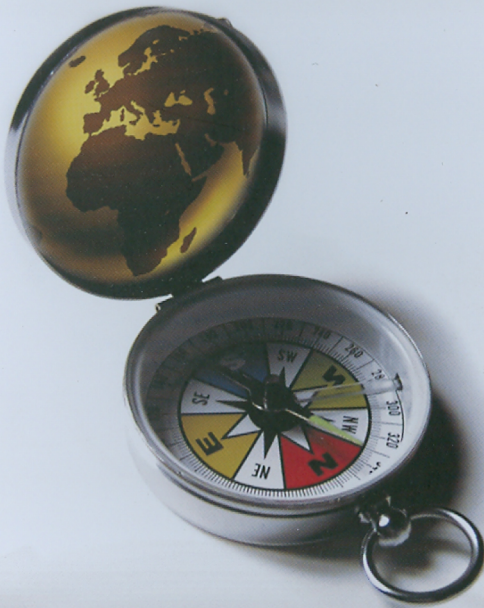


# Girişimcinin Yol Haritası

*Dr. Hüseyin Çırpan*



MÜSIAD

**Yönetim Kitaplığı**

MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

**GİRİŞİMCİNİN  
YOL HARİTASI**



# İÇİNDEKİLER

Önsöz .....	
1. GİRİŞİMCİLİK .....	
1.1. Öneminiz? .....	
1.2. Serüveninizde Sizi Neler Bekliyor? .....	
1.2.1. Artı Yönleri ile Girişimcilik .....	
1.2.2. Eksi Yönleri ile Girişimcilik .....	
1.3. Heybenizde Olması Gerekenler .....	
1.3.1. Beceriler .....	
1.3.2. Yetenekler .....	
1.3.3. Bilgi .....	
1.3.4. Tutum ve Davranışlar .....	
1.4. Doğuştan Girişimci (!) .....	
Test 1: Girişimcilik potansiyelinizi değerlendirin .....	
Test 2: Size uygun kariyer nedir? .....	
2. İŞ FİKRİ .....	
2.1. İş Fikri ve Türleri .....	
2.1.1. Yeni İş Fikirleri .....	
2.1.2. Mevcuttan Hareket Eden İş Fikirleri .....	
2.2. İş Fikri Geliştirmek .....	
2.2.1. İş Fikri Esin Kaynakları .....	
2.2.2. Girişimci Gözü .....	
2.3. Bir İş Fikri Üzerinde Karar Kılmak .....	
2.3.1. İhtiyaç Boyutu .....	
2.3.2. Ekonomik Boyut .....	
2.3.3. Hukuki Boyut .....	
2.3.4. Teknik Boyut .....	
2.3.5. Finansal Boyut .....	
3. İŞİ PLANLAMA .....	
3.1. İş Planı .....	
3.1.1. İş Planı Nedir? .....	
3.1.2. Neden Bir İş Planı Hazırlamalıyım? .....	
3.2. Analiz .....	
3.2.1. Hedef Pazar Analizi .....	
3.2.2. Müşteri Analizi .....	
3.2.3. Rekabet Analizi .....	
3.2.4. SWOT Analizi .....	
3.2.5. Bilgi ve Yorumlama .....	
3.3. Stratejiler .....	
3.3.1. Misyon .....	
3.3.2. Vizyon .....	
3.3.3. Temel Stratejiler .....	
3.3.4. İlke ve Değerler .....	



4. PAZARLAMA .....	
4.1. Pazarlama Karması.....	
4.1.1. Ürün .....	
4.1.2. Fiyat .....	
4.1.3. Dağıtım.....	
4.1.4. Tutundurma.....	
5. KAYNAKLAR .....	
5.1. Üretim Süreci.....	
5.2. Makine - Ekipman .....	
5.3. Hammadde - Malzeme.....	
5.4. İş Gücü .....	
5.5. İş Yeri .....	
6. MALİYET ve FİNANSMAN .....	
6.1. Maliyet Kalemleri .....	
6.1.1. Hammadde, Malzeme ve Ekipman Maliyetleri..	
6.1.2. Personel Maliyetleri.....	
6.1.3. Genel Giderler.....	
6.2. Kaynak Temini .....	
6.2.1. İç Fon Kaynakları .....	
6.2.2. Dış Fon Kaynakları .....	
6.3. Finans Yönetimi .....	
7. HUKUKİ YAPI .....	
7.1. Şirket Türleri .....	
7.1.1. Anonim Şirket.....	
7.1.2. Limited Şirket .....	
7.1.3. Hakiki Şahıs Şirketi.....	
7.2. Kuruluş İşlemleri .....	
7.3. Diğer Girişimcilik Seçenekleri .....	
7.3.1. Kurulu Bir İşletmeyi Satın Almak.....	
7.3.2. Franchising Kullanmak .....	
7.3.3. İnternet Girişimciliği .....	
8. GİRİŞİMİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ.....	
8.1. İşletmelerde Yaşam Eğrisi .....	
8.1.1. İşletmelerin Gelişim Evreleri .....	
8.2. İdeal Yönetim Takımı .....	
EKLER .....	
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	

## ÖNSÖZ

Çok Değerli Girişimci Adayı,

Bir ülkenin refah seviyesini ve gelişmişlik düzeyini artırmak için yola koyulmak üzere olmalısın ki bu esere ilgi duyup okumaktasın. Çok ulvi ve önemli bir görev olan toplumun yaşam kalitesinin yükselmesi sizin gibi girişimcilerin sayısının artmasına bağlıdır. Her bir girişimcilik serüveninin kendine özgü olduğunun sanırım hepimiz farkındayız. Bu eseri, başlamak üzere olduğun yolun ana hatlarını göstermek, daha önce bu yoldan gidenlerin deneyimlerini ve yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçları sizlerle paylaşmak üzere hazırladık. “Girişimcinin Yol Haritası” adını verdiğimiz kitabımızda teori ve pratik harmanlanarak, siz girişimci adaylarına meşakkatli yolculuğunuzda eşlik edecek bir yol haritası olmak üzere kaleme alındı.

Girişimcinin Yol Haritasını kaleme alırken, toplumumuzun her kesiminden ve ülkemizin her köşesinden farklı özellikteki girişimci ve girişimci adaylarına ulaşabilmeyi kendimize rehber edindik ve bu nedenle kavramsal altyapısında ve üslubunda “ne kadar sade, o kadar makbul” felsefesini esere yansıtmaya çalıştık. Ne kadar başarabildiğimiz sizin takdiriniz olacaktır.

Tek kelime ile kolayca ifade edilebilen ancak bir girişimci için hayatın ta kendisi demek olan, “*girişim*” adı verilen serüveni baştan sona bir girişimcinin gözüyle ele almaya çalıştık. Kişinin, kendisinin girişimciliğe ne kadar uygun bir yapıya sahip olduğunu analiz etmesiyle başlayan yolculuk, bir iş fikri bularak üzerinde karar kılmasıyla sürecektir. İş fikri için “işte budur” denmesinin ardında da, düşüncelerin vücuda getirilmesi, diğer bir ifade ile bebeğin doğumunun ve ilk nefesini almasının sağlanması gerekecektir. Zorlu fakat bir o kadar da keyif verici bu mücadele, doğum anından sonra boyut değiştirecek, artık bebeğinin ayakları üzerinde durması ve büyümesi için çaba sarf etmek girişimcinin yegâne uğraşı olacaktır. Elinizde bulunan eserde, girişimcinin bizzat tecrübe edeceği yukarıda bahsi geçen tüm bu safhaları öz olarak ve bütünsel bir kurgu çerçevesinde inceledik.

Sunmuş olduğumuz bu eser, şahsım adına, fikrin ortaya atılmasından başlayarak, hazırlık aşaması ve ete kemiğe bürünmesine kadar hem zorlu hem de keyifli bir serüvene dönüştü. Bu süreçteki en önemli kazanımım ise bir kitabın tamamlanması ile bir girişim hayalinin gerçeğe dönüştürülmesi arasındaki şaşırtıcı benzerlikleri bir kez daha fark etmek oldu. Bu benzerliklerin en çarpıcı olanı da, her ikisinde de fikrin ortaya atılmasının kolay, gerçekleştirilmesinin ise daha zor olması açısından yoğun ve yorucu bir çalışmaya gereksinim duyulması, ancak neticesinde tarifi mümkün olmayan bir mutluluğa ulaşılmasıydı. Bir diğer benzerlik de, eserin sonunda altını çizdiğimiz gibi, girişimin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilmesi için tek adam yerine değişik özelliklerde bir ekibe gereksinim duyulması gibi bu eserin de bir ekip çalışması sonucu ortaya çıkmış olmasıdır. Bu vesileyle, eserin dilindeki “biz” vurgusunun ardındaki ekip olan, hatta olmamaları halinde eserin de var olamayacağı, araştırmaları ve kalemleriyle yorucu süreci ve sonucundaki mutluluğu paylaştığım “fikir girişimcileri” Murat Yıldız, Aykut Şen ve Cenap Özbaltacı’ya en içten şükranlarımı sunarım. Ayrıca çalışmamızı satır satır okuyarak, önerileri ile bize ışık tutan Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğretim Üyesi Şuayip Özdemir’e, destekleri ve değerli görüşleri için MÜSİAD Genel Sekreteri Dr. Nihat Alayoğlu’na ve MÜSİAD Araştırma ve Yayın Komisyonu Başkanı Mehmet Develioğlu ve Üyelerine ayrı ayrı teşekkürü bir borç bilirim.

Bu eserde yazılanlarla ilgili görüşlerinizi, sormak istedikleriniz ve yolculuğunuz sırasında yaşadığınız deneyimleri bizlerle paylaşmak isterseniz [hcirpan@eflatun.com.tr](mailto:hcirpan@eflatun.com.tr) adresine yazabilirsiniz.

Yolunuz açık, işiniz bereketli olsun...

Saygılarımla,

Dr. Hüseyin Çırpan

# BÖLÜM 1

# GİRİŞİMCİLİK

*Bütün hayalleriniz gerçeğe dönüşür,  
tabii ki onların peşinden koşmaya cesaretiniz varsa...*

*Walt Disney*

Son zamanlarda üzerinde çok durulan konulardan biri girişimcilik ve bunun doğal sonucu olarak girişimci. Bunun gerekçesi aslında hepimizin malumu: Girişimcilik toplumsal gelişimin anahtarı. İleride bunun üzerinde ayrıntılı olarak duracağız. Şimdi “girişimci”yi tanımlamaya çalışalım. Çevremize baktığımızda girişimcinin farklı isimlerle anıldığını duyarız. Bunlar arasında işadamı, iş bilen, patron, kendi işini kurmaya çalışan becerikli kişi, sürekli yeni bir şeyler üretmeye ya da riskli fikirleri gerçekleştirmeye çalışan öncü ve atılgan kişi gibi isimler sayılabilir.<sup>1</sup> Peki aslında girişimci kimdir? En basit şekilde *girişimci, bir işi yapmaya çekinmeden girişen kişidir.*

Konu ile ilgili çalışmalara ve araştırmalara baktığımızda da; girişimci ve girişimciliğin çok farklı şekilde tanımlanmış olduğunu görürüz, bizler de yapılmış olan bu tanımları dikkate alarak, gözlemlerimizden ve tecrübelerimizden hareketle kendi girişimci tanımımızı yapabiliriz: *“Girişimci; bir ihtiyacı gidermeye yönelik olarak, tüm üretim faktörlerini bir araya getirerek, onları üretime/hizmete yönlendiren itici ve bütünleştirici güçtür.”*

Bu tanımı biraz açmakta yarar var. Bilindiği üzere ekonomik uğraşlar sonucu, belirli bir ihtiyacı gidermeye yönelik olarak ortaya çıkarılan mal ve hizmetlere ekonomik mal ve hizmetler, bunların ortaya konulabilmesi için yapılan faaliyetlerin bütününe de kısaca **üretim** denilmektedir. Üretim faktörleri adı verilen unsurların uygun şekilde bir araya getirilmesi sonucunda da üretim gerçekleşmektedir. Bu unsurlar: iş gücü, sermaye, yer (arsa, bina, tesis, ortam vb.), makine-ekipman, hammadde-malzeme ve girişimciler yani **sizlersiniz.**

Girişimci, yukarıda üretim faktörlerinden yalnızca biri olarak sayılsa da, tanımımızdan anlaşılacağı üzere bütünleştiricilik özelliği ile girişimci, üretim faktörleri arasında en kritik olanıdır. Diğer bir deyişle girişimci olmadığı zaman diğer faktörler bir anlam ifade etmeyecektir. Tersine durumda ise, yani girişimci elinde diğer faktörler olmasa bile, onları başkalarında bulup bir araya getirerek katma değer üretebilir. İş kurmayı düşünenler zaman zaman diğer faktörleri belirleyici olarak görse de; girişimci için; un, şeker ve yağdan, bunlar kendi elinde olmasa bile, helva yapan kişidir denilebilir. Burada belirtilmesi gereken

1 Adnan Çelik ve Tahir Akgemci **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998, s.18.

bir husus girişimcinin üretim için gereken finansal desteği ve üretimin değerlendirileceği pazarları da bulmasıdır. Yani helvanın pişmesi için gerekli ateş desteğini ve piştikten sonra kimlere yedireceğini de bulur girişimci...

Girişimcilerle ilgili üzerinde durulması gereken diğer bir nokta, girişimcinin gücünün; yenilik yapma ve yaptığı yenilikleri iş dünyasında somut ticari ürün/hizmetlere dönüştürebilme becerisidir. Bu çerçevede girişimci kavramı, sürekli yenilik yapan kişi anlamında kullanılmaktadır. Ancak buradaki “yenilikçi” sıfatı; sadece piyasaya yeni ürünlerin sunulması değildir; yeni bir üretim tekniğinden yararlanma, yeni pazarlar elde etme, yeni hammadde ya da yarı mamul madde kaynağının bulunması ve yeni bir organizasyon biçiminin gerçekleştirilmesi konularını da kapsar.<sup>2</sup>

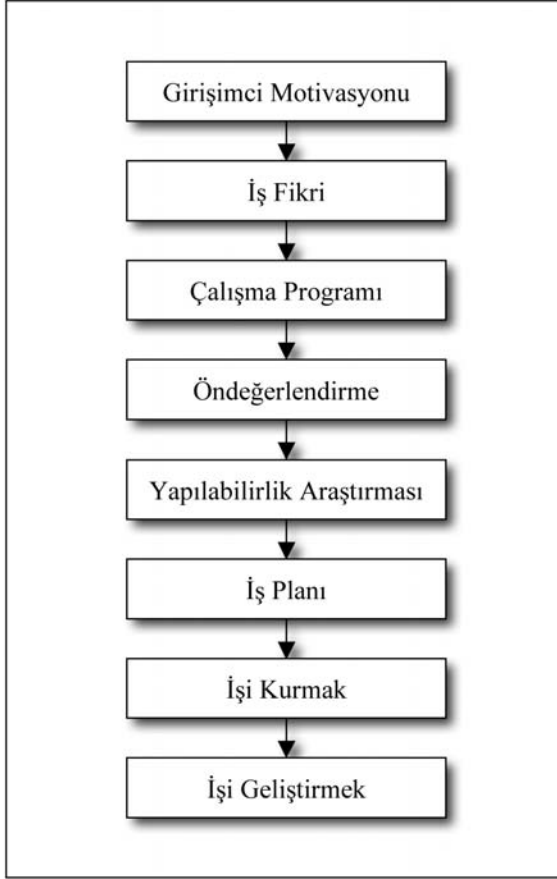
Sonuç olarak daha geniş bir tanımlama yapacak olursak girişimci; yaratıcı düşünebilen, çevresine bakmasını ve insanların ihtiyaçlarını görmesini bilen, bu ihtiyaçları ve talebi iş fikrine dönüştürebilen, iş yapabilmek için gereken kaynaklara sahip olmasa bile bunları bir araya getirerek işletme kuran, risk alabilen kişidir. İşin finansmanını, üretimi ve üretim süreçlerini ve insan kaynaklarını yönetir. Ayrıca üründe, yönetimde, teknolojiye ve ürünlerin pazarlamasında sürekli yeniyeye doğru değişime çabasını sürdürür.<sup>3</sup>

Girişimcilik ise, girişimci olarak gidilen süreci ifade eder. Girişimcinin motive olmasıyla başlayan bu süreç, tespit edilen ihtiyaçlardan iş fikrinin oluşturulması, yapılacak çalışmaların programlanması ve ön değerlendirmenin ardından fikirlerin yapılabilir olup olmadığının araştırılmasıyla devam eder. Bir sonraki aşamada hazırlanan iş planı; girişimcinin kendini, rakiplerini, pazarı analiz ettiği, işe yönelik risklerin ve maliyetlerin değerlendirildiği ve tüm öngörülen sonuçların raporlandığı belgedir. Bu plan başlangıçta fikir olarak tasarlanan işin somut olarak kurulmasına yol gösterir. Kuruluş için gerekli finansı ve diğer kaynakları bir araya getiren girişimci, işini kurar ve faaliyete başlar. Bundan sonraki adım ise öncelikle işini devam ettirebilmek ve sonrasında sürekli geliştirmektir. İlerleyen bölümlerle birlikte detaylandırılacak

2 Çelik ve Akgemci s.18

3 Semra Arıkan **Girişimcilik; Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s.31., Çelik ve Akgemci s.20,

olan iş kurma ve geliştirme yani girişimcilik süreci aşağıdaki şemada özetlenmiştir:



**Şekil 1. Girişimcilik Süreci Akış Şeması<sup>4</sup>**

Bu süreç, girişimciler için yolu engellerle dolu, aynı zamanda heyecanlı, zevkli ve uzun bir serüvendir. Kimi zaman yanlış bir yola sapılıp da başarısızlığa uğransa bile yeniden ayağa kalkarak, buna hacıyatmaz özelliği de diyebiliriz, yeni ufuklara yelken açmaktır girişimcilik. Bu bakımdan iş kurma ve onu yönetmeyi içeren girişimcilik; risk alma,

<sup>4</sup> Adnan Şahsüvar ve Mehmet Sanlı, Girişimciler için İş Planı Rehberi, 1999, <<http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/IsPlanıRehberi.pdf>> , s.13.



cesaret, yaratıcılık, sabır ve kararlılık gerektirir. Ama aynı zamanda girişimcilik, gerçekten bir düşünme, planlama, analiz ve işin başarılması sürecidir.

