 108, 117, 118, 119, 126, 129, 135, 142, 144, 145, 150, 158, 161, 173, 190, 195, 208, 245, 258, 259, 260, 261, 263, 264, 267, 270, 286, 287, 301, 307, 312, 314, 316, 317, 323, 325, 332, 333, 334, 345, 347, 348

Dışsal 16, 267, 271, 273, 277
Döviz 88, 89, 90, 91, 149, 245, 311

E

Ekip 15, 17, 20, 24, 46, 49, 51, 53, 167, 176, 196, 249, 309, 327, 350
Ekonomi 47, 52, 80, 88, 89, 97, 154, 251, 257, 258, 307, 348
Ekonomik Gösterge 88
Endüstri 61, 87, 88, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 311, 312, 317, 332, 348
Esnaf 106, 107, 109, 110, 119, 121, 131
Etik 124, 125, 126, 127, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 150
Etik İlkeler 125

F

Faiz 88, 89, 90, 91, 149, 213, 238, 243, 244, 245, 246, 248, 250, 311
Faktoring 234, 245, 246, 252, 253, 254
Farklılaştırma 156, 312, 313, 314, 315, 317, 326
Fikir 22, 32, 33, 39, 42, 47, 48, 50, 51, 53, 56, 70, 148, 152, 174, 187, 189, 240, 259, 261, 266, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 277, 284, 285, 307, 331, 335, 337
Fikri Mülkiyet 282, 283, 284, 285, 288, 294, 295, 333, 337
Finans 51, 53, 207, 213, 214, 217, 236, 245, 245, 271, 273, 312, 324, 325, 330
Finansal Kaldıraç 238
Finansal Kiralama 234, 246, 252
Finansal Kuruluşlar 197, 213
Finansal Plan 346, 351
Finansal Raporlama 204, 205, 206
Finansal Yatırım 53, 64
Firma 20, 22, 26, 47, 49, 54, 63, 70, 87, 92, 95, 99, 100, 130, 141, 148, 150, 154, 156, 157, 158, 163, 164, 166, 167, 185, 191, 195, 112, 238, 247, 250, 263, 283, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 331, 332, 333, 334, 336
Fiyat 12, 50, 73, 80, 92, 95, 96, 97, 99, 103, 114, 144, 146, 149, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 267, 312, 331, 348
Fırsat 16, 22, 33, 34, 38, 40, 41, 52, 55, 69, 92, 147, 148, 150, 151, 168, 174, 185, 190, 275, 328
Fon 24, 26, 206, 207, 210, 218, 219, 220, 235, 236, 239, 241, 243, 248, 251
Forfaiting 247, 252
Franchising 336, 337

G

Gelir Modeli 54, 71, 73, 80, 82
Gelir Tablosu 205, 206, 216, 217, 351
Girişim 3, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 27, 33, 34, 35, 37, 42, 48, 49, 50, 51, 54, 56, 64, 70, 74, 76, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 134, 135, 141, 142, 146, 167, 174, 175, 179, 180, 181, 197, 198, 207, 208, 217, 220, 235, 236, 237, 239, 240, 243, 248, 250, 251, 257, 258, 266, 287, 290, 301, 302, 303, 306, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 323, 324, 328, 334, 337, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352
Girişimci 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 32, 34, 36, 37, 41, 47, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 61, 63, 73, 79, 89, 90, 93, 97, 98, 99, 101, 107, 119, 125, 128, 129, 129, 131,

132, 132, 133, 134, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 258, 261, 265, 267, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 296, 297, 298, 207, 218, 225, 226, 236, 237, 238, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 257, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 268, 269, 275, 284, 316, 324, 326, 327, 328, 331, 345, 346, 348

Girişim Süreci 90, 346, 350

Güç 81, 132, 192, 258, 284, 306, 312, 315, 317, 325, 337

H

Hak 53, 77, 93, 107, 112, 114, 117, 118, 119, 120, 125, 133, 134, 250, 285, 286, 295, 337