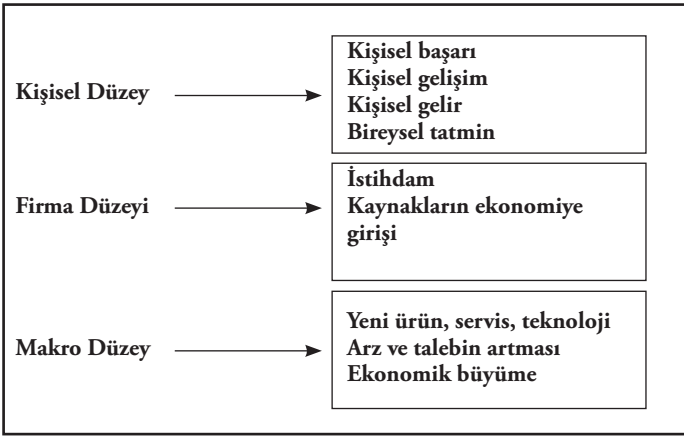
Son bölümde işin sürdürülebilmesi için gerekli özellikleri ayrıntılı ele alacağız. Yalnız yeri gelmişken burada girişimciliği yöneticilik ve teknisyenlik kavramlarıyla karşılaştırmakta fayda var. Öncelikle bu üç özelliğin girişimin etkili ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için gerekli olduğunun altını çizmek gerekir.

Girişimcilik, yenilikçilik, risk alma, uzağı görme ve gelecek odaklı iken yöneticilik analiz, planlama ve organize etmeyi içerir. Bunlara karşılık teknisyenlik ise işlerin planlandığı şekilde, istenilen hız ve kalitede yerine getirilmesini ifade eder. Bütün insanlarda bu özellikler farklı düzeylerde mevcuttur. Hepimiz belli ölçülerde girişimci, yönetici ve teknisyeniz. Hangi özelliğimizin baskın olduğuna bağlı olarak girişimde yerimizi buluruz. İlerleyen bölümlerde girişimciliğinizi ölçebileceğiniz testler bulacaksınız.

## 1.1. ÖNEMİNİZ

Girişimciliğin ve dolayısıyla sizin öneminizi daha net olarak ortaya koyabilmek için resme biraz daha yukarıdan bakarak, girişimci olmanız sonucunda ekonomik ve toplumsal açıdan sağlayacağınız yararlar üzerinde durmak faydalı olacaktır.

Girişimcinin ekonomik gelişmedeki rolünü, kişisel düzeyden makro düzeye kadar yarattığı sonuçlara bakarak aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:<sup>5</sup>



**Şekil 2. Girişimcinin Ekonomik Gelişmedeki Rolü**

Girişimci, üretim faktörlerini kişisel amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya getirir ve bir girişimde bulunur. Daha çok para kazanmak, bağımsız olarak çalışmak, saygınlık kazanmak, çalışmalarının sonuçlarını doğrudan görmek gibi sizi girişimci olmaya iten, mali, ailevi, yaşam tarzına yönelik ve manevi pek çok kişisel amacınız olabilir. Kişisel amaçlarınızın gerçekleşmesini sağlayacak olan da, sizin gibi yaşayan bir organizma olan girişiminizdir ve onun da bir amacı vardır: mevcut ya da potansiyel bir ihtiyacın giderilmesi. Toplumların refahı için, hayatın kolaylaştırılması, ihtiyaçlarının giderilmesi, bunun için de üretim yapılması şarttır. Adına üretim denilen ve bir ülkenin ilerlemesi için olmazsa olmazını gerçekleştiren kahramanlar ise girişimcilerdir.

<sup>5</sup> Arıkan, s.42

Bakıldığında herhangi bir ihtiyacı gidermek gibi, sade bir amaç için yola çıkmış olsanız da, yapmış olduğunuz girişiminizle pek çok faydayı içinde bulduğunuz topluma armağan etmiş olacaksınız. Girişiminiz ile her şeyden önce üretim yapmış olacaksınız. Üretim ise istihdam demektir ki bugün istihdam sorunu ülkemizde de içerisinde olmak üzere pek çok ülkenin temel sorunlarının başında gelmektedir.

Diğer yandan girişimci olarak akılcı ve rasyonel davranmak durumundasınız. Eğer hedeflediğiniz müşterilerin sizi tercih etmesine yol açacak çok üstün bir farklılığınız yoksa maalesef yoğun rekabet olan bir pazarda faaliyet göstereceksiniz demektir. Bu sebeple, kaynaklarınızı etkili ve verimli şekilde kullanmak bir zorunluluk olarak karşınıza çıkacaktır. Geniş bir açıdan ele alındığında; su, toprak, madenler, makineler, çalışanlar, sermaye, zaman vb. kaynak kavramının içine girmektedir. Aynı zamanda toplumun da olan bu kaynakları etkili ve verimli kullanarak sizler, kurmuş olduğu girişiminiz sayesinde en açık ifade ile israfi engellemiş olacak ve toplumsal refahı artırmış olacaksınız.

Girişimcilik düzeyinin az olduğu toplumlarda, tüm toplumun ihtiyacı az sayıda girişimci tarafından karşılanmakta ve ithale dayalı bir ekonomik yapı ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sonucu olarak sermaye az sayıda kişinin kontrolünde olacaktır. Yani az sayıda patron ve onlar için çalışan ya da çalışmayan (işsiz) çok sayıda kişiden oluşan bir toplum yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu tablo, yalnızca gelir dağılımı adaletsizliği oluşturmakla kalmayacak ülkede paylaşılacak gelirin de düşük kalmasına neden olacaktır. Buradan hareketle şu çıkarımda bulunabiliriz: Toplumdaki girişimci birey sayısının artmasıyla orantılı olarak gelir dağılımdaki adalet de daha iyi sağlanabilecektir ve siz girişiminizle bu adaleti sağlama sürecine hız vermiş olacaksınız. Girişiminizle gelir dağılımında sağlayacağınız iyileşmeye ek olarak ürettiğiniz ürünler ile hem milli gelir düzeyinde artışa yol açacak, hem de buna paralel olarak makro açıdan ödemeler dengesindeki makasın kapanmasına katkıda bulunmuş olacaksınız. Diğer yandan katılımınızla birlikte artan girişimcilik seviyesi, toplum içinde dinamizmi, yenilikçiliği ve kaliteyi de bütünsel olarak artıracaktır. Baktığınızda başlangıçta bütün içerisinde küçük bir paya sahip olacak olsanız da, unutmamanız gereken

bütünün parçalardan oluştuğu ilkesi ve o bütünün bir parçası olarak ne denli önemli bir görev üstlendiğiniz olmalıdır.

Tüm bu sayılan yararları ile girişimcilik ülkelerin topyekün kalkınmasına vesile olan en önemli unsurların başında gelmektedir. Bugün dünya üzerinde gelişmiş ülkelere baktığımızda, bu ülkelerin ekonomik güçleri ile girişimcilik seviyeleri arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu açıkça göze çarpmaktadır. Tüm bu sebeplerle ki siz girişimci adayları için bir girişim her ne kadar kendi amaçlarınızın gerçekleşmesinin bir aracı olsa da, aynı zamanda içinde bulunduğunuz toplum için çok ciddi ve hayati anlamlar ifade etmektedir.

#### ÖRNEK BİR GİRİŞİM: ÜLKER

Türkiye'nin en köklü gruplarından biri olan Ülker Grubu, 1944 yılında Sabri Ülker tarafından kuruldu. Sabri Ülker kuruluş öyküsünü, "Eminönü'ndeki Nohutçu Han'a geldim. Üçüncü kata çıktım ve hafifçe alçak bir yapıdan geçerek içeri girdim. Yaklaşık 100 metrekairelik alandaki kazanları, kepeçleri, kalıpları, arkada duran fırını ve diğer aletleri tek tek inceleyerek: 'Bu işi başarmalıyım' dedim. 100 metrekairelik bir yer, 6-7 kazan ve küçük bir fırın, 4-5 çuval şeker, 10-12 çuval un ve üç arkadaşım ile işe başladım" sözleriyle özetliyor.

Aradan geçen yıllarda dev bir gruba dönüşen Ülker, bugün gıda dışında pek çok farklı alanlarda hizmet gösteren şirketlerden oluşuyor.

## 1.2. SERÜVENİNİZDE SİZİ NELER BEKLİYOR?

Kişinin kendi işini kurmasının ya da yönetmesinin çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır ve girişimci işe başlamadan önce bunların farkında olmalıdır. Serüven olarak tanımladığımız sürecin henüz başındayken, girişimciliğin artı ve eksi yönlerinin bilinmesi, ileride içinde yer alacağınız atmosferi şimdiden tanımanız, sizi nelerin beklediğini görmemiz açısından faydalı olacaktır.

### 1.2.1. ARTI YÖNLERİ İLE GİRİŞİMCİLİK

Genel olarak bakıldığında, kâr amaçlı iş dünyası içerisinde yer alan insanların temelde ikiye ayrıldığını söyleyebiliriz: Çalışanlar (işgörenler) ve Girişimcilerdir (işverenler). Girişimciliğin artıları genelde bir işte ücretli çalışanların çokça şikâyet ettiği veya serzenişte bulunduğu konular üzerinde odaklanmaktadır.

Girişimciliğin size sunacağı en büyük artısı bağımsızlık düzeyinizin işgörenlere göre çok daha yüksek olacak olmasıdır. Bağımsızlık bu anlamda çalışma saatlerinden, karar almaya kadar pek çok noktada kendisi göstermektedir. Bu yüksek bağımsızlık imkânı, esnek diye tabir edilen çalışma yöntemini girişimciler için mümkün kılmaktadır, ki bu durum sabah sekiz akşam beş çalışan pek çok insanın hayalini süslemektedir. Ayrıca girişimci olmanın sağladığı bağımsızlığın kendini göstereceği daha kritik olan diğer bir nokta ise karar almadaki özgürlüğünüz olacaktır. Girişimciler kararlarını tek başlarına ve bağımsız olarak alırlar, tabii ki kararı almanız sorumluluğu üstlenmenizi de beraberinde getirecektir. Günümüzde pek çok çalışan sadece işi yapan konumundadır, karar alma konusunda tek başına yetkisi sınırlıdır ancak girişimci, konumunun doğası gereği karar alma işini üstlenmiştir. İş ortamında tek başına karar alma özgürlüğü, işin üzerinde kontrole sahip olma hazzı vermesi ve düşünülenlerin hayata onay almadan geçirebilme serbestliği yaşatması açısından önemlidir.

Düşünceyi gerçeğe taşımanın verdiği haz girişimciliğin bir diğer avantajıdır. Girişimci, kafasında tasarladığını gerçeğe dönüştürmek için yola koyulandır. Ve attığı her adım bu hayali gerçeğe dönüştürmeye yöneliktir. Girişimci olarak gün gelip de serüveninizde başarmaya başladığınızda, alacağınız haz kelimelerle ifade edemeyecek kadar büyük olacaktır. Pek çok kişi sadece bu manevi tatmini yaşayabilmek için dahi girişimciliğe soyunmaktadır.

Girişimciliğin bir önemli etkisi de yaratıcılığınızın/hayalinizin sınırlarındaki genişlikte ortaya çıkmaktadır. Girişimci doğası gereği yeniliklere açık ve yaratıcı bir yapıya sahiptir, bu sebeple onun mutluluğunun bir yönü de yaratıcılığını kullanabilmesinden geçmektedir. Pek çok işgören yaptığı işe dönük olarak çok harika yeni fikirleri olduğunu, ancak bu fikirlerin gerek yöneticisinden, gerek

kurumun işleyişinden kaynaklanan bir takım engellemeler nedeni ile yapılamadığından şikâyet etmektedir. Zamanla, bu durumdaki çalışan yaratıcılık konusunda kendini içinde bulunduğu yapıya uydurmakta, kendisini rutin işleyişe bırakmakta ve yaratıcı yönünü dizginlemektedir. Şüphesiz ki bu yaşanan, yaratıcılık özelliğine sahip bir kişiyse, artık sizin için daha mutsuz bir iş ortamı ve dolayısıyla mutsuz bir yaşam anlamına gelmektedir. Buna karşılık girişimcilik ise hayalinizin sınırları ve bunları hayata geçirmekte elde edeceğiniz mutluluk açısından zorlu ve bir o kadar da zevkli bir platform/arena olacaktır.

Girişimcinin işletmesinin performansı ile bireysel kazancı arasında var olan doğrudan ilişki girişimciliği cazip hale getiren diğer bir unsurdur. Girişimcilik, kendi kazancınızın kontrolünün sizde olmasını – rekabet koşullarını hesaba katmazsak - sağlamaktadır. Bu da maaş, zam, prim gibi üzerinde etkinizin pek olmadığı ya da kısıtlı olduğu konular üzerine düşünmeniz yerine, firmanızın geliri ve gideri yani işletmenizin neleri nasıl başardığı noktasına yoğunlaşmanızı sağlayacaktır.

Son olarak girişimciliğin önemi başlığında belirttiğimiz gibi; girişimciler, her ne büyüklükte bir girişime sahip olurlarsa olsunlar, saygı duyulması gereken önemli bireylerdir. Ve toplum girişimcilere gerekli değeri, saygı ve itibarı vermektedir. İş kurmak, onu hayatta tutmak, onu büyütme, istihdam sağlamak vb. pek çok nedenle girişimciler çevrelerinde hayranlık duyulan, özenilen ve saygı gören kişilerdir. Bunun sağladığı statü, iftihar ve tatmin duygusu da bir girişimci olarak sizi mutlu ve motive eden en önemli unsurlardan olacaktır.

### 1.2.2. EKSI YÖNLERİ İLE GİRİŞİMCİLİK

Büyüklerimizin bize söylediği “her nimetin bir külfeti vardır” bilgeliği gereğince girişimciliğin yukarıda bahsettiğimiz artıların yanında bir takım eksi yönleri de ele almakta fayda vardır. Girişimciliği tüm artı ve eksi yönleri ile gözler önüne sermekle, bir işletme kurarak tozpembe, sadece güzelliklerin olduğu bir hayata merhaba demeyeceğinizi bilmeniz önemli.

Girişimcilik günümüzde neredeyse risk ile eş anlamlı bir kelimedir. Artan belirsizlik ve beraberinde kızışan rekabet, yukarıda avantaj olarak değindiğimiz karar alma lüksünü sizler için bir belirsizlik ve gerginlik

yumağı haline getirebilmektedir. Belirsizlik altında karar vermek risk almaktır ve belirsizlik artıka risk de artmaya devam edecektir. Girişimci için riskler çok çeşitli olabilir; bir ürünün işe yarayıp-yaramama riski, önemli bir değer kazanıp-kazanmama riski, pazara kabul edilip-edilmeme riski, kabul edilir bir fiyattan satılıp-satılmama riski söz konusudur. Girişimci olarak işinizin büyükçe bir bölümü belirsizlik altında karar almak olacaktır, ama aldığınız kararların yanında, kararların sonuçlarının sorumluluğunu da almak zorunda kalacaksınız. Kimi zaman da risk düzeyi çok yüksek kararlar almak zorunda kalabileceksiniz ve hatta bu karar ile sorumluluğunuza paralel olarak mal varlığınızı dahi riske edebileceksiniz. Sorumluluk maddi değerleri kapsadığı gibi, diğer yandan zaman zaman manevi dünyanızı da kapsayabilecektir. Bunu en iyi şekilde anlamanız için, çalışanlarınızı işten çıkartmak zorunda kaldığınız bir anda yaşayacağınız sıkıntı ve içsel hesaplaşmayı düşünmeniz yeterli olacaktır.

Esnek çalışma saatlerinde çalışmanın sizin için bir avantaj olduğuna değinmiştik, ancak esnek kavramı özellikle işin ilk kuruluş yıllarında pek de adı gibi hoş değildir. Özellikle ilk yıllarda işleri rayına oturtana kadar, hiç oturmayabilir de, neredeyse gece gündüz, hafta içi hafta sonu ayrımı olmaksızın, tatil yapmaksızın çalışmaya devam etmek zorunda kalabilirsiniz. Eve geldiğinizde işi düşünmekle kalmayıp hatta gece yarısı bir konuyu takılarak uykudan uyanabilirsiniz. Bu tempo sebebiyle özel hayatınıza vakit ayıramadığınızdan çok fazla şikayet edeceksiniz ve bu şikayetleri eş ve çocuklarınızdan duyabileceksiniz. İş, aile ve sosyal hayat dengenizin aileniz ve sosyal hayatınız aleyhine gelişmesi, kişiliğinize de bağlı olarak sizin için önemli bir mutsuzluk kaynağı olma riskini taşıyacak.



## BİR GİRİŞİMCİNİN SERÜVENİ

Malatya'nın Pötürge ilçesinde fabrika işçisi bir babanın oğlu olarak doğdu. 5 yaşında ailesiyle birlikte İstanbul'a göç etti. İlkokuldan sonra okumadı. 14 yaşında seyyar satıcılık yapmaya başladı. Neler satmadı ki; çoraptan mendile, taraktan kaleme her şey. 1984 yılında askerden geldikten sonra düzenli bir işi olması gerektiğine karar verdi ve yalnız şemsiye satmaya başladı. Önce iki şemsiyeyle yola çıktı. Sonra annesine on şemsiyeyi aynı anda taşıyabileceği, kocaman on cepli bir palto yaptırdı. Yürüyen dükkân gibiydi. Uzun süre o paltoyla iş yaptı. Hem üşümüyordu hem de bütün şemsiyeleri üstünde taşıdığı için yakalanmıyordu. Yağmuru çok seviyordu. Çünkü bir tek o zaman bir günde 10 şemsiye satabiliyordu. "Yağmura dayanıklı şemsiyeler. İslanma hanım buraya gel" diye bağırmaları hemen karşılık buluyordu. Ve böyle havalarda insanlar şemsiyenin fiyatını bile sormuyordu. O günlerde yaşadığı zafer duygusu çok başkaydı. Sokakta gelecek olmadığını biliyordu. Kısa süre sonra, biriktirdiği parayla iki metrekarelik bir dükkân kiraladı. Dükkân o kadar küçüktü ki içinde bir şemsiye bile açmak imkânsızdı. İlerleyen yıllarda kiraladığı dükkânlar hep bir öncekinin iki katı oldu. 4, 8, 16 metrekare diye gitti. Dükkânlar büyüdükçe ürün çeşitliliği de arttı. 1997'de Celal Birsen markalı şemsiye üretmeye karar verdi. *"Yola çıkarken kendime söz verdim. Biz öyle bir şemsiye yapacaktık ki insanlar günün birinde şemsiye yerine Celal Birsen diyecekti."* İlk yıllar çok zorlandı. Markanın üstüne bir Türk ismi, dahası kendi ismini koyduğu için risk aldığıнын farkındaydı. Ya batacaaktı, ya çıkacaktı. Bir taraftan markasını piyasaya kabul ettirmeye çalışırken diğer yandan güneş şemsiyesi işine girdi. Celal Birsen şu anda, Çorlu'daki 40 bin metrekarelik tesisinde son teknolojiyi kullanarak üretim yapıyor, liderliği Türkiye'de kimseye kaptırmıyor ayrıca dünyanın pek çok ülkesine de ihracat yapıyor.

[www.isfikrim.org](http://www.isfikrim.org)

**Tablo 1. Artı ve Eksileri Yönleri İle Girişimcilik**

ARTI YÖNLER	EKSİ YÖNLER
Esnek Çalışma Saatleri	Yoğun ve Tempolu Çalışma, İş, Aile ve Sosyal Hayat Dengesini Sağlama Zorluğu
Karar Alma Özgürlüğü	Belirsizlik ve Baskı Altında Karar Verme
Hayalleri Gerçeğe Taşımının (Başarmanın) Manevi Hazzı	Başarısızlığın Yaratacağı Hayal Kırıklığı
Çok Kazanç Elde Etme	Çok Zarar Etme
Yaratıcılığını Kullanabilme	Risk Alma
Toplumda Saygı ve İtibar Görme	

Girişimcilik her ne kadar bir takım bireysel özelliklere ya da imkânlarla bağlı olsa da bir tercih meselesidir. Artı ve eksileri değerlendirildiğinde girişimcilik kimilerimiz için zor gelirken kimilerimiz içinse vazgeçilmez olarak görülmektedir. Bu konuda bizim düşüncemiz ise eksi yönlerine karşılık girişimciliğin artı yönlerinin ağır bastığı ve uğruna çaba sarf edilmesi gereken bir tercih olduğu yönündedir. Girişimci adaylarının yolculuğa başlamadan önce artı ve eksileriyle bir bütün olarak değerlendirme yapmaları, kendi amaçlarının ne olduğunu, girişimde bulunmalarıyla bu amaca nasıl hizmet edeceklerini, ne tür özverilerde bulunmaları gerektiğini sorgulamaları, girişimcilik serüvenine hazır olup olmadıklarını gözden geçirmeleri yerinde bir davranış olacaktır. Bir sonraki bölümde girişimcilik için aranılan özellikler üzerinde duracağız.

### 1.3. HEYBENİZDE OLMASI GEREKENLER

Dev sanayi işletmelerini kuran kişilerden, her gün uğradığınız bakkalınıza kadar pek çok girişimci profilini gerek yüz yüze iletişikle, gerekse çeşitli iletişim araçları yolu ile tanımaktasınız. Bu kişileri şöyle

bir düşündüğünüzde, benzer yönlerini kolaylıkla fark edebilirsiniz. Her bir girişimci muhakkak ki nevi şahsına münhasırdır yani kendine özgüdür ancak, diğer bir açıdan bakıldığında girişimcilerin çoğunun sahip olduğu bir takım ortak özellikler göze çarpmaktadır. Bu başlık altında, sizlere yol göstermesi açısından girişimcilerin heybelerinde yer alan ve onları başarılı kılan bu ortak özellikler üzerinde durmaya çalışacağız.

Girişimcilerin ortak özellikleri çok çeşitli kavramsal boyutlar altında ele alınabilir. Biz bu noktada insan kaynakları perspektifinden ele alarak, girişimcilerin özelliklerini yetkinlik penceresinden ifade etmeye çalışacağız. Bu bakış açısına göre bir işin istenilen özelliklerde yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan şartlar veya bu işi yapan kişide de aranılan özellikler vardır, bu özelliklere **yetkinlik** adı verilmektedir. Yetkinliği oluşturan bileşenleri ise beceri, yetenek, bilgi ve tutum-davranış dörtlüsüdür. Şimdi sırasıyla onları ele alalım.

### 1.3.1. BECERİLER

Beceri kavramı ile yetenek kavramı pek çok yerde eş anlamlı kullanıma sahip olarak karşımıza çıksa da, bu iki kavram arasında nüans vardır. Beceriler sonradan öğrenilebilen özellikler iken, yetenekler doğuştan gelen özelliklerdir. Olmayan bir yetenek geliştirilemez, sadece kişide var olan yetenekler geliştirilebilir. Bir örnek verecek olursak, bisiklete binmek bir beceridir, analitik düşünmek ise bir yetenek.

Başarılı bir girişimci adayı olarak sahip olmanız gereken en önemli üç temel beceriler

- İletişim – İlişki Geliştirme Becerisi,
- Pazarlama-Satış Becerisi
- Yönetim Becerileri

olup aşağıda detaylandırılmıştır.

**İletişim becerisi:** İletişim yalnızca işletmenin değil hayatın vazgeçilmezlerindedir. Sadece işinizi kurarken ya da geliştirirken değil işinizin her aşamasında sürekli olarak farklı insanlarla iletişim içinde olmanız gerekir. Bunlar arasında; çalışanlarınız, müşterileriniz, tedarikçileriniz, banka yöneticileri, kamu kurum ve kuruluşları ve hatta rakipleriniz yer alacaktır.

İnsanlarla iletişime girme sebepimizin temelinde olumlu bir karşılık veya cevap isteme yatar. Örneğin banka yöneticileriyle iletişim kurmanın sebebi bir kredi olabilirken, müşteriyle bir sipariş veya tedarikçiyle size teslim edilen malzeme ile ilgili olarak iletişime geçebiliriz. Eğer insanlardan istediğimiz cevapları alamıyorsak, iletişimde sorunumuz olma ihtimali yüksektir. Bunu engellemek için, kime, hangi mesajı, nasıl vereceğimize dikkat etmemiz, mesajımızın karşı tarafta doğru anlaşıldığından emin olmamız gerekir.

İletişim becerisi, diğer bir takım alt becerilerin bileşkesinden oluşur. Konuşma becerisi, dinleme becerisi, yazma becerisi, telefonda iletişim becerisi ve ilişki ağı (networking) becerisi, iletişim becerisinin önemli unsurlarıdır.

İlişki geliştirme, uzun vadede girişimcinin en çok ihtiyaç duyacağı becerilerden birisidir. Bir hocamız, bize “bir kişinin iyi bir girişimci olup olmayacağı telefon rehberinde ne kadar çok kişinin adının yazılı olmasına bağlıdır” derdi.

**Pazarlama-satış becerisi:** Pazarlama; insanların istek ve ihtiyaçlarını anlayarak doğru mal veya hizmeti tasarlamayı, bunlar için uygun bir fiyat tespit etmeyi, nasıl ve nerede satılacaklarına karar vermeyi ve mal veya hizmeti mevcut ve potansiyel müşterilere tanıtmayı içerir. Mal veya hizmeti satabilmeniz için bu işlerin hepsinin yapılması gerekmektedir. Satışlar ise işletmenin canıdır, satış yoksa işletme de yoktur.

Müşterinin bulunmasıyla başlayan satış süreci, onlara mal veya hizmetin sunulmasıyla devam eder. Sonuçlanan satış işleminin ardından, teslimat gerçekleştirilerek, mal veya hizmetin bedeli tahsil edilir. Satış sonrası destek de bu sürecin bir parçasıdır.

Pazarlama-satış becerisi de araştırma becerisi, hesap yapma becerisi, planlama becerisi, sunuş becerisi, müzakere/pazarlık becerisi gibi birçok becerinin bir bileşimidir.

**Yönetim becerisi:** Girişimci, bir bilgi veya karar mekanizması olarak çalışan, işletmelerde işi yöneten kişi olarak da tanımlanabilir. Girişimci işletmenin amaçlarıyla, amaçlara ulaşmak için kullanılacak araçların sevk ve idaresini yürütmekle görevlidir. Bu görevi ise planlama becerisi, organizasyon becerisi, koordinasyon becerisi ve kontrol becerisinin bir araya gelmesiyle oluşan yönetim becerisi ile yerine getirir.

Belli bir işi yapmak için gerekli kaynakların (çalışan, sermaye, malzeme gibi) tespit edilmesi, bunların bir araya getirilmesi, etkili bir şekilde kullanılması, bu kaynakların nasıl kullanıldığının izlenmesi ve kontrolü ile daha etkili ve verimli olabilmenin yollarının araştırılması yönetim becerisi gerektiren faaliyetlerdir.<sup>6</sup>

### 1.3.2. YETENEKLER

Başarılı bir girişimci adayı olarak sahip olmanız gereken temel yetenekler:

- Bütünü Görebilme Yeteneği
- Stratejik Düşünme Yeteneği

olup aşağıda detaylandırılmıştır.

**Bütünü Görebilme Yeteneği:** Kuracak olduğunuz işletmenin başarıya ulaşması için sahip olmanız gereken en kritik yeteneklerin başında bütünü görebilme yeteneğiniz gelecektir. Bütünü görebilme, bir olayı sadece belirli boyutları ile değil onu etkileyen tüm yönleri ile ele alabilmeyi ifade etmektedir. Bütünü görebilme yeteneğinin altında sistem düşüncesi yatmaktadır. Sistem düşüncesi, bir makinenin tüm bileşenlerin birbiri ile etkileşim içinde olduğu ve herhangi bir noktada yaşanacak olan sorunun diğer parçaların ve nihayetinde makinenin çalışmasını sekteye uğratacağının bilincinde olarak hareket etmeyi gerektirmektedir. Girişiminizin başarısı için de, onu oluşturan ve ona etki eden tüm unsurların birbirlerinden bağımsız olduğunu düşünmek gibi bir hataya düşmeksizin, hepsini yekvücut olarak düşünmeniz ve bu düşünce ile hareket etmeniz gerekmektedir. İşletmeniz, iş yaptığınız bölgenin koşullarından, bölge ülke ekonomisinden, ülkenizde dünya ekonomisinden bağımsız değildir ve bu nedenle ne kadar çok büyük resmi berraklaştırabilirseniz başarı düzeyiniz o denli yüksek olacaktır. Özetle bütünü görebilme yeteneği, girişimcinin parçalar yerine bütüne, sebepler yerine sonuçlara odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır.

**Stratejik Düşünme Yeteneği:** Girişimlerin, teorik olarak bakıldığında ömürlerinin sonsuz olduğu yani ölümsüz varlıklar olduğu söylenir. Yaşam süresi belli olmayan ya da diğer bir ifadeyle yaşam süresi girişimciye doğrudan bağlı olan bir varlığın, yaşamını sürdürebilmesi

<sup>6</sup> Girişimci Olabilir Miyim?, LEDU Girişimcilik Yayın Dizisi, <<http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/GirisimciOlabilirMiyim.pdf>>

için, uzun vadedeki amaçların tespit edilmesi ve o amaçlara dönük olarak stratejilerin tasarlanması gerekmektedir.

Olaylara stratejik açıdan bakmak girişimcinin olmazsa olmazıdır ve sizin bu perspektiften bakabilmenizi sağlayacak olan ise stratejik düşünme yeteneğiniz olacaktır. Stratejik düşünme yeteneği; kısa vade yerine uzun vadeye bakabilmeyi gerektirmektedir. Bu noktada da karşımıza vizyoner bakış açısı ile birlikte kuvvetli bir hayal gücü yani yaratıcılık özelliği çıkmaktadır. Ancak unutmamak gerekir ki, olaylara bütünsel ve stratejik bir perspektiften değerlendirmek girişimciyi asıl başarıya götürecektir. Yukarıda bahsi geçen iki yetenek, bir araya geldiklerinde gerçek gücü ortaya çıkartacaklardır.

Yetenek kavramının beceri kavramından farklı olduğuna yukarıda değinmiştik. Yetenekler yoktan var edilemez, ancak var olan yetenekler kişinin çabası ve kapasitesi ölçüsünde geliştirilebilir. Peki, bizde olmayan yetenekler için ne yapabiliriz? Kendimizde hiç olmayan ve ihtiyaç duyduğumuz yetenekler için, bu yeteneklere sahip kişileri bulmak, çalışan ya da iş ortağı olarak onları yanınıza almak akılcı bir yol olacaktır.

### UZUN VADELİ BAKIŞ

Kurduğu internet sitesinde hazırladığı gençlere yönelik grafik tasarımları satan 17 yaşındaki Ashley Qualls, artık milyon dolarlık bir şirketi yönetiyor. Genç kız, iş ağır bastığı için okulu bıraktı. Henüz 14 yaşındayken arkadaşlarının MySpace sayfaları için sanal süslemeler hazırlayan ABD'li Ashley Qualls, 17 yaşında milyon dolarlık bir şirket sahibi oldu. "whateverlife.com" isimli Internet sitesi üzerinden grafik tasarımlar hazırlayıp satan genç kız, işi gittikçe büyüttü. Internet sitesinde kendi yaşıtı başka gençlere de çalışma olanağı sunan Ashley Qualls, geçen süre zarfında şirket üzerinden tam üç bin tasarım sattı. Qualls'ın sitesini her gün bir milyon kişi ziyaret ederken, sitesine ilan vermek isteyenler 10 bin doları gözden çıkarıyor. İş kuracağını söylediğinde, annesinin para kazanabileceğine inanmadığını söyleyen Ashley, "Uzun vadede bu işin para getireceğini biliyordum. Zaman beni haklı çıkardı" dedi.

[www.sabah.com.tr](http://www.sabah.com.tr)

### 1.3.3. BİLGİ

Girişimci adaylarının sadece bir takım beceri ve yeteneklere sahip olması iş kurmak ve işi yönetmek için çok önemli katkılar sağlasa da yeterli olmaz. Bunlar kadar değerli olan bir diğer unsur ise bilgidir. Çünkü girişimcilik, gerçekten bir planlama, düşünme ve analiz sürecidir ve bunların temelinde de bilgi yatar.