Haksız Rekabet 115

Halka Açılma 240

Hedef Kitle 57, 58, 65, 159, 164, 166, 197, 345

Hizmet 4, 5, 6, 7, 10, 13, 21, 22, 23, 27, 39, 42, 56, 57, 61, 64, 72, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 89, 98, 116, 117, 126, 132, 141, 143, 144, 148, 151, 155, 181, 197, 207, 236, 242, 243, 244, 248, 252, 257, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 266, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 303, 304, 323, 326, 328, 332, 333, 334, 335, 336, 348, 352

Hukuk 108, 129, 283, 325

I-İ

İçsel 5, 6, 16, 33, 42, 271, 273, 277

İhtiyaç 3, 6, 10, 11, 20, 25, 36, 38, 39, 42, 50, 54, 59, 60, 61, 65, 73, 75, 81, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 111, 125, 128, 133, 135, 142, 143, 144, 153, 162, 166, 168, 173, 174, 182, 198, 208, 210, 212, 235, 236, 241, 243, 244, 246, 252, 260, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 272, 273, 276, 288, 303, 307, 310, 316, 324, 325, 326, 328, 329, 330, 331, 334, 345, 346, 350, 351, 252

İkame 92, 96, 312, 317, 326

İKY 309

İletişim 8, 15, 23, 53, 79, 131, 141, 143, 144, 147, 148, 159, 160, 161, 164, 165, 168, 175, 176, 177, 178, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 194, 198, 258, 262, 264, 265, 266, 267, 270, 271, 274, 277, 302, 303, 304, 324, 326, 327, 328, 329, 336

İlişki 11, 12, 24, 55, 72, 92, 173, 184, 185, 191, 213, 287, 327, 334

İnovasyon 13, 33, 39, 40, 42, 79, 80, 249, 250, 259, 327, 328, 329

İş Bölümü 51, 53, 54, 64, 323

İşçi 107, 116, 117

İş gücü 88, 89, 90, 326

İş Fikri 6, 7, 11, 15, 21, 24, 25, 26, 27, 50, 51, 52, 59, 98, 146, 175, 182, 193, 235, 250, 235, 250, 328, 346, 347

İş kurma 89, 98, 173, 181, 182, 183, 238, 249, 324

İskonto 211, 245, 246, 247

İşletme 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 34, 41, 52, 53, 56, 69, 81, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 100, 101, 103, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 131, 133, 134, 135, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 217, 218, 219, 220, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 243, 244, 245, 247, 249, 251, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 284, 287, 288, 295, 297, 301, 302, 303, 306, 308, 309, 310, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 344, 351

İşletme Sermayesi 204, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 236, 251
İş Modeli 19, 20, 39, 42, 49, 50, 63, 70, 71, 75, 82, 141, 146, 149, 194, 196, 249
İş Planı 19, 23, 26, 70, 181, 186, 235, 249, 345, 346, 347, 348, 352
İş sağlığı 117, 120
İşsizlik 88, 90
İstek 6, 7, 11, 22, 59, 60, 65, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 153, 168, 260, 261, 271

K

Kamu Kurumu 97, 294
Kanvas 70, 71, 82
Kâr 4, 5, 6, 20, 33, 54, 74, 75, 95, 98, 109, 111, 118, 119, 127, 142, 145, 262, 206, 212, 214, 217, 218, 219, 220, 237, 239, 240, 251, 306, 311, 327, 349
Kaynak 10, 21, 46, 59, 65, 125, 127, 130, 134, 158, 217, 235, 239, 257, 262, 263, 318, 333
Kesit 75
Kilit 7, 19, 21, 23, 71, 72, 75, 82, 196, 286, 335
Kitle Fonlama 248, 252
KOBİ 6, 9, 11, 12, 27, 69, 109, 236, 243, 248, 249, 301, 302, 311
Konum 158, 326
KOSGEB 6, 9, 17, 24, 31, 52, 89, 130, 184, 185, 186, 249, 250, 252, 256, 272
Kritik 7, 15, 20, 54, 87, 88, 92, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 103, 151, 159, 161, 173, 174, 175, 183, 193, 196, 311, 324, 325, 328, 333, 335, 346, 347, 348, 349, 350
Kültür 56, 126, 143, 154, 261, 268, 274, 288, 295, 325