Bilgiden kastımız, davranışlara yansıyan ve iş hayatında girişimcinin aktif olarak kullanacağı bilgidir. Kullanılmaksızın zihninizde yer kaplayan bilgi başarınız yolunda bir katkı sağlamayacaktır. Başarılı bir girişimci aday olarak sahip olmanız gereken olmazsa olmaz bilgi şöyle sıralanabilir:

- Sunduğunuz ürüne ve/veya hizmete ilişkin bilgi: Ürün ya da hizmetinin güçlü yönleri, zayıf yönleri, farklılıkları, teknik özellikleri vb...
- Faaliyet gösterdiğiniz alana ilişkin bilgi:
- Pazar bilgisi: Pazarın potansiyeli, pazar bölümleri, pazarın gelişim seyri vb...
- Rakip bilgisi: Rakiplerin ve rakip ürünlerin güçlü ve zayıf yanları, rakiplerin pazar payları, rakiplerin farklı olduğu alanları vb...
- Müşteri bilgisi: Müşterilerimizin demografik özellikleri, müşterilerimizin satın alma davranışları, müşterilerimizin beklentileri vb...
- Yönetim fonksiyonları bilgisi: Pazarlama, Satış, Muhasebe, Finans, Yönetim Teorileri vb...
- İlişki ve iletişim teknikleri bilgisi: İlişki yönetimi, iletişim kanallarının doğru kullanma, iletişimi sürecinde mesajı doğru olarak karşı tarafa iletebilme vb...

İlerleyen bölümlerde özellikle iş planı oluşturma, strateji ve analiz süreçlerinde bu bilgilerin nerelerde, nasıl kullanıldığına ilişkin paylaşımlarımız olacak, o sebeple bu bilgilerin detaylarına burada girmiyoruz.

### 1.3.4. TUTUM ve DAVRANIŞLAR

Yetkinlik kavramının en son ve dördüncü ayağını tutumlar ve



davranışlar oluşturmaktadır. Başarılı bir girişimci adayı olarak sahip olmanız gereken tutum ve davranışlar:

- Öz güvenli olmak
- Azimli, sabırlı ve kararlı olmak
- Değişim yanlısı olmak
- Yenilikçi olmak
- Risk almak
- Sorumluluk üstlenmek
- Ahlaki değerlere bağlı olmak
- Güven vermek

#### AZMIN ZAFERİ

Amerika'da yaşlı bir emekli olan Albay Sanders'ın otoyol kenarında küçük bir lokanta işlettiğini, otoyol başka bir yere taşınacağı için lokantasını kapattığını, kendi bulduğu bir kızarmış tavuk tarifinden başka bir sermayesinin kalmadığını, bu tarifi ülkedeki lokanta sahiplerine satarak piliç başına prim almaya karar verdiğini, **tüm ülkeyi arabası ile dolaştığını ve tam 1009 lokantadan ret cevabı aldığını**, fakat sonunda birinin kabul ettiğini ve bunun sonucunda "Kentucky Fried Chicken" zincirinin doğduğunu biliyor muydunuz?

Yukarıda belirtmiş olduğumuz bilgi, beceri, yetenek, tutum ve davranışlar olmazsa olmaz özellikler olmayıp sadece ortak paydayı ifade etmektedir. Sunacağınız ürün ve/veya hizmetin yapısına, işin karmaşıklığına, büyüklüğüne, içinde bulunduğunuz kültüre, ekonomiye, sektöre vb. pek çok değişkene göre şüphesiz ki başarılı bir girişimci olmanız için sahip olmanız gereken özellikler farklılıklar gösterecektir.

### 1.4. DOĞUŞTAN GİRİŞİMCİ (!)

Girişimci doğulur mu, olunur mu sorusu çoğu zaman gündeme gelen ve kendi işini kurmak isteyip de bir türlü cesaret edemeyen kişilerin en etkili savunma silahlarından birisi olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Neden mi? Bu kişileri dinlediğinizde, iş yapacak çevreleri olmadığı için, maddi imkânları olmadığı için ya da doğuştan bir takım kişisel özelliklere (yaratıcılık, sabırlılık vb.) sahip olmadıkları için sonradan girişimci olunamayacağını iddia ettiklerini duyarsınız.

Kesin olan şudur ki: Doğuştan sahip olduğunuz bir takım özellikler girişimci olmayı kolaylaştırmaktadır. Ancak bu özellikler sizi birden bire girişimci yapma gücüne sahip değildir. İçinde doğduğunuz çevrenin girişimciliği destekler nitelikte olması, sahip olduğunuz maddi imkânların güçlü oluşu ve stratejik düşünme ve yaratıcılık gibi bir takım gerekli kişisel yetkinliklere doğuştan sahip olmanız girişimciliğe ancak zemin hazırlar. Sahip olduğunuz bu özelliklerini girişimcilik yönünde kullanmıyor ya da kullanamıyorsanız bu özelliklerin var olmaları girişimcilik yönünde bir anlam ifade etmeyecektir.

Çevre, maddi güç ve yetkinlikler olmak üzere girişimcilik için temelde üç faktör söz konusudur diyebiliriz. Çevreden kasıt içinde bulunduğunuz ülke, coğrafya, aile; maddi güçten kasıt gerekli sermayeyi bulma kolaylığınız; yetkinliklerden kasıt ise bu bölümün ikinci başlığında belirttiğimiz bilgi, beceri, yetenek, tutum ve davranışlarınızın bütünüdür. Bu üç faktör arasında en önemli olanı bizce yetkinliklerdir. Yetkinlikler içerisinde ise doğuştan getirdiğiniz özellikler olan yetenekleriniz önemlidir, fakat doğuştan sahip olduğunuz yeteneklerin geliştirilmemesi durumunda bunlar girişimcilik için bir anlam ifade etmeyecektir. Doğuştan getirdiğiniz yeteneklerin potansiyel olduğu ve kişisel çabanız sonucu açığa çıkarılmadığı, geliştirilmediği veya ustaca işlenemediği takdirde yetersiz kalacağı aşikârdır.

Yukarıda yaptığımız analiz neticesinde şunu söyleyebiliriz ki, sonradan edineceğiniz ve geliştireceğiniz yetkinlikler, doğuştan getirdiğiniz potansiyel yetkinliklere göre çok daha büyük bir öneme sahiptir. Bizim görüşümüze göre esas olan doğuştan getirdiğiniz değil, sonradan edindiğiniz yetkinlikleriniz ve ancak sarf edilen çaba ile yeteneklerinizin geliştirdiğiniz kısmıdır.

Girişimci olmak istiyorsanız, gerekli olan yetkinlikleri edinerek ve doğuştan getirdiğiniz yeteneklerinizi geliştirmeye önem vermeniz ve her şeyden önce bunu tutkulu bir şekilde istemelisiniz. Doğuştan maddi güç ve çevre gibi bir takım girişimcilik özelliklerinden yoksun oluşunuz ise sadece sizin harcamanız gereken çabayı artıracaktır. Belirtilen özelliklere sahip olmamak sizi imkânsıza götüren büyüklükte bir engel asla olamaz. Girişimci olunur, doğuştan bir takım özellik ve imkânlara sahip olmanız ise sadece ve sadece bu süreci kolaylaştırır.

Belirtilmesi gereken diğer bir konu ise, girişimde bulunmak

isteyenlerin sahip olması gereken en önemli gücün “girişimcilik motivasyonu” olduğudur. Motivasyon, belirli bir amacı gerçekleştirmek, bir ihtiyacı karşılamak için kişilerin kendi arzu ve istekleri ile davranmaları olarak tanımlanabilir. Girişimci olmak isteyen biri, iş kurma sürecinde birçok sorun ve zorlukla karşılaşacaktır. Bunlara göğüs gerebilmek için kişinin girişimci yetkinliklerinin yanında motivasyona ve arzuya da sahip olması gerekir. Kendi kendinin patronu olma, daha fazla gelir elde etme ve başarıma hazzını yaşama gibi istekler girişimcinin motive olmasını sağlayan kaynaklardır.

### SUNUCULUKTAN PATRONLUĞA

Uzun yıllar "Gülay Kuriş'le Moda" adlı televizyon programını sundu. Sanat yönetmenliğine dört yıl önce başladı. Kendine tüm bunların yanında yeni bir iş kurdu. Kiraladığı 350 metrekarelik boş alanda üç ofis dekore etti ve diziler için kiralamaya başladı. Tablolar, dizüstü bilgisayarlar, DVD s etleri, isteğe göre modern ya da klasik mobilyalar koydu. Gülay Kuriş, hayatında ilk defa işin başında sürekli durmadan para kazanıyor. "Allah'ım bana öyle bir iş ver ki, ben başında durmasam da yürüsün". Gülay Kuriş, son yıllardaki en büyük dileğinin bu cümle olduğunu söylüyor. Dileğinin gerçekleşmesine yol açacak fikir, geçen sene sahilde yürüyüş yaparken aklına gelmiş: "Televizyondaki dizilerin artması ile her yer dizi platosuna dönmüştü. **Her dizide en az bir iş adamı vardı ve en fazla ofis sıkıntısı yaşıyordu. Bir mekân kiralayıp, ofisler dekore edip, dizilere kiralama fikri böyle aklıma geldi.**" Ofis sıkıntısı yaşanmasının temel nedeni, hiçbir iş adamının ofisini kiralamamasıydı. İnsanlar evlerini kiralyıyorlardı ama bir işadamı iş yaptığı mekânı asla vermiyordu. Bazıları zar zor pazar gününe evet, diyordu ama bir günde de çekimler asla bitmiyordu. Gülay Kuriş, uzun arayışların sonunda bir iş hanında tam istediği gibi bir yer buldu. Ne zemini, ne tavanı, ne duvarları yapılmıştı. İşe, mekânı alçıpanla üçe böldürerek başladı. İki küçük, bir büyük ofis çıkardı. Büyük ofisi klasik bir şekilde dekore etti: "Tam bir baba ofisi oldu. İngiliz tarzı berjer koltuklar, çok şık sümen takımları, telefonlar..." İki küçük ofisi ise modern döşedi. Beyaz koltuklar, ahşap mobilyalar, cam sehpa. Üç ofisin önüne bir de sekreterlik yaptırdı. Öyle ya sekreteri olmayan işadamı olmazdı.

Girişimcilik sürecinin ilk adımının motivasyon olduğunu belirtmiştik. Bu noktada girişimci adayı olarak ilk yapmanız gereken şey, kendiniz, amaçlarınız ve yetkinlikleriniz ile ilgili bir değerlendirmede bulunmanız olacaktır. Böylece, kişisel amaçlarınızı doğru belirlediğinizde girişimcilik serüveninize de bir rota belirlemiş olacaksınız. Değerlendirme sonucu mevcut yetkinliklerinizin farkına varabilecek, amaçlarınızı destekleyen bir işletme kurmak için hangi yetkinliklerinizi geliştirmeniz gerektiğini görebilecek, eksik olan yeteneklerinizi bunlara sahip birileriyle işbirliğine giderek tamamlamaya çalışabileceksiniz. Bu amaca hizmet eden iki girişimci değerlendirme testini bu bölümün sonunda size sunuyoruz. Testi dürüstçe cevaplandırarak, girişimcilik serüveniniz öncesinde hem kendinize ve yetkinliklerinize ayna tutma fırsatını elde etmiş, hem de girişimciliğe hazır olup olmadığınızı görmüş olacaksınız. Bu testlerin sadece bir ön değerlendirme olduğunu sadece bunlara bakarak karar vermemin yeterli olmayacağını altını çizmek isterim.

## TESTİ: GİRİŞİMCİLİK POTANSİYELİNİZİ DEĞERLENDİRİN

Kendi işinizi kurmaya hazır mısınız? Bunun cevabını bulmak için girişimcilik testini deneyin! Tüm sorulara dürüstçe cevap verin ve test bitiminde sonuçları hesaplayarak girişimci olmaya hazır olup olmadığınıza bakın. Daha doğru bir değerlendirme olması için kendiniz testi cevapladıktan sonra, sizi yakından tanıyan birinin sizin adınıza testi cevaplamasını isteyin.

		Evet	Hayır
1.	Ne kadar para kazanacağımın kontrolü bende olsun istiyorum, yani ne kadar çok çalışma o kadar çok para!		
2.	Bağımsız olmak, kendimin patronu olmak ve kendimden (ve müşterilerimden) başkasına hesap vermek istemiyorum.		
3.	Esnek çalışma saatlerim olsun istiyorum. (yani, geceli-gündüzlü ve hafta sonları da çalışmaya itiraz etmiyorum, tabii kendim bunu isteyerek seçmediysem...)		

4.	Karar vermede başarılıyım.		
5.	Bir şeyler yaratmak istiyorum.		
6.	Gerçekleşmeden önce çevrenizdeki eğilimleri (trendleri) tahmin edebilir misiniz?		
7.	Her zaman fırsatları bulan ya da fırsat yaratan tipte bir kişi misiniz?		
8.	İyi bir fikriniz olduğunda ya da bir fırsatı fark ettiğinizde, bunun için bir şey yapar mısınız? Yani, fırsatları değerlendirir misiniz?		
9.	Değişimden hoşlanır mısınız? Değişim yanlısı mısınız?		
10.	Sürekli bir şeyleri iyileştirmekten (geliştirmekten) hoşlanır mısınız?		
11.	Rekabetin yoğun olduğu piyasada, satın alınmaya değercek bir uzmanlık, bir beceri, bir ürün veya bir hizmetiniz var mı?		
12.	Girişimde bulunmak istediğiniz işte hiç çalıştınız mı? Bu sektörde tecrübeniz var mı?		

		Evet	Hayır
13.	Hizmetlerinize veya ürününüze ihtiyaç duyabilecek potansiyel ve mevcut müşterilere sahip misiniz? (Bunlar, geminizi ilk yılında yüzdürmeye yetecek sayıda mı?)		

14.	Hukuki ve Muhasebe ile ilgili konularda size yardımcı olacak, güvenilir bağlantılarınız var mı?		
15.	Sözleşme takibinden, satıştan ve müzakereden hoşlanır mısınız?		
16.	İşletmenizin sıkıntılı zamanında, en azından ilk altı ay için, birikiminiz ya da finansal açıdan sizi destekleyebilecek tanıdıklarınız var mı?		
17.	Ailenizin ve önem verdiğiniz kişilerin moral desteği aldınız mı?		
18.	Bedensel sağlığınız yerinde mi?		
19.	Duygusal açıdan güçlü müsünüz? İşlerin yolunda gitmesi güçleştğinde bile kendinizi hevesli ve coşkulu tutabilecek misiniz?		
20.	İşletmenizin düzgün işlemlerini sağlamak için kişisel zamanınızın çoğunu vermeye istekli misiniz?		
21.	Zamanınızın çoğunda yalnız çalışmaktan hoşlanır mısınız? Kendinize güvenir misiniz?		
22.	İşleri yönetmek ve zamanınızı önceliklendirme konusunda yeterince düzenli misiniz?		
23.	Disiplinli misiniz? Başladığınız işi bitirir misiniz?		
24.	Müşterinin daima haklı olduğuna inanıyor musunuz? Müşteriyi kaybetmemek için, bir konuda onun dediğini kabul etmeye razı mısınız?		
25.	“Para kazanmak için para harcamak gerekir” sözüne inanıyor musunuz?		

(Peter Johnson ve Johanne Larouche’un testinden uyarlanmıştır. Kaynak: <http://www.yesmontreal.ca/yes.php?section=entrepreneurship/quiz>)

## Değerlendirme

Sorulara verdiğiniz “Evet” cevaplarınızı sayın. “Hayır” cevaplarının değeri yoktur. Her “Evet” için ise kendinize 4 puan verin. Toplam puanınıza göre aşağıdaki dört farklı sınıflandırmadan size uygun olanı okuyun:

• **0–49:** Hayatınızın bu döneminde kendi işinizin peşine düşmek uygun bir seçenek gibi görünmüyor. Şu an için başkası adına çalışmak daha iyi olabilir. Şartlar daha uygun olduğunda her zaman girişimciliği tekrar düşünebilirsiniz.

• **50–69:** Bazı nitelikler, tutumlar veya uygun destek konusunda eksikliğiniz olduğu görülüyor. Cesaretiniz kırılmasın! Biraz çalışma, beceri geliştirme veya eksikliklerinizi tamamlayan bir ortak ile hala girişimci olabilirsiniz.

• **70–84:** Bir işletmeyi başarılı kılabilecek durumdasınız. Girişimcilik sürecine başlamadan önce diğer insanlarla (örneğin danışman veya koçlarla) görüşmeyi ve testteki bazı konuları –özellikle “Hayır” cevabını verdiklerinizi- gözden geçirmeyi düşünebilirsiniz.

• **85–100:** Hemen işe koyulun! Giriştiğiniz işte başarılı olmaya en yatkın sizsiniz! Başarılı bir başlangıç ve uzun dönemde işletmenin ayakta kalması için gerekli temel tutum ve karakteristiklere sahipsiniz.



## TEST II: SİZE UYGUN KARIYER NEDİR?

Aşağıdaki testte her bir ifade için verilmiş olan seçeneklerden bir tanesini işaretleyiniz. Testin sonunda değerlendirme çizelgesini bulacaksınız.

1. Bir iş başarılığında benim için en önemli ödül:
  - a. Patron tarafından övülmektir.
  - b. Kişisel tatmin duygusudur.
  - c. İş arkadaşları tarafından övülmektir.
  - d. Ekstra bir avanstır.
2. Geçmişe baktığımda, arkadaşlıklarım:
  - a. Köklü arkadaşlıklardı.
  - b. Yeni arkadaşlar edindikçe, eskilerle iletişimin kaybolduğu arkadaşlıklardı.
  - c. Yeni bir yere yerleşince, eski yerlerdekilerin unutulduğu arkadaşlıklardı.
3. Bazı işler yanlış gittiğinde:
  - a. Kişisel olarak müdahale eder ve sorunu çözerim.
  - b. Sorunu belirler ve tekrarlanmasını engellerim.
  - c. Sorun çözülmünceye kadar daha çok çalışırım.
4. Benim için en iyi çalışma biçimi:
  - a. Bir takımın eşit üyesi olmaktır.
  - b. Bir işten sorumlu olmaktır.
  - c. Yöneticimle yakın bir biçimde çalışmaktır.
  - d. Yalnızca kendimin yapacağı bir işe atanmaktır.
5. Benim için dinlenmek:
  - a. Yeni yemekler denemektir.
  - b. Evde televizyon seyretmektir.
  - c. İşten getirdiğim proje üzerinde çalışmaktır.
6. Bir iş ya da oyunda genel eğilimim:
  - a. Kendimi söz konusu aktiviteye yoğunlaştırmaktır.
    - b. İlgimi olanak olduğunca çok alana dağıtmaktır.
  - c. İlgimi bir alanda odaklandırmaktır.

7. Eğer milli piyangodan büyük ikramiyeyi kazanırsam:
  - a. Lüks bir spor araba ve pahalı bir cep telefonu alırım.
  - b. Uzun süreli bir tatile çıkarım.
  - c. Finans danışmanımın gösterdiği bir alana yatırım yaparım.
  - d. Bütün borçlarımı öderim.
8. Benim için tasarruf:
  - a. Faturalarımı ödedikten sonra geride kalan miktardır.
  - b. Gereksinimler ve kötü günler için kenara konan paradır.
  - c. Değişir. Bir gereksinme için biriktirilen ve harcanan paradır. Sonra tekrar biriktirilir.
9. İş gezisine çıkmak:
  - a. Uyumak için bir fırsattır.
  - b. Ofisten getirilen iş üzerinde çalışmak için iyi bir fırsattır.
  - c. Bilgilendirici ve eğlendirici kitaplar okumak için iyi bir fırsattır.
10. Eğer çocukluğumdan beri biriktirilmiş bir mini banka hesabım olsaydı, bunun büyük bir bölümünü:
  - a. Ortalama bir riske sahip ve yüksek bir geliri olan fona yatırırdım.
  - b. Düzenli bir artışa ve düşük bir riske sahip olan hisse senetlerine yatırırdım.
  - c. Garantili getirisi olan banka hesabına yatırırdım.
11. Yaşamla ilgili planlarım:
  - a. Günlük planlardır.
  - b. Üç aylık planlardır.
  - c. Yıllık planlardır.
  - d. Beş yıllık planlardır.
  - e. Emekliliğe kadar olan zaman dilimlerini içeren planlardır.

12. Yabancı bir ülkeye tatile gitmeye karar verirsem
  - a. Paket bir programa katılırım.
  - b. Bir turizm kitabı kullanarak kendi programımı yaparım.
  - c. Gidilecek yere varıncaya kadar bekler, programımı orada yaparım.
  - d. Daha önce seyahat edip beğendiğim yerleri tekrar gezerim.
13. Tanımadığım bir kimseden bir telefon mesajı aldığımda:
  - a. Mesaj atana telefon ederim.
  - b. Mesaj atan numarayı bir başkasına arattırır niyetini öğrenirim.
  - c. Mesajı görmezden gelir ve tekrar aramasını beklerim.
14. Bir toplantıya katıldığımda:
  - a. Tanımadığım insanların yanına giderim.
  - b. Daha önce tanımadığım insanlarla tanışır, sohbet ederim.
  - c. Kuytu bir köşeye çekilir ve kimse ile görüşmem.
15. Aniden yüksek bir vergi borcum olduğunu öğrensem:
  - a. Muhasebecimi kovarım.
  - b. Ek iş yaparım.
  - c. Kredi bulurum.
  - d. Vergi dairesi ile görüşür ve soruna bir çözüm bulmaya çalışırım.
16. Birisi, karmaşık bir problemi ile ilgili olarak benden bir öğüt isterse:
  - a. Kibarca, bunun, onun problemi olduğunu ima ederim.
  - b. Onun yerinde olsaydım, ne yapacağımı anlatırdım.
  - c. Problemlle ilgili deneyimi ve bilgisi olan birine yönlendiririm.

17. Çalışma saatleri ile ilgili olarak genel tutumum:
- İşe zamanında gelmek ve zamanında çıkmaktır.
  - Patronu gözetip, en azından o çıkana kadar işyerinde kalmaktır.
  - İş yerinde kalmanın bir yararı olup-olmadığını düşünüp, eğer yararı varsa kalmaktır.
  - Akşam bir planım olup-olmadığına bağlıdır.
18. Evimin önünde bir çöp torbası görürsem:
- Çöp torbasını çöp bidonuna atarım.
  - Çöp torbasını ertesi gün gelecek olan çöp kamyonunun almasını beklerim.
19. Yeni bir araba almaya karar verirsem.
- En popüler olan yeni bir modeli hemen satın alırım.
  - Yıl sonundaki indirimli satışları bekler ve en uygun olan modeli seçerim.
  - Bir ya da iki yıl bekleyip, uygun fiyata kaliteli bir araba satın alırım.
20. Bir restoranta giderken:
- Kaliteli ve bilinen bir yer seçerim.
  - Arkadaşlarımın önerisini dikkate alırım.
  - Eve giderken dikkat çeken bir yere giderim.

(Gitman, Lawrence J. ve McDaniel, Carl. (1992), The World of Business. Cincinnati Ohio, South Western Publishing Co. 'dan uyarlayan Yurtseven, Rıdvan (2007), Girişimcilik – Küçük Bir İşletme Kurmak ve Yönetmek, Detay Yayıncılık, s.181.)

### **Puanlama**

- a:2, b:4, c:1, d:3
- a:1, b:4, c:7
- a:5, b:3, c:1
- a:2, b:8, c:4, d:6
- a:4, b:2, c:6

6. a:2, b:6, c:4
7. a:8, b:2, c:6, d:4
8. a:2, b:4, c:6
9. a:1, b:5, c:3
10. a:7, b:3, c:1, d:5
11. a:8, b:7, c:5, d:3, e:1
12. a:1, b:5, c:7, d:2
13. a:8, b:4, c:1
14. a:3, b:7, c:1
15. a:8, b:3, c:1, d:2
16. a:3, b:5, c:1
17. a:1, b:2, c:7, d:3
18. a:6, b:2
19. a:8, b:4, c:1
20. a:1, b:3, c:5, d:8

### Değerlendirme

- **26 – 60 / Takım Oyuncusu:** Sorumlulukları başkalarıyla paylaşmayı seviyorsunuz. Sizin için en uygun kariyer bir işletmede çalışmaktır.
- **61 – 100 / Franchise Adayı:** Kendi işinizde çalışmayı seviyorsunuz, ancak başkalarından da destek görmek hoşunuza gidiyor. Kariyer seçeneği olarak franchisingi düşünmelisiniz.
- **101 – 133 / Girişimci:** Sizin bağımsız kişiliğiniz, kendi işinize başlamak için uygun bir aday olmanızı sağlıyor. Yolunuz açık olsun.

# BÖLÜM 2

# İŞ FİKRİ

*Zamanı Gelmiş Bir Fikrin Önünde Hiçbir Güç Duramaz...*

Victor Hugo

*Binlerce kilometre sürecekle bir yol, bir tek adımla başlar.*

Japon Atasözü

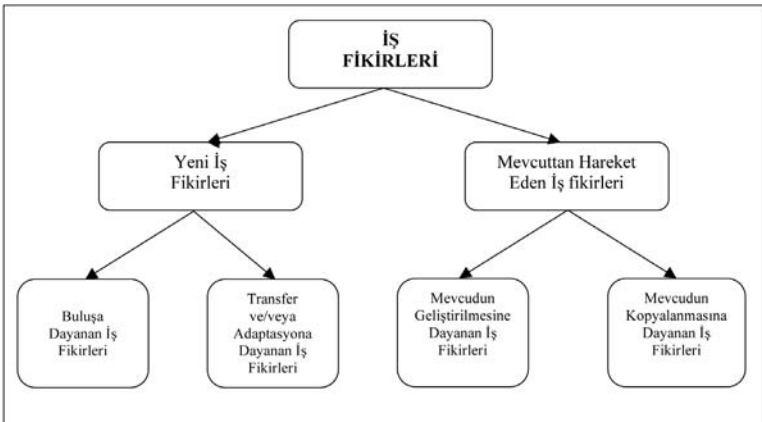
Girişimci ve girişimcilik kavramlarını önceki bölümde ele almış, girişimcilik sürecinin kişinin, başarılı girişimcilerde bulunan yetkinlikler açısından kendisini değerlendirmesi ve girişimci olmaya yönelik motivasyonunu sorgulaması ile başladığını belirtmiştik. Bu bölümde ise girişimci sıfatını kazanmanızı sağlayacak unsur olan iş fikri üzerinde duracağız. İş fikri ve türlerinin ne olduğu, iş fikrinin nasıl bulunduğu, bunların değerli olup olmadığına karar vermek için nasıl bir ön değerlendirme yapılması gerektiği ele alacağımız konular.

## 2.1. İŞ FİKRİ VE TÜRLERİ

İş fikri, kuracağınız girişimin ilk çıkış noktası, işletmenizin doğmasına yol açacak olan ilk sebeptir. Bir tohum olan iş fikriniz zaman içerisinde pek çok zorlu sınavı aşarak önce toprakta yer tutacak sonra meyvelerini vererek büyüyecek ve nihayetinde bir işletmeye dönüşecektir. Günümüzde dev olan işletmelerin, başlangıç noktasının o işletmenin kurucusunun aklına bir iş fikrinin düşmesi olduğunu görürüz. Aslında tek cümleden ibaret olan iş fikriniz, zorlu serüveninizin başlangıcı anlamına gelmektedir.

Denemeye koyulmuş ve başarılı olmuş olanları karşılaştığımızda bu oranın ilk planda çok motive edici olmadığını söyleyebiliriz. Yani binlerce iş fikrinden sadece bir kaç başarılı olmaktadır. Dolayısıyla iş fikri bulmak aslında hiç de zor değildir. Bu cümleyi okuduğunuzda hayır çok zor diye itiraz ettiğinizi duyar gibi oluyoruz. Burada kritik olan bize uygun ve üzerinde severek çalışabileceğimiz bir iş fikri bulmak ve sonrasının gereklerini yerine getirebilmektir.

İş fikirleri kendi içerisinde temelde ikiye ayrılmaktadır: Yeni iş fikirleri ve mevcuttan hareket eden iş fikirleri olmak üzere.



Şekil 3. Fikirleri ayrımı

Bazı uzmanlara göre yeni bir iş fikri dışındaki fikirler bir iş fikri olarak kabul görmemektedir ve bundan hareketle girişimciliği buluşa dayanan fikir türleri ile ilişkilendirmektedirler. Bu kişilere göre yeni bir ürün üretmiyor ya da hizmet sunmuyorsanız girişimci değilsinizdir. Biz bu görüşe katılmıyoruz. Eğer iş fikriniz yasal, ekonomik, teknik ve finansal açıdan bir engelle karşılaşmıyorsa, siz bir girişimci adayısınız. Çünkü girişimciliğin içinde bulunan yenilik kavramı sadece müşterinin henüz tanımadığı yeni bir ürünü ortaya koyma değildir, yeni bir üretim tekniği geliştirme, önceden girilmemiş yeni bir pazar bulma, yeni hammadde ve yarı mamul kaynaklarının bulunması, herhangi bir endüstride yeni organizasyonların oluşturulması ve hatta asırlık sektörlerde mevcut yapanlardan daha iyi yapıyor olmak bile sizi girişimci yapmaya yetecektir.

Örneğin; dünyanın diğer ucundaki bir iş fikrini alıp aynısını kendi ülkesinde uygulamasının, yaptığı araştırma neticesinde ticari olacağını tespit eden ve kopyalama yolu ile bir girişimde bulunan kişi için iş fikri, belki ilgili ürünü satmak değil, ülkesine o ürünü transfer etmektir. Sonuçta bu bir iş fikridir ve bu iş fikrini bulup çıkartan kişi de bizce bir girişimcidir. Ama belirtmek gerekir ki yeni buluşlara dayanan girişimler gerçekleştirmenin ekonomiye, topluma ve size sağlayacağı katma değer diğer iş fikri türlerine göre çok daha fazla olacaktır.

### 2.1.1. YENİ İŞ FİKİRLERİ

Yeni iş fikirlerinde, müşterilerinizin yabancı olduğu yeni bir ürün ya da yeni bir hizmetin faaliyet göstermek istediğiniz pazara sunulması söz konudur. Yeni iş fikirleri bulunduğunuz pazarda daha önce denenmemiş olan iş fikirleridir. Ancak bilmemiz gerekir ki yeni iş fikirlerinin ortaya çıkışından hayata geçirilmesine ve oradan da işletmenizin varlığını devam ettirebilmesine kadar olan süreç diğer iş fikri türlerine göre çok daha zorlu olacaktır.

Yeni iş fikirlerini hayata geçirmenin zorluğunun sebebi bu yeni iş fikrinizi gerçekleştirirken karşılaşacağınız belirsizlik düzeyidir. Belirsizlik ve risk arasındaki doğrusal oran burada da geçerliliğini koruyacak; yani belirsizlik arttıkça almış olduğunuz risk de artacaktır. Ürününüz ya da hizmetiniz, pazarda göreceği talepten, üretiminde yaşayacağınız sorunlara kadar pek çok noktada belirsizliklere gebecektir. Bu durum



daha fazla risk alarak ilerlemeniz anlamına gelmektedir. Belirli metot ve göstergelerden hareketle (ikame ürünleri izleme, pazar araştırmaları vb.) belirsizlik düzeyinizi aşağıya çekebilmeniz mümkündür. Ancak yeni bir iş fikri daima yüksek riskleri beraberinde getirecektir.

Peki neden kolay olan varken zor olanı tercih etmelisiniz? Bunun birkaç sebebi söz konusudur. Bunlardan birisi pazarda ilk olmanın size sağlayacağı avantajlardan faydalanmaktır. Pazara ilk giren işletme, ilk oluşu sayesinde pazarın kaymağını alma imkânına ulaşarak yüksek kazançlar elde edebilecektir. Bu durumun başlıca sebebi arzın talep karşısındaki azlığıdır. Ancak kısa bir süre içerisinde pastanızı paylaşmak isteyen rakipleriniz ortaya çıkmaya başlayacaktır. Eğer bu noktada doğru stratejilerle hareket edebilirsiniz yine ilk olmanın avantajı sonucu liderliği ele alabilirsiniz ve kolay kolay da kimse bu pozisyonu elinizden alamaz. Bu durum pastanın büyük diliminin uzun bir süre pazarda ilk olan işletmede yani sizde kalmasını sağlayacaktır, ancak girişiminizi doğru stratejilerle destekleyebilmeniz şartı ile. Son olarak ise yeni iş bir fikrini hayata geçirmenin, başarma arzunuzun üst düzeyde tatminini sağlayacak olması sizi bu zorlu yola gönüllü olarak iten içsel bir güç olacaktır.

Yeni iş fikirleri var olan bir pastadan bir dilim kapma anlayışına dayanmazlar, burada bir “pasta yapmak” söz konusudur. Müşteriye var olan mal ya da hizmetleri satarak ayakta kalmak yerine, bu yeni iş fikirleri ile pazarda talep oluşturursunuz yani kendi pastanızı kendiniz yaparsınız.

### **2.1.1.1. Buluşa Dayanan İş Fikirleri**

Bu iş fikri türü bir ürün ya da hizmetin icat edilmesine dayanmaktadır. Burada siz ürünü ya da hizmeti keşfeden olmak durumunda değilsiniz, asıl olan bu yeniliği ticarileştirerek içinde bulunduğunuz pazara sunmanızdır. Bu iş fikri türünde içinde bulunduğunuz pazarda var

olmayan bir pastayı ortaya çıkarmış olacaksınız.

### OYUNCAK DA KİRALANIR MI?

Bir anne, çocukları için satın aldığı oyuncaklardan oyuncak kiralama servisi kurdu. ABD'de ikiz çocuk sahibi bir anne, çocuklarının, satın aldığı oyuncaklardan çabucak bıkmalarından bunalarak oyuncak kiralama servisi kurdu. Lori Pope adlı kadın, İnternet üzerinden hizmet veren şirketi ile ailelere, her ay seçtikleri 4 ila 6 adet oyuncuğın, posta ile evlerine ulaşması olanağı sunuyor. Baby Plays adlı İnternet sitesinde, yeni doğmuş bebeklerden okul öncesi çocuklara kadar değişik yaş gruplarına hitap eden oyuncaklar bulunuyor.

[www.morfikirler.com](http://www.morfikirler.com)

### 2.1.1.2. Transfer ve/veya Adaptasyona Dayalı İş Fikirleri

Bu iş fikrinde ise başka bir pazardaki (başka bir ülke, başka bir bölge, başka bir sektördeki vb.) bir ürün ya da hizmeti içinde bulunduğunuz pazara transfer etmeniz söz konusudur. Bu transferin gerekli hallerde içinde bulunduğunuz kültüre ve pazarınızdaki müşterilerin yapısına adaptasyonu da içermesi gerekebilir. Burada da yukarıdaki gibi asıl olan pazara bir yeniliği getirmiş olmanızdır, bir “ilk”e imza atmış olmanızdır.