L

Liderlik 8, 12, 14, 15, 21, 27, 95, 133, 134, 135, 249, 328

M

Makro 11, 23, 147, 264, 277
Maliyet 12, 26, 33, 34, 35, 38, 39, 48, 54, 71, 72, 73, 74, 79, 80, 81, 82, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 100, 102, 117, 128, 129, 132, 144, 148, 150, 161, 162, 163, 165, 166, 207, 210, 211, 212, 216, 217, 235, 236, 237, 238, 242, 243, 244, 245, 251, 259, 263, 267, 272, 276, 303, 306, 309, 311, 312, 313, 317, 326, 327, 328, 330, 333, 334, 335, 336, 337, 348, 349, 350, 352
Maliyet Liderliği 312, 313, 314, 317, 327
Marka 3, 47, 48, 49, 50, 52, 72, 79, 87, 93, 94, 98, 99, 108, 116, 117, 119, 130, 132, 141, 144, 148, 149, 152, 155, 156, 157, 158, 160, 165, 235, 257, 285, 286, 287, 289, 290, 292, 294, 295, 308, 312, 315, 316, 325, 327, 334, 337, 349, 350
Melek Yatırımcı 24, 25, 26, 27, 35, 54, 198, 239, 240, 252
Mentor 174, 197, 199, 235
Mikro 9, 23, 63, 81, 98, 156, 157, 235, 243, 277, 288, 291
Misyon 11, 19, 20, 23, 36, 39, 41, 42, 47, 49, 50, 54, 61, 62, 63, 65, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 87, 96, 100, 101, 102, 108, 115, 119, 141, 146, 149, 161, 166, 182, 193, 196, 210, 248, 249, 264, 283, 284, 286, 287, 289, 292, 295, 308, 313, 314, 316, 324, 326, 334, 336, 340
Model 61, 287, 292, 295, 296, 297, 340, 342
Motivasyon 8, 11, 15, 16, 17, 27, 38, 39, 133, 164, 167, 188, 286, 309, 325, 328, 350
Muhasebe 11, 81, 107, 108, 111, 197, 205, 207, 220, 302, 303, 304, 305, 312, 329

Müşteri 4, 5, 11, 13, 17, 19, 20, 24, 25, 26, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 53, 56, 57, 58, 60, 61, 65, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 116, 128, 129, 131, 132, 133, 141, 145, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 163, 165, 167, 168, 183, 193, 195, 196, 198, 211, 213, 236, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 252, 257, 259, 260, 262, 263, 264, 266, 270, 271, 277, 287, 304, 306, 307, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 323, 324, 326, 327, 328, 329, 331, 335, 347, 348

Müşteri Analizi 86, 348

N

Nakit Akış Tablosu 205, 206

Network 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 235, 240, 324

Niş 74, 156, 276

O-Ö

Ölüm Vadisi 20, 21, 48, 55, 56

Oran 5, 10, 12, 16, 18, 19, 21, 23, 38, 47, 48, 50, 53, 56, 57, 61, 69, 80, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 115, 117, 119, 149, 150, 151, 161, 208, 212, 213, 218, 219, 243, 244, 261, 262, 273, 310, 311, 325, 329, 334, 337, 345, 346, 349, 351

Ortaklar 6, 9, 10, 47, 49, 50, 52, 53, 55, 71, 73, 82, 108, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 196, 197, 199, 217, 237, 238, 239, 240, 241, 248, 251, 302, 314, 323, 324, 334, 335, 345, 346, 347, 350, 351