### 2.1.2. MEVCUTTAN HAREKET EDEN İŞ FİKİRLERİ

Mevcuta dayalı iş fikirleri türlerinde yeni iş fikirlerinde olduğu gibi pazara bir yenilik getirmeniz, müşterileri yeni bir hizmetle ya da ürün ile tanıştırmamız söz konusu değildir. Burada pasta aynı pastadır ve siz bu pastadan pay almaya çalışırsınız.

Mevcuttan hareket ederek türettiğiniz fikirlerinizin sonucu kurduğunuz girişiminiz, yeni iş fikirlerine göre kurulmuş olan girişimlere göre farklı bir boyutta yer alacaktır. Öncelikle burada riskiniz yeni iş fikirlerine göre daha azdır, çünkü mevcuttan hareket etmektesinizdir. Pazarda yer

alan diğer ürünler, firmalar, müşteriler, talep yapısı vb. pek çok husus sıkı bir araştırmaya ile açıklık kazanabilecektir. Belirsizliğin az olması ile önünüzü daha net görebileceksinizdir. Mevcuttan hareketle geliştirilen fikirlerde de belirsizlik vardır ama sizin yapmanız gereken el fenerinizin düğmesine basarak önünüzü aydınlatmaktır. Eğer yeni bir iş fikri ile pazara giriyorsanız, o zaman ne yazık ki elinizde el feneri yerine belki sadece bir tek kibrit çöpü ve daha çok karanlıkta yol almanızı sağlayacak olan önsezileriniz olacaktır.

Belirsizliğin azlığı dolayısı ile alacağınız risk de az olacaktır. Bu kesinlikle bir avantajdır ancak pazara sonradan girmek söz konusu olduğu için bir üst başlıkta değindiğimiz kadar bakir bir pazar da yoktur önünüzde ve kazanç düzeyiniz buna paralel olarak daha aşağı seviyelerde kalacaktır. Var olan bir pazara girdiğiniz için rakipleriniz olacak, onların ne yapacaklarını kestirmeniz ve buna göre pozisyon almanız kritik önem arz edecektir. Eğer lider olmak gibi bir hayaliniz de varsa bu biraz zamanınızı alacaktır.

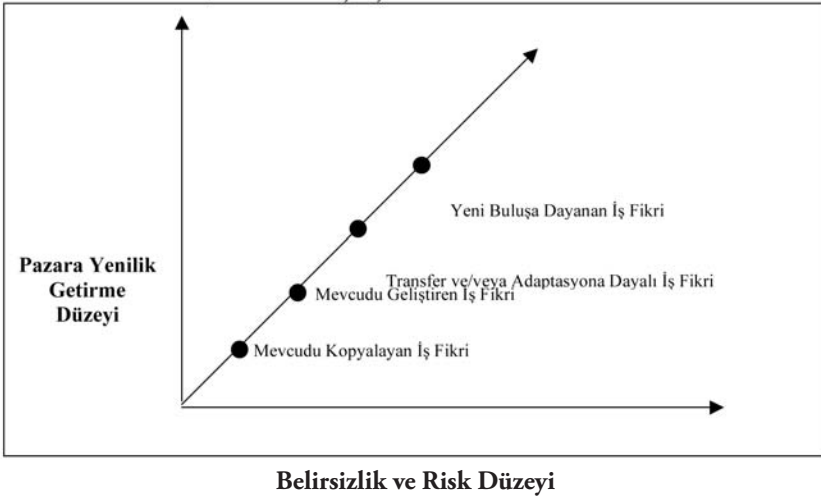
Yeni bir iş fikri ile yola çıktığınızda, talep yaratmak asıl amacınız olacaktır ama burada talep hazır, ürünler ve hizmetler bilinmektedir dolayısı ile odaklanılması gereken nokta müşteriye kendinize çekebilmenizdir. Bunun için de rakiplerle mücadele etmek durumunda kalacaksınız. Özetle her iki iş fikri türü de kendine has bir takım zorlukları bünyesinde barındırmaktadır. Mevcuttan hareket ederek geliştirilen iş fikrinin en önemli avantajı belirsizliklerin az olmasıdır. Az belirsizlik, az risktir, bu da risk ve kazanç arasında doğrudan ilişki nedeniyle daha az kazanç anlamına gelir.

### **2.1.2.1. Mevcudun Geliştirilmesine Dayanan İş Fikirleri**

Mevcudun geliştirilmesinde pazarda var olan bir ürün ya da hizmet üzerinde bir farklılık yaratarak pazara girmeniz söz konusudur. Bu iş fikri türünde var olan mevcut talebi hedeflersiniz ancak onlara daha farklı ve daha gelişmiş ürün ya da hizmetler sunmanız gerekir. Mahallenizdeki marketinizin karşısına, evlere servis de yapan bir başka marketin açılması buna bir örnektir. Burada pasta aynı pastadır ve siz farklılaşarak o pastadan pay almaya çalışırsınız. Ama unutmamalısınız ki kopyalanmak çok kolaydır. Kopyalanmanız ne kadar zor ise başarınız da o kadar kalıcı olacaktır.

### 2.1.2.2. Mevcudun Kopyalanmasına Dayanan İş Fikirleri

Kopyalamak sözü genelde çoğumuza itici gelmektedir, ama bazen mevcuda hiçbir şey eklemeyen de kuracağınız girişim başarılı olabilir. Özellikle mevcut olan ürün ve hizmetlere talebin fazla olduğu, tedarikçilerin de bu talebi karşılamada yetersiz kaldığı durumlarda kopyalamak anlamlı hale gelmektedir. Üstelik başlangıçtaki riskiniz de nerede ise hiç yok gibidir. Ancak sizin gibi düşünen pek çok girişimci pazara girecektir ve bunun sonucu olarak uzun vadede kar marjınız gittikçe azalacaktır. Birbiri ardına açılan simitçi dükkânları ya da her köşe başında yer alan dürümcüler bunun en güzel örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcudun kopyalanmasına dayalı iş fikirlerinde bayilik ve franchising yöntemleri de kullanılabilir. Bayilik ya da franchising almanız durumunda pazarlamadan, üretime, yer seçiminden, finans yönetimine kadar pek çok noktada güçlü bir destek alabileceksiniz, bu durum da başarı şansınızı daha da artıracaktır.



Şekil 4. İş Fikirinin Pazara Yenilik Getirme Düzeyi ile Belirsizlik ve Risk Düzeyi İlişkisi

Yukarıdaki şekilde de görebileceğiniz gibi, iş fikirlerinin barındırdığı riskler, pazara getirdiği yenilik düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Ama bu sıralama bilginiz, tecrübeleriniz, öngörüleriniz ve araştırmalarınız ile olumlu yönde değişiklik gösterebilecektir. Burada

iş fikrinizin yukarıdaki türlerden hangisine girmesi gerektiği konusunda size maalesef yol gösteremeyeceğiz, çünkü iş fikrinizin türünde esas belirleyici olan sahip olduğunuz iş fikrine inancınız ve riske olan bakış açımanızdır. Kesin olan tek şey şudur: Hayata geçirmek arzusuyla iş fikriniz varsa siz artık bir girişimci adayısınızdır.

## 2.2. İŞ FİKRİ GELİŞTİRMEK

Kendi işinizi kurma isteğiniz var ancak, daha ne yapacağınıza karar veremediniz mi? O zaman bu bölümün size yardımcı olabileceğine inanıyoruz. Bir girişimci adayı için en önemli ve en sıkıntılı dönemlerden birisi iş fikri bulmak ve sonrasında o iş fikri için var gücü ile mücadeleye başlamaktır. Kollarını sıvayıp var gücü ile mücadeleye başlamak ve ter dökmek kolay da, uğruna mücadele etmeye degecek iş fikrini bulmaktır genelde zor olan. Peki, uğruna emeğinizi, hayallerinizi, zamanınızı ve paranızı feda edeceğiniz iş fikrini nasıl bulacaksınız?

İş fikrini bulabilmeniz için iki önemli sorunun cevabını vermenin önemli olduğunu düşünüyoruz. Bu sorular *nereden bulacağım* ve *nasıl bulacağım* sorularıdır. Nereden bulacağım sorusu, iş fikriniz için nerelerden esinlenebileceğinize, nasıl sorusu ise esinlendiğiniz alanlara ne tür bir düşünce yapısı ile bakmanız gerektiğine değinmektedir. Aşağıda bu soruların cevaplarını aramaya çalışacağız.

### 2.2.1. İŞ FİKRİ ESİN KAYNAKLARI

Girişimci olmak için sabırsızlanıyorsunuz ama önünüzde bir tek engel var o da iş fikri eksikliği. Peki, bu iş fikrini bulmak için nerelere bakmak gerekir? Buna verilecek en kestirme cevap aslında HER YER. Bakmasını bilenler için özellikle de değerli girişimci adayları için her konu, olay, konuşma veya mekân iş fikri kaynağı olabilir. Ancak öncelikli olarak bazı yerler, bazı kaynaklar size esin kaynağı olma konusunda yardımcı olabileceklerdir.

Bir alanda derinliğiniz ne kadar fazla ise, diğer bir deyişle bir alanda ne kadar çok bilgi ve tecrübe sahibi iseniz, o alana ilişkin gerçekçi iş fikirleri üretebilme ihtimaliniz de o kadar yüksektir. Çünkü bilginiz varsa varsaymazsınız, gerçek sorunları ve ihtiyaçları okur, potansiyeli daha net öngörürsünüz. Bilgisi olmayan birisi ise ancak varsayımlarla hareket eder ki bu da o kişinin bakış açısını hem daraltır hem de bulanıklaştırır.

Dolayısı ile öncelikle bakmanız gereken yerler bilginizin ve tecrübenizin olduğu alanlardır. Üzerine düşünmenizi önerebileceğimiz başlıca alanlar, yaptığınız iş, eğitiminiz ve hobileriniz ile ilintili alanlardır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki girişimcilerin birçoğunun işletmelerini üzerlerine bina ettikleri iş fikirleri çalıştıkları iş kolundan çıkmaktadır. Bu nedenle öncelikli olarak içinde bulunduğunuz iş koluna bakmanızı öneririz. Bir ayakkabı ustasının, ayakkabı tabanı imal eden bir atölye kurması ya da bir öğretmenin dersane açması gibi... Sahip olduğunuz “tecrübe ve birikim” size yol gösterecek en temel alanların başında gelmektedir.

İş fikirlerinin sadece kişinin çalıştığı iş kolundan bulunabileceği gibi bir düşünce kalıbı içine girmek girişimcilik için hayati bir hata olacaktır. İlgili, bilgili ve tecrübeli olduğunuz alanlar dışında aileniz, arkadaşlarınız, yürüdüğünüz yol, kullandığınız araç, alışveriş yaptığınız dükkân, kısacası yaşadığınız çevre sizin için bir iş fikri kaynağı olabilir.

#### HOBİLERİ İŞLERİ

High Works de, Türkiye’de “endüstriyel tırmanış” olarak bilinen sektörün öncülerinden. Yıldız Teknik Üniversitesi’nin dağcılık kulübünde tanışıp birlikte dağların zirvelerini zorlayan Bora Gürbüz ile Güneş Ergüden, hobilerini iş hayatına taşıdılar. Dağlardan sonra şehrin yükseklerine gözünü diken ikili, 2005 yılında kurdukları “High Works” (Yüksek İşler) şirketiyle, başkalarının başını döndürecek yüksekliklerdeki işleri yapıyorlar. Ekibin ilk işi de cam silmek oldu. İskele Kurması ya da vinçle ulaşılması mümkün olmayan yerlere dağcılık teknikleriyle rahatlıkla ulaşarak sektörde fark yarattılar. Işıklandırma yapıp paratoner takıyor, köprülerde bakım yapıp çatılara güvenlik sistemleri kuruyorlar. Firma, sahne asıcılığı (rigging) ipe erişim çözümleri (rope access), sıra dışı prodüksiyon çözümleri ve bungee jumping gibi yerçekimiyle kavgalı işlerde faaliyet gösteriyor. Rock’n Coke Festivali’nde Türkiye’nin en büyük sahnesini kurdular. Daha sonra birçok konserin sahnesini hazırladılar. Leonardo Da Vinci’nin sergisi Türkiye’ye geldiğinde Carousel Alışveriş Merkezi’ndeki “kanat” figürünü astılar. Garanti Bankası’nın üstündeki ikaz lambası ile paratoneri taktılar. Tiyatrocu Nedim Saban’ın oyunda uçurulmasında görev aldılar. High Works’e talep, İstanbul’daki yüksek rakımlı binaların artışıyla doğru orantılı olarak çoğalıyor. İki arkadaşın bugün dağcılıktan tanıdığı arkadaşlarından oluşan “kemik kadro”su var.

*Hürriyet Gazetesi*

Son olarak değinmek isteğimiz nokta ise yakın çevreniz dışındaki bir takım konular ve durumlarda sizin için iş fikri kaynağı olabilir. İnternet, gazete, dergi, televizyon vb. araçlar sizin zihninize beklenen o ampul yakacak fikri dünyanın öbür ucundan size getirebilirler. Bu sebeple yukarıda bahsettiğimiz araçların dikkatle takip edilmesi de sizin için yararlı olabilir. Ancak şunu belirtmek gerekir ki bilgi ve tecrübenizin olmadığı bir alanda bir iş fikrine sahipseniz biraz daha fazla yorulacaksınız çünkü o alana ilişkin derinleşmeniz gerekecek. Derinleşmek içinde araştırmanız, öğrenmeniz ve nihayetinde resmi netleştirmeniz...

Yukarıdaki paragrafları okuduğunuzda pek çok alanda aradığınız iş fikrinin saklı olabileceğini görüyorsunuz. Ne kadar fazla, peki ne yapacaksınız şimdi? Tek tek bu alanları masaya mı yatıracaksınız? Evet, bu yöntem olabilir ama bizim önerimiz içinde bulunduğunuz noktadan başlayarak ve şu andan itibaren girişimci gözü ile hayatı sorgulamanız olacaktır. Nedir bu girişimci gözü? Nasıl yapacaksınız?... Buyurun sonraki başlığa.

### 2.2.2. GİRİŞİMCİ GÖZÜ

Fikirlerin doğuşu, onları keşfetme ve olanaklı kılma ile alakalıdır. İşletmelerin arka planında, girişimcilerinin fırsatları sezmeleri ve onlara inanmaları yatmaktadır. Girişimcilerin en büyük özelliği, bakmak ve görmek arasındaki temel farkı yaratan zihinlerinin sıra dışı çalışmasıdır. Girişimci gözü çevreye yaratıcı ve sıra dışı bakabilmeyi gerektirir.

“Her şey yapılmış”, “Yapacak hiçbir şey yok” diye yakınları mutlaka siz de duymuş ya da siz de benzer durumdan şikâyetçi olmuşsunuzdur. Bu şekilde yakın insanların söyledikleri diğer şey de: bir 15 – 20 yıl daha önce dünyaya gelseydim, bir sürü girişimcilik alanı vardı cümlesidir. Bu şekilde yakınları, bir zaman makinesi olsa da o bahsettikleri döneme götürebilsek. Yanlış anlamayın bakir alanları bulmalarını ve girişim yapmalarını sağlamak için değil, o zaman da insanların aynı durumdan şikâyet ettiklerini gösterebilmek için.



## BAKMAK ve GÖRMEK

Türkiye'de terlik, genelde başta ayakkabı olmak üzere, giyime yönelik mağazalarda, aksesuar olarak satılırdı. Türkiye'de Twigy terlikleri önemli bir yenilikçi ürüne imza attı. Taraftar terlikleriyle dikkat çeken "Bu terlik tam benlik" sloganıyla hafızalara kazınan Twigy, sıra dışı tasarımlarıyla kısa zamanda tüketicilerin gözdesi oldu. Twigy'yi pazarlayan Terteks, terlik işini başlı başına bir kategori olarak ele aldı ve Türkiye'de ilk defa "terlik" mağazaları açtı. Böylelikle terliği, aksesuardan, ihtiyaç ve duygusal ürün haline getirdi. Twigy, yılda ortalama 2 milyon adet satış gerçekleştiren Türkiye genelinde 900'e yakın satış noktasında yer alıyor. Yaklaşık 4 bin çeşit ürüne sahip Twigy terlikleri ürün geliştirme inovasyonunu tam olarak karşılıyor. Alışıldık pofuduk terliklerde takımların rengini kullanılarak yapılan küçük bir değişiklik satışları ciddi oranda artırdı. Twigy terliklerinin temelleri, genç girişimci Sinan Öncel tarafından atıldı. Öncel, 1988 yılında kendi işini kurmaya karar veriyor. Çağaloğlu Uğur Han'da yaklaşık 30 metrekarelik küçük bir dükkân açarak, pofuduk terliklerinin satışına başlıyor. Acaba Twigy terlikleri, 20 yılda bu küçük mağazadan, ciddi bir marka haline nasıl geldi? Onun ağızından dinleyelim: **"Girişimciler dinamiktir ve kafalarında "Ne yapsam?" sorusu vardır. Girişiminin bir de fırsatları görme özelliği vardır. Sürekli bu soruyla yatıp kalktığı için fırsatları da görür. İş dünyası, ticaret bir filmidir. Bu filmi bazı gözler görür, bazıları görmez. İnsanların karşısına birçok fırsat çıkar. Bende dört yıl çalıştıktan sonra arkadaşımın tavsiyesi üzerine pofuduk terliklerin satışı ile iş hayatına atıldım."** Twigy bu yenilikle, Türkiye'nin tek lisanslı terlik üreticisi unvanına sahip oldu. Twigy imalatçı değil ve Nike gibi fabrikası da yok. Dünyanın çeşitli yerlerinde kendi adına üretim yaptırıyor. Twigy'in sırrı ise pazarlamada saklı. Sinan Öncel, babadan kalma bir yöntem olmadığı için kendi yöntemini bulmak zorunda kaldı. Kıt kaynaklarla en verimli sonuca ulaşmayı sağlayan "gerilla pazarlama" taktiğiyle yola çıktı: "Biri bir yolda gidiyorsa, diğerleri de aynı yoldan gidiyor. Ancak önemli olan başka yollar açabilmek, farklılaşabilmek. Bizim yaptığımız altı üstü terlik, ancak terliğe ruh kattık. Herkes "neden" sorusuna yanıt arar. Biz "neden olmasın" anlayışıyla hareket ettik. Kişiliklere uygun terlik yapıyoruz."

*Dünya Gazetesi*



Çevresine yaratıcı ve sıra dışı bakabilen birisi asla her şey yapılmış demeyecek aksine sonsuz sayıda boş alan olduğunu söyleyecektir size. Bunun nedeni o kişinin düşünce kalıplarının ve önyargılarının olmaması sayesinde mevcut boşlukları rahatça görebiliyor olmasıdır. Oysaki pek çoğumuz zihinsel olarak büyük bir yanılısama içine gireriz. Dolu noktaya bakıp dolu hiç boş yer yok deriz, oysaki farklı açılardan bakabilesek pek çok boşluk olduğunu rahatlıkla görebiliriz. Bunun için öncelikle farklı açılar olduğu gerçeğini kabul ederek işe başlamak gerekiyor.

İnsanoğlunun beyni olumludan çok olumsuzluklara çalışır. Bir şeyin nasıl yapılamayacağını söylemek, onu yapılabilir kılmaktan daha kolaydır. Benzer şekilde fikirleri öldürmek de fikir geliştirmekten çok daha kolaydır. Fikir bulmada başarılı olabilmek için, her şeye bakmaya hazır olmalısınız. Hayal gücünüzü tamamen serbest bırakarak yüzlerce fikrin günışığına çıkmasını sağlayın. Sonradan bu fikirler arasından muhtemel şampiyonları ve muhtemel umutsuzları ayırmak için bol bol vaktiniz olacaktır.<sup>7</sup>

Bu noktaya kadar okuyanlar için çevreye yaratıcı ve sıra dışı bir perspektiften bakmak doğuştan gelen bir özellik midir yoksa sonradan kazanılan mı sorusunun cevabı sanırım asıl merak konusudur. Biz bu noktada, yaratıcı ve sıra dışı bakış olarak tanımladığımız girişimci gözü ile olaylara bakma yetkinliğinin terbiye edilebileceğine inanıyoruz. Ancak her şeyden önce bu yetkinliği geliştirmek için iş fikri egzersizlerine başlamadan iki önemli hususu belirtmekte yarar var. Yaratıcı ve sıra dışı düşünmek için:

1. Saçma kelimesini sözlüğünüzden çıkartın
2. Başkalarının motivasyonunuzu bozmasına izin vermeyin

İş fikri bulmak için egzersizlere başlayacaksınız, artık kendinizi sıra dışı düşünmeye hazır hissediyorsunuz ve sabırsızlanıyorsunuz. O zaman çevrenize sorunlar ya da ihtiyaçlar boyutundan bakmaya başlayınız. Sorun bazlı düşünmede, bir alana ilişkin sorunları tespit ediniz ve her bir sorunun çözümü için zihninizin duvarlarını kaldırarak düşününüz. İhtiyaç bazlı düşünmede de aynı şekilde çevrenizdeki potansiyel

7 KOSGEB, **Bir İş Fikri Bulmak**, <<http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/BirIsFikriBulmak.pdf>>

### ÖNEMLİ KİŞİLERDEN, ÖNEMLİ SÖZLER (!)

"Radyonun geleceği yok" - Lord Kevin  
İskoçyalı Fizik Âlimi

"Artık yeni hiçbir şey yok. İcat edilebilecek her şey icat edildi."  
Charles H. Duell - Amerikan Patent Dairesi Başkanı, 1899

"Denizaltıların savaşta ne ise yarayabileceğini anlayamadım. En fazlasından mürettebatın boğularak ölmesine sebep olabilir."  
H. G. Wells - Yazar, 1901

"Atlar her zaman kullanılacaktır. Otomobil ise ancak geçici bir moda olabilir."  
Henry Ford'un Kredi Talebi Üzerine Otomotiv Sektörünün Geleceği Konusunda Ekspertiz Veren Bir Banka Müdürü, 1903

"Uçaklar hoş oyuncaklar. Ama askeri bir değerleri yok."  
Maresal Ferdinand Foch, I.Dünya Savaşı'nda Fransız Orduları Başkomutanı, 1911

"Artistlerin konuşmalarını kim duymak ister ki?"  
Harry M. Warner, Film Endüstrisi Yöneticisi. O sıralarda yeni icat edilen sesli film hakkına, 1927

"Televizyon en geç altı ay içinde piyasadan silinecektir. İnsanlar her akşam böyle bir kutuya bakmak istemez."  
Daryik F. Zanuck - Twenty Century Fox'un başkanı, 1944

"Bilgisayarlar gelecekte belki sadece 1,5 ton ağırlığında olacaklar."  
Popular Mechanics Dergisi, 1949

"Sound'larını beğenmedim, ayrıca gitar gruplarının modası geçti."  
Decca Record Plak Firmasının bir yöneticisi. Beatles'lar hakkında, 1962

"İnsanların büyük çoğunluğu için tütün tüketimi gayet sıhhi bir şeydir."  
Doktor Ian G. McDonald, 1963

"İnsanların evlerinde bilgisayar bulundurmaları için herhangi bir neden göremiyorum."  
Kenneth Olsen, Digital Equipment Corp.'un Başkanı, 1977

İnternet Üzerindeki Çeşitli Kaynaklardan Derlenmiştir.

İhtiyaçları belirlemeye çalışın ve daha sonra bu ihtiyaçları gidermeye yönelik neler yapılabileceğini belirlemek için zihninizi özgür bırakın.

Altı çizilmesi gereken bir husus girişimcinin gözünün pazara yönelmesi gerektiğidir, bir ürüne ya da hizmete değil. Bu noktada girişimcinin en önde gelen yetkinliklerinden biri piyasadaki fırsatları fark edebilmesi ve bu yönde çalışmasıdır. Başarılı girişimlerin birçoğunun piyasa ihtiyaçlarından yola çıktıkları ve sadece %20 sinin bir ürün veya

hizmet fikrine odaklandıkları çalışmalarda ortaya çıkmıştır.<sup>8</sup>

İş fikri bulmak için, sürekli dikkatli olmak, tabiri caiz ise “antenler açık” gezmek gerekiyor. Aktif bir zihinle çevreye bakan gözler mutlaka bir iş fikri bulacaktır.

Aklınıza gelen her iş fikri şüphesiz ki yapılabilir olmayacaktır. Hangi fikrin gerçekleştirilebilir olduğunu bilmek içinse uzun soluklu bir süreç sizi bekliyor. Bu sürecin ilk adımında, iş fikri mantığınız, sezgileriniz ve isteğiniz tarafından eş zamanlı olarak bir ön testten geçirilir. Bu süreç içseldir ve çoğu zaman istemeden bazı fikirleri elemiş olarak kendinizi bulursunuz. Ancak bu ilk sınavı geçen fikirler olacaktır. O fikirler size anlamlı gelen, sizi heyecanlandıran, kalp atışlarınızı hızlandıran fikirlerdir ve o fikirlerin gerçekleştirilebilirliğini test etmek için sistematik ve daha detaylı değerlendirme süreci sizi beklemektedir.

#### OKUNMAMIŞ DERGİ YENİ DERGİDİR

Hasan Ertürk, Almanya'da öğrenciyken gördüğü bir sistemle bayilerde satılmadığı için iade edilen dergilerden, kendine yeni bir pazar yarattı. "Okunmamış dergi yeni bir dergidir" prensibiyle yola çıkan Ertürk, piyasadan geri dönen dergileri kuaförler, doktor muayenahaneleri gibi bekleme salonlarının olduğu noktalarda yarı fiyatına okuyucularla buluşturuyor. Bu proje, ekonomiye yeni kapılar açarken kâğıt israfının da önüne geçiyor. Piyasadan geri dönen dergilerin tekrar satışa sunulmasıyla çalışan sistem, Almanya'da 400 yıllık bir geçmişe sahip ve 300 milyon euro'luk dev bir sektör. Abonelik sistemiyle çalışan Devre Dergisi'nin imza attığı uygulama, başta Almanya olmak üzere İngiltere, Hollanda, Belçika, Avusturya, İsviçre, İspanya ve Lüksenburk'da yaygın olarak kullanılan bir sistem. Hasan Ertürk, "Türkiye bekleme odası cenneti. Bu alanlarda dergilerin yeni olmasından çok çeşitlilikleri önem taşıyor." açıklamasını yaparak yeni girişimcilere yeni iş olanakları yaratılabileceği mesajını veriyor.

*İyi Fikir Her Zaman Kazandırır, Şafak Altun, Platin, İstanbul, 2008*

<sup>8</sup> Søren Hougaard, The Business Idea: The Early Stages Of Entrepreneurship, Springer, 2005, s.43.

## 2.3. BİR İŞ FİKRİ ÜZERİNDE KARAR KILMAK

Aklınıza pek çok iş fikri gelebilir, ama hangisi sizin girişiminizin çıkış noktası olacak? Bir ya da birden fazla iş fikriniz olabilir, hatta yukarıda belirtmiş olduğumuz gibi hayata sorgulayıcı ve sıra dışı bir pencereden bakabiliyorsanız onlarca fikir aklınızda uçuşuyor olabilir. Uçuşmak kelimesini bilinçli olarak tercih ettik çünkü bu kelime algısal olarak zihinlere “karmaşıklık ve belirsizlik” kavramlarını getirerek iş fikri karar sürecini gayet güzel tanımlıyor. Bizler de yaşanması olası bu karmaşıklık ve belirsizlik durumunu aşmanıza yardımcı olmak için aşağıda birkaç öneriye yer vermiş bulunmaktayız.

Belirsizlik kararsızlığın, kararsızlık da stresin temel kaynağıdır. Girişimci adayının önünde çok geniş bir iş fikri yelpazesi söz konusudur ve o, bir karar vererek birini seçmek durumundadır. Bu durumda yapılması gereken belirsizlikleri azaltmak için kolları sıvamaktır. Ancak zihnimize gelen her iş fikrini değerlendirmek için çabalamak çok maliyetli olacaktır. Bu nedenle ilk olarak mantık, sezgi, istek vb. içsel süreçlerle aklınızdaki iş fikrini sorgulayın ve bu ilk elemeyi geçen iş fikirleri için kollarınızı sıvayın.

Artık elinizde ilk elemeyi geçen bir iş fikri var; bu fikir hem size mantıklı ve yapılabilir geliyor hem de siz bu iş için hayata geçirmek ve böyle bir girişimin başında olmak için arzu duyuyorsunuz.

Ancak her fikir uygulanabilir değildir, öyle olsa bile, her uygun fikre ihtiyaç olmayabilir. Bazen bir fikir hem ihtiyaç duyulan hem de gerçekleştirmeye elverişli olabilir, ama bir şirket kurmak doğru olmayabilir. İş fikri piyasada bulunmayan bir süreç veya ürün olmalı ya da piyasada bulunan bir şeyi iyileştiren ya da farklılaştıran bir süreç veya ürün olmalıdır. Bu fikir ayrıca, yapılan yatırımların geri dönüşü pozitif olacak şekilde finansal açıdan değerli olmalıdır.<sup>9</sup>

O zaman sıra bu iş fikrinin yapılabilirliğini sistematik olarak sorgulamaya başlamaya geldi. Bu sistematik sorgulama ile genel bir iş fikri yapılabilirlik değerlendirmesi amaçlanmalıdır, bu sebeple bu sorgulamayı fazla derinleşmeden ve temelde beş boyut üzerinden gerçekleştirmekte yarar vardır. Bunlar ihtiyaç boyutu, ekonomik boyut,

<sup>9</sup> Oren Fuerst ve Uri Geiger, **From Concept to Wall Street: A Complete Guide to Entrepreneurship and Venture Capital**, FT Prentice Hall, 2002, s.8.

hukuki boyut, teknik boyut ve finansal boyutlardır.

### 2.3.1. İHTİYAÇ BOYUTU

Yenilikçi olmasına rağmen ihtiyaç duyulmayan birçok fikir vardır. Dahası, birçok girişimci, başarının anahtarının, piyasadaki bir ihtiyacı fark ederek, o ihtiyacı karşılayacak bir fikir geliştirmek olduğuna inanmaktadır. Ancak, birçok durumda, sadece mevcut bir piyasa ihtiyacını karşılamaya elverişli bir fikir sahibi olmak yetersiz kalmaktadır. Bunun sebebi, ihtiyaç gerçek ve görünür boyuttaysa, ya da konu gerçekten ilgi çekici ise, sizden başka birçok kişinin de aynı anda aynı konuya yönelmesidir. Bu yüzden en iyi fikirler, ihtiyacı birkaç yıl önceden tahmin edebilen ve bu ihtiyaçları gidermeye çalışan fikirlerdir.<sup>10</sup>

#### BİR İHTİYAÇ - BİR BULUŞ

1851 yılında Şirket-i Hayriye'nin kurulmasıyla İstanbul Boğaz'ında iki yaka arasında yük ve eşya taşınmaya başlanmıştır. Ancak bu vapurla araba ve hayvanları taşımak oldukça zordu. Bu nedenle iki yaka arasında eşya taşıma işini yapacak özel bir gemiye ihtiyaç vardı. 1867 yılında Şirket-i Hayriye'nin başına Avrupa'dan yeni dönen Hüseyin Haki Efendi getirilmiştir. Hüseyin Haki Efendi, yenilikçi kişiliğiyle deniz ulaşım tarihinin en önemli karakterlerinden biriydi. Şirkete birçok yenilik getirmişti. Hüseyin Haki Efendi ile şirketin Hasköy Fabrikası Sermimarı Mehmet Usta, kafa kafaya vererek üç yıllık bir çalışma sonrası, o zamana kadar benzeri yapılmış kendi tasarımları olan bir gemi oluşturdular. İki başında kapakları bulunan teknenin güvertesi düzdü ve her iki tarafa gidebilecek şekilde dizayn edilmişti. Bu tasarımı Türkiye'de yapacak alt yapı olmadığı için, ilk arabalı vapur, Londra'da yapıldı. İlk Türk tasarımı arabalı vapur Suhulet'in hizmete girmesinin faydası kısa zamanda anlaşıldı. Daha dört bataryadan oluşan bir topçu vapurunu ağırlıklarıyla birlikte karşı kıyıya geçirmek ancak dört günde mümkünken, bu vapurlar sayesinde dört saatte geçmeye başladı.

*İyi Fikir Her Zaman Kazandırır, Şafak Altun, Platin, İstanbul, 2008*

Teknik boyut girişiminizin teknolojik yapısına ilişkin olarak yapmanız gereken araştırmaları içermektedir. İş yerinin kuruluş yeri seçiminden, kullanacağınız makine ve ekipmana, üretim sonucunda

10 Fuerst ve Geiger; s.8.

oluşacak yan ürünlerin değerlendirilmesinden, üretiminizin çevreye olan etkisinin azaltılmasına kadar her türlü teknik konu bu aşamada detaylı şekilde araştırılmalıdır.

Teknik boyut hizmet işletmelerinden çok üretim işletmelerinde ön plana çıkmakta olup, üretim işletmelerinde de emek yoğun işletmelerden ziyade sermaye yoğun işletmelerde çok daha kritik bir önem sergileyecektir.

### 2.3.5. FİNANSAL BOYUT

Yapmış olduğunuz araştırmalar neticesinde, pazar yapısına göre iş fikriniz ekonomik olarak görülmemekte, hukuki olarak temel bir engel yok ve mevcut yasa sınırları da yeterli hareket alanını size sunmuş durumda, teknik olarak yapılması gerekenler açısından da bir belirsizlik söz konusu değil, işte o zaman kritik sorulardan bir diğerini sorma zamanı geldi. Para? İşletmenizi kurmanız ve devamlılığını sürdürebilmeniz için gerekli olan kaynakları nasıl temin edeceksiniz? Terminolojik olarak konuşursak: Yatırım ve işletme sermayesi için kaynak tespiti yapmanız gerekmektedir. Bu kapsamda da kredi alabileceğiniz kurumlar ve kişilerle, öz sermaye durumunuzu ele almanız gerekecektir.