Özel Kuruluş 40, 197, 198, 199, 271, 272, 277

Özkaynak 19, 26, 205, 206, 207, 218, 220, 238, 246, 311

P

Pasif 205, 206, 218, 251, 271

Patent 37, 64, 73, 82, 108, 119, 236, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 312

Pay 5, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 118, 119, 120, 141, 148, 285, 295, 306

Paydaş 3, 4, 5, 6, 17, 27, 77, 107, 119, 128, 172, 195, 196, 197, 198, 199, 205, 217, 220, 326, 346Pazar 11, 29, 40, 43, 46, 50, 56, 57, 58, 67, 68, 71, 78, 82, 84, 91, 102, 130, 146, 147, 148, 151, 153, 155, 156, 167, 169, 170, 171, 276, 354

Pazar 3, 6, 7, 11, 13, 14, 20, 22, 23, 24, 26, 33, 34, 35, 39, 40, 41, 42, 47, 48, 50, 52, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 65, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 116, 125, 130, 132, 141, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 197, 207, 247, 252, 257, 258, 259, 260, 263, 264, 266, 267, 268, 270, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 283, 303, 310, 311, 312, 313, 314, 317, 323, 324, 326, 327, 328, 330, 331, 333, 334, 335, 336, 345, 348, 349, 352

Performans 79, 205, 206, 310, 311, 317, 318, 350

Personel 12, 73, 109, 167, 195, 196, 264, 302, 309, 330, 333, 336

PEST 149

Potansiyel Müşteri 19, 25, 37, 68, 70, 73, 91, 93, 100, 102, 103, 150, 151, 157, 164, 166, 167, 348

Problem 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 56, 60, 72, 79, 125, 126, 127, 133, 134, 260, 264, 266, 267, 268, 270, 274, 275, 286, 302, 304, 328, 329, 347

Profesyonel 9, 17, 35, 47, 55, 127, 128, 164, 165, 167, 179, 180, 182, 192, 197, 198, 266, 268, 300, 301, 302, 307, 308, 316, 323, 324, 328, 329, 352

Piyasa 4, 10, 13, 15, 38, 41, 74, 92, 115, 120, 129, 143, 162, 164, 207, 214, 217, 235, 241, 243, 244, 245, 247, 248, 252, 257, 275, 275, 315, 316, 325, 330, 332

Politika 14, 134, 161, 163, 164, 204, 206, 207, 211, 218, 219, 220, 260, 302, 306, 330, 331

Proforma 204, 216

Proje 6, 35, 40, 51, 52, 53, 69, 72, 73, 74, 79, 80, 81, 90, 150, 177, 178, 193, 207, 208, 217, 240, 241, 248, 249, 250, 257, 262, 266, 267, 270, 307, 323, 324, 335, 336

R

Radikal 89, 261, 262, 263, 274

Rakip 4, 5, 7, 22, 26, 72, 74, 75, 91, 92, 94, 95, 96, 101, 103, 115, 116, 131, 132, 133, 147, 148, 150, 151, 155, 157, 161, 162, 163, 165, 179, 196, 197, 198, 199, 257, 260, 261, 263, 265, 266, 267, 271, 272, 275, 276, 277, 283, 284, 287, 295, 306, 309, 311, 312, 313, 314, 315, 317, 326, 327, 328, 329, 331, 334, 335, 348, 349, 350

Regülasyon 40, 41

Rekabet 50, 86, 91, 94, 97, 104, 105, 106, 115, 116, 124, 163, 296, 311, 312, 317, 319, 348

Reklam 47, 72, 73, 75, 79, 81, 82, 115, 132, 141, 142, 164, 165, 193, 198, 313, 349

Risk 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 24, 26, 27, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 59, 62, 64, 70, 77, 79, 80, 87, 96, 100, 109, 111, 117, 130, 149, 214, 217, 235, 237, 238, 240, 244, 245, 246, 248, 251, 258, 263, 272, 303, 313, 314, 323, 324, 328, 332, 334, 335, 336, 347, 350

Risk Sermayesi 49, 235, 239, 240, 249, 252

S-Ş

Sabit Sermaye 207, 219

Satış 5, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 20, 22, 24, 25, 37, 39, 42, 48, 52, 53, 69, 72, 73, 75, 79, 80, 81, 82, 88, 90, 93, 95, 96, 101, 102, 115, 128, 130, 142, 143, 146, 147, 151, 152, 153, 157, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 179, 181, 198, 206, 208, 209, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 237, 238, 238, 241, 242, 244, 245, 247, 257, 283, 286, 295, 304, 311, 313, 323, 324, 327, 328, 331, 337, 348, 349, 350, 351, 352, 354

Sektör 9, 12, 38, 41, 53, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 96, 97, 98, 101, 102, 126, 133, 134, 141, 149, 151, 154, 162, 166, 176, 179, 180, 191, 194, 219, 243, 260, 262, 263, 266, 273, 275, 308, 323, 324, 326, 327, 328, 332, 333, 334, 345, 346, 347, 348, 352

Senet 112, 213, 120, 210, 241, 245

Sermaye 4, 5, 6, 7, 9, 17, 18, 20, 23, 24, 27, 47, 50, 53, 54, 55, 89, 96, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 117, 118, 119, 160, 173, 180, 193, 207, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 220, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 244, 248, 250, 302, 312, 313, 325, 351

Şirket 3, 6, 9, 18, 19, 24, 36, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 61, 62, 69, 70, 71, 72, 74, 76, 80, 81, 82, 87, 89, 90, 93, 96, 98, 99, 101, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 134, 141, 175, 183, 184, 185, 186, 195, 197, 199, 213, 214, 217, 235, 239, 240, 241, 243, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 257, 263, 283, 301, 307, 308, 313, 315, 316, 323, 325, 326, 327, 330, 331, 332, 334, 335, 336, 347, 348

Sınai Mülkiyet 116, 287, 288, 289, 295

Sorun 3, 15, 17, 19, 21, 22, 39, 40, 47, 49, 51, 52, 64, 69, 70, 72, 75, 77, 78, 80, 87, 90, 92, 94, 101, 102, 114, 120, 126, 142, 147, 159, 167, 168, 212, 218, 242, 260, 277, 286, 301, 304, 307, 325, 328, 329, 348

Sosyal Ağ 176, 177, 180, 187, 191, 193, 194, 198

Sözleşme 108, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 130, 132, 164, 181, 182, 183, 246, 252, 293, 310, 334, 336, 337
Sponsor 141, 270
Spot 243, 244, 245, 253
Startup 47, 49, 69
STK 177, 197, 198, 199
Stok 48, 62, 165, 166, 208, 210, 212, 218, 219, 236, 237, 244, 245, 251, 314, 352
Strateji 12, 14, 18, 19, 21, 24, 25, 56, 58, 74, 94, 95, 97, 98, 99, 141, 146, 147, 150, 153, 156, 157, 160, 163, 164, 167, 181, 190, 196, 197, 210, 240, 258, 263, 266, 267, 271, 272, 276, 277, 301, 304, 311, 312, 313, 314, 316, 323, 325, 326, 327, 331, 332, 333, 334, 336, 347, 348, 349, 351
Stratejik Ortak 272, 277, 332, 333

T

Tacir 107, 108, 109, 114, 119
Tahvil 247
Taksit 141, 215, 245, 252
Taktik 159
Talep 4, 22, 23, 50, 53, 56, 60, 61, 63, 75, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 97, 101, 102, 112, 117, 125, 144, 147, 151, 154, 168, 175, 184, 186, 211, 212, 216, 238, 247, 251, 284, 328, 347
Talep Tahmini 91, 101, 102, 151
Tasarım 35, 53, 72, 79, 108, 119, 148, 160, 249, 273, 285, 286, 287, 289, 290, 292, 293, 294, 314, 327
Tatmin 4, 7, 13, 21, 74, 75, 131, 132, 143, 144, 145, 153, 162, 166, 314
Tedarikçi 4, 5, 24, 48, 92, 93, 96, 179, 260, 271, 272, 312, 324, 326, 334, 335, 336
Tehdit 96, 116, 147, 150, 329, 331
Teknoloji 39, 43, 44, 63, 65, 187, 234, 249, 250, 251, 297, 298
Telif 125, 267, 285, 286, 295, 312, 337
Tescil 107, 108, 110, 117, 118, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294
Teşebbüs 7, 107, 119
Teşvik 53, 54, 129, 131, 149, 243, 250, 252, 272, 286, 329, 330, 331
Ticaret 7, 34, 35, 41, 47, 51, 88, 97, 100, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 117, 118, 127, 141, 149, 163, 192, 196, 240, 285, 290, 323, 328, 329, 334
Ticari İşletme 107, 108, 110, 114, 120
Transfer 251, 273, 275, 276
Trend 63, 65, 101
TÜBİTAK 24, 250, 252, 272
Tutundurma 142, 146, 156, 158, 164, 165, 168, 267, 313, 317, 349

U- Ü

Ücret 3, 56, 72, 81, 88, 128, 132, 182, 284, 309, 310, 313, 314, 317, 336
Üniversite 17, 125, 176, 180, 251, 271, 272, 307
Uygulama 38, 41, 42, 93, 132, 145, 146, 176, 178, 179, 196, 196, 199, 247, 250, 258, 259, 265, 306, 315, 316, 346, 349, 350
Ürün 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 35, 37, 39, 42, 49, 50, 52, 53, 54, 59, 60, 61, 64, 72, 73, 75, 76, 78, 80, 82, 88, 93, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 128, 130, 141, 142, 144, 146, 147, 150, 151, 153, 154, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 199, 217, 236, 248, 249, 257, 259, 260, 262, 263, 264, 266, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 284, 286,

287, 293, 294, 304, 306, 307, 309, 310, 312, 313, 314, 316, 328, 329, 330, 332, 334, 336, 337, 348, 349, 350, 352

V

Vergi 4, 18, 107, 110, 119, 132, 209, 210, 213, 215, 216, 236, 242, 243, 245, 248, 252

Vizyon 14, 15, 49, 51, 52, 307, 335

Y

Yapı 8, 53, 71, 73, 80, 82, 154, 268, 69, 303, 304, 306, 308, 316, 326, 327, 328, 329

Yatırımın Geri Dönüşü 53

Yenilik 5, 6, 7, 11, 12, 13, 20, 25, 26, 27, 39, 40, 49, 50, 51, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 70, 79, 82, 131, 132, 133, 143, 146, 147, 148, 150, 152, 154, 156, 161, 176, 241, 250, 251, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 286, 289, 291, 292, 293, 295, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 317, 323, 327, 328, 329, 350Yoğun 13, 15, 17, 51, 100, 125, 147, 151, 162, 163, 167, 191, 197, 199, 252, 260, 274, 328, 334

Yönetim 6, 7, 12, 13, 14, 15, 25, 56, 111, 116, 118, 133, 145, 153, 159, 196, 197, 199, 205, 206, 211, 212, 216, 220, 238, 239, 240, 258, 259, 260, 264, 266, 269, 270, 275, 277, 301, 302, 303, 306, 308, 311, 316, 317, 324, 325, 329, 332, 336, 337

Yöntem 146, 147, 148, 151, 152, 153, 157, 162, 164, 186, 195, 260, 262, 264, 284, 286, 308, 313, 336

Z

Zaman 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 26, 33, 34, 36, 39, 40, 48, 52, 53, 55, 60, 61, 64, 88, 89, 90, 94, 95, 101, 110, 111, 113, 114, 127, 128, 132, 133, 142, 151, 157, 160, 165, 173, 175, 176, 179, 180, 182, 185, 187, 188, 190, 197, 205, 213, 217, 235, 236, 238, 242, 244, 263, 264, 265, 270, 277, 283, 307, 308, 310, 323, 324, 328, 331, 348, 349, 351