Bu beş boyutta yapılan bir ön araştırma ile iş fikrinizi bütünsel ve her yönü ile genel olarak değerlendirmiş olacaksınız ve böylece iş fikrinizin yapılabirliği konusunda sezgilerinizin size söylediğinden daha gerçekçi bilgiler elde edeceksiniz. Ama tabii ki bu düzeydeki yüzeysel bir sorgulama, iş fikrinizin hayata geçirmenizin önündeki belirsizlikleri sıfıra indirmeyecektir. Bu sorgulamanın amacı iş fikrinizin hayata geçirilmesine ilişkin engeller olup olmadığını ve varsa bu engellerin aşılıp aşılamayacağına ilişkin bir ön değerlendirme yapmanızı sağlamaktır. İş fikriniz hakkındaki görüşünüz bu genel değerlendirme neticesinde heyecanınız sürüyor ve hatta artmışsa, o fikir uğruna mücadele edilmeye ve ter dökülmeye değerdir diyebiliriz. Ama öncesinde biraz da detaylar üzerinde çalışmanız gerekecek...

İş fikriniz sağlam adımlarla ve kendini kanıtlayarak yoluna devam

ederken, sırada çok daha fazla boyutu ele alan ve detaylı bir araştırma sizi bekliyor. Kitabımızın takip eden başlıkları sizlere çok boyutlu ve daha detaylı olan bu değerlendirmeyi yapmanızda yol göstermek üzere kurgulanmıştır...

# BÖLÜM 3

# İŞİ PLANLAMA

*“Planlamada başarısız olan, başarısızlığı planlamış demektir.”*

Anonim

*“Planlar hiç bir şeydir, planlama ise her şeydir.”*



İlk bölümümüzde sizin bir girişimci olup olmadığınızı sınavınıza yardım edecek ip uçları vermeye çalışmış, hemen bir sonraki başlıkta ise size girişimci sıfatını kazandıracak ve işletmenizin kuruluşunun çıkış noktası olacak olan iş fikirleri bulmak ve bulduğunuz fikirlerden birine karar vermek ile ilgili görüşlerimizi kaleme almıştık. Kişisel amaçlarımızı gerçekleştirmek için bir girişimde bulunmak istiyoruz, girişimci özelliklerine sahibiz, yapılabilir olduğuna inandığımız bir iş fikrimiz var. Peki, şimdi ne yapacağız? Sıra, işimizi planlamaya geldi.

Girişimciliğin ilk safhalarının; planlama, düşünme ve analiz süreci olduğunu belirtmiştik. Bu bölümde, serüveninizi planlama, analiz ve strateji geliştirme konularına değineceğiz. Tam bu noktada iş planı ve elinizdeki bu kitap arasındaki ilişkinin aydınlatılması gerektiğini düşünüyoruz. Bizim hazırlamış olduğumuz bu çalışma kapsamında genel olarak iş planıyla ilgili bilgiler verilecekse de, “İş Planı Nasıl Hazırlanır?” gibi bir başlığa rastlamayacaksınız. Ancak bir iş planında yer alan tüm alt başlıkların, bu ve bundan sonraki başlıklarda size yol göstermek adına detayları ile ele alınmış olduğunu göreceksiniz. Ayrıca Ekler kısmında yer alan “İş Planı Taslağı” ve “İş Planına Yönelik 6N1K Yaklaşımı” ile de iş planınıza yön verebilirsiniz.

## 3.1. İŞ PLANI

### 3.1.1. İŞ PLANI NEDİR?

Kendi işinizin sahibi olmak için alınması gereken birçok küçük karar ve düşünmeniz gereken birçok faktör vardır ve bunlar daha işe başlamadan size ürkütücü gelebilir. Hızlı başlayıp, çabuk yorulmak yerine adım adım giderseniz, hem dikkatlice tüm seçenekleri değerlendirebilirsiniz hem de eleğin üstünde kalma şansınızı artırmış olursunuz. Bu noktada bir iş planı, sizi başarılı bir sonuca (yani kendi işinizi kurmanıza) götürecek tüm doğru adımların atılmasını sağlayacaktır.

Bir girişimci için hazırlaması gereken ve girişim hayalinin gerçekleşmesinde önemli rol oynayan dokümanların başında bulunduğu üzere iş planı gelmektedir. İş planı, 10 sayfadan oluşabileceği gibi bir kitabı dolduracak kadar da uzun hazırlanabilen bir belgedir. Genelde makul ölçüde detaylı bir iş planı 30 ila 50 sayfadan oluşabilir. İş

planında, satmayı düşündüğünüz ürün ya da hizmete ilişkin bilgiler, sektör ve pazarlama stratejileriniz, çalışan kadronuz, iş süreçleriniz ve ekipmanınız, rekabet durumunuz, finansal kaynaklarınız ve satış tahminleriniz gibi birçok bölüm yer alır. Çevremize bakarak başarılı olan işletmelerin iş planları mı vardı sorusu aklımıza gelebilir. Yazılı iş planları olmasa bile başarılı bir girişimcinin zihninde aşağıdaki belirtilen konuları düşündüğünü ve kurguladığını biliyoruz.

### 3.1.2. NEDEN BİR İŞ PLANI HAZIRLAMALIYIM?

Sadece iş kurma sırasında finansman sağlamaya çalışırken bir iş planına ihtiyacınız olduğunu duymuş ya da düşünüyor olabilirsiniz. Ancak bu doğru değildir. Başkalarından fon sağlama için kullanmanın dışında iş planı hazırlamanız için birçok sebep vardır<sup>11</sup>:

- Amaçlarınız ve fikirlerinizi bir kağıda yazmanız, düşündüklerinizi düzenleme konusunda yardımcı olacaktır.
- Planlarınızı ve amaçlarınızı yazmanız işinize bağlılığınızı gösterecek ve muhtemel yatırımcılar, tedarikçiler ve çalışanlarınızı olumlu etkileyecektir.
- Bir kere kağıt üstünde planlamanızı yapınca, elinizin altında amaçlarınıza ulaşırken kullanacağınız bir rehberiniz olacak ve gelişiminizi, geldiğiniz noktayı ölçmek istediğinizde bu rehbera başvuracaksınız.
- Bu plan size rehberlik ederken, çalışanlarınızın da işin gidişatını anlamasına yardımcı olacaktır.
- Planınız, işletmenizin misyonuna yani varoluş nedenine odaklanmasına yardımcı olacak, diğer önemsiz faaliyetlere doğru kayarak yoldan çıkması ihtimalini azaltacaktır.
- Kendiniz esas yatırımcı olarak, iş fikrinizin gerçekten iyi bir fikir olup olmadığını sına fırsatı bulacaksınız.

Unutmayın; kimse fikrinize sizin inandığınız kadar inanmaz! Bunun bir sebebi başkalarının muhtemelen işiniz, ürününüz ve planlarınız hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Başka birinin fikrinize

11 Ed Paulson, The Complete Idiot's Guide to Starting Your Own Business, Alpha Books, 2003, ss.20-21.

inanması için, ne yapmak istediğinizi görmeleri gerekir. Bu sebeple, iş planı aynı zamanda bir pazarlama aracıdır; iş planınızı okuyan birine fikrinizi, vizyonunuzu ve yaklaşımınızı pazarlamış oluyorsunuz. Muhtemelen iş planınızı görmek isteyen birçok farklı insan ve bunların her birinin farklı sebepleri olacaktır. Bunlar arasında aşağıdakiler yer alabilir<sup>12</sup>:

- Bankalar ve diğer finansman kaynakları planınızı gerçekten bir iş kurup onu yürütebilme kapasitesine sahip olup olmadığınıza karar vermek için kullanacaklardır.
- Eğer işletmenizde varsa yönetim ekibiniz işletmenizin gelecekteki yönünü anlamak için planı gözden geçirmek isteyeceklerdir.
- Çalışanlarınız, işletmenin kendileri için uzun dönemde kariyer fırsatları sunup sunmadığını ve kendilerinden ne beklendiğini anlamak için iş planınızın ilgili bölümlerini görmek isteyeceklerdir.
- Stratejik ortaklarınız veya ortak girişimin tarafları sizinkilerle kendi planları ve misyonlarının aynı doğrultuda olup olmadığını belirlemek için iş planını okumak isteyeceklerdir.

Planlama sürecinizin sonunda, iş fikriniz hakkında tahminleriniz ve varsayımlarınız yerine daha somut bilgiler öğrenmiş olacaksınız. Bu yüzden iş planı hazırlamaya, bir öğrenme deneyimi olarak bakmanız yerinde olacaktır.

Bir iş planı sadece bir simülasyondur ve bir iş fikrinin gelecekteki başarısını tahmin etmenin bir yoludur. Peki planınız doğru mu? Tahminlerinizin ne kadar gerçekçi olduğunu anlamanın tek yolu planı uygulamak ve sonuçlarını görmektir. Büyük şirketler bir iş planı hazırlamaya çok para harcarlar, çünkü sunmayı düşündükleri ürüne yönelik yatırımları büyük ölçekte olacaktır. Belirsizlikler nedeniyle büyük miktarlarda para kaybetme riski de yüksektir. Bu yüzden mümkün olduğunca geleceğe ilişkin tahminlerde belirsizliği yok etmeye çalışırlar ve buna yönelik bir plan oluşturmak için daha fazla zaman ve para harcamaya değer diye düşünürler. Küçük firmaların ise uzun uzun

planlama ve çok para harcama gibi bir lüksleri yoktur, sonuç olarak “daha az ayrıntılı planlar” oluştururlar. Bu yüzden küçük işletmeler daha yüksek belirsizlik altında olacaklarından gelecekteki beklenmedik durumlara daha hızlı uyum sağlamak, sürekli değişime hazır olmak zorundadırlar. Bu sebeple, girişimcilerin de sürekli ileriye bakmaları, değişim yanlısı olmaları gerekmektedir.

Geldiğimiz noktadan bakıldığında şu anlaşılmaktadır: İş planı oluşturma süreci basitçe yazılı bir belgeden daha fazlasıdır. İş fikrinizin gerçekten başarı şansı olup olmadığını, işinizi gerçekleştirmeden önce belirlemenin bir yoludur iş planı. İş fikriniz üzerinde düşünme ve onu eyleme geçirme noktasında bir yol sağlar ve başarılı olma şansınızı artırır. Gerçek hayatta “deneyerek” çok fazla zaman ve para harcamaya gerek kalmadan, sadece birkaç gün fazladan emek harçayarak fikrinizi “test etme” imkanı sunar. Kağıt üstünde deneyin, böylece kısıtlı zaman ve paranızı, planlanmış fikrinizi gerçeğe dönüştürmek için kullanabilirsiniz.

İş planı, içerisinde birçok bilgi yer alacaktır. Bu bilgiler, çeşitli araştırma, analiz ve stratejilerin ürünü olup, nasıl elde edileceği ilgili başlıklar altında detaylandırılacaktır.

### 3.2. ANALİZ

Bir çok iş fikriniz vardı, bazılarını daha yolun başında gerek sezgi, gerek mantık, gerekse de sizde yarattığı daha doğrusu yaratamadığı şevk açısından değerlendirdiniz ve elediniz. Eleğin üstünde kalan bazı iş fikirleriniz oldu. “Peki, hangisi benim iş fikrim?” sorusu bu sefer düştü aklınıza. O zaman da biraz daha sistematik ama fazla derine inmeden dört boyutlu bir değerlendirme daha yaptınız (ekonomik, hukuki, teknik ve finansal boyut). Ve sonunda bir iş fikri üzerinde karar kıldınız. Şimdi sıra, belirlemiş olduğunuz fikir üzerinde derinlemesine ve çok boyutlu bir analiz yapmaya geldi.

Analiz aşaması iş fikriniz ile nerede yer alacağınıza ve bulunacağınız yerin durumunu görüp nasıl davranmanız gerektiğine karar vermenizde kritik öneme sahip olacaktır. Bu başlık kapsamında ele alınacak başlıca konular ise hedef pazar analizi, müşteri analizi, rekabet analizi ve SWOT (GZFT) analizidir. Bu analizlerin detayına geçmeden önce temel olarak

cevap aradığı soruları göstermek adına aşağıdaki tablo faydalı olacaktır:

**Tablo 2. Temel Analizler ve Amaçları**

<b>Yapılan Analiz:</b>	<b>Ne amaçla yapıyoruz?</b>
Hedef pazar analizi	Mal veya hizmet satacağımız müşteri kitlemizi belirlemek
Müşteri analizi	Müşterilerimizi, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve satın alma davranışını anlamak
Rekabet analizi	Rakiplerimizi tanımak, güçlü-zayıf yönlerini öğrenmek, rekabet edilebilecek alanları tespit etmek
SWOT analizi	Güçlü yönlerimize odaklanmak, zayıf yönlerimizi geliştirmek, çevremizdeki fırsatları ve tehditleri görebilmek

### 3.2.1. HEDEF PAZAR ANALİZİ

Hedef pazar analiziyle ilgili bilgi paylaşımından önce iki önemli kavramın tanımlanması gerekliliğine inanmaktayız. Bu kavramlar pazar ve müşteridir. Pazar ve müşteri pek çok uzman tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, pazar için kısaca müşterilerin bulunduğu yer, müşteri için ise belirli bir ihtiyacı giderme isteği ve yetkisi bulunan kişi ya da kurum diyebiliriz.

Hedef pazar analizinin amacı, faaliyet göstereceğiniz pazarı netleştirerek işletmenizin etkililik ve verimliliğinin daha üst düzeylere çıkmasını sağlamaktır. Bu noktada içerisine düşebileceğiniz en önemli tuzaklardan biri, herkese ürün/hizmet sunma isteğinizdir. Bu isteğin iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki: bir ürününüz ya da hizmetiniz söz konusudur ve siz onu alacak olan herkese satarak daha fazla kazanabileceğinizi düşünürsünüz. İkincisi ise zaten yeni kurduğunuz bir işiniz vardır ve henüz daha bir bebek olan işletmenizin yaşayıp yaşamayacağını dahi bilmiyorsunuzdur. Bu nedenlerle ürününüzü ne kadar geniş bir kitleye sunarsanız o kadar çok satacağınızı böylece hayatta kalma şansınızı artıracacağınızı düşünürsünüz. Ancak aynı kapıya

çıkan bu iki düşünce, size faydadan çok zarar getirecektir.

İşletmeniz yeni kurulduğu için ufak çaplı olacak ve bu nedenle ihtiyaçları çok büyük olmayacaktır. İşletmenizin ihtiyaçlarının yüksek olmaması, işletmenizin ufak bir pazar kesimi ile kendisini döndürebileceği gerçeğini ortaya koyacaktır. Bazen çok kişiye hitap ederek daha fazla kazanma arzusu, bazen de dar bir pazar dilimine hitap etmenin getirdiği yeterince kazanamama ve batma endişesi girişimcileri genele hitap etmeye itmektedir.

İşletmelerin başarısı, özellikle günümüz koşullarında müşterilerinizin memnun olmasına dayanmaktadır. Eğer genele hitap ederek başarılı olmak istiyorsanız, tüm pazar bölümlerindeki müşterileri tatmin edecek olan nitelikte ürün/hizmet sunmanız gerekecektir. Bu ise pek çok farklı müşteri kesiminin beklentilerini karşılayacak nitelikte ürün/hizmet sunmanız anlamına gelmektedir. Böyle bir ürün/hizmet sunma düşüncesi günümüz dünyasında bizce bir ütopyadan öteye gidemeyecektir. Ürününüz/hizmetiniz çok iyi olabilir, ama ürünün başarılı olmasını belirleyen ürünün kendisinin iyi olması değil onu alan müşterilerinin beklentilerini karşılama derecesidir. Tam bu noktada şu güzel sözü söylemenin yeri olduğunu düşünüyoruz: “Başarısızlığın sırrı herkesi memnun etmeye çalışmaktır.”

1900’lü yılların başlarında üretilen bir otomobil, onu satın alan herkes için tatmin edici idi. Çünkü o dönemlerde müşterilerin bir otomobile ilişkin beklentileri çok yüksek değildi. Bir radyo için de aynı şeyler geçerli idi, radyodan sadece bir ses geliyor olması pek çok müşteriyi üst düzeyde tatmin edebiliyordu. O dönemlerde müşterinin kim olduğu ve ne istediğinin de girişimci için hiçbir önemi yoktu. Girişimci ürettiyordu ve müşteri almak için sıra bekliyordu. Ancak günümüz dünyası gelişen teknoloji ile birlikte müşteri beklentilerini çok yukarılara çekti. Sonuç olarak müşteri isteklerinin üst düzeyde karşılanmasını bekler oldu, girişimciler de başarılı olabilmek için çok farklı beklentiler içerisinde olan pazarda belli bir kitleye odaklanmak zorunda kaldılar.

Odaklanma, belirlenen pazar bölümünde, diğer bir deyişle hedef pazar içinde yer alan müşterilerin beklentilerini karşılayan ve hatta aşan ürünler/hizmetler sunma çabası olarak ifade edilebilir. Bu noktada kritik öneme sahip olan ise, odaklanmanın gerekliliğinin farkında olmanın

yanı sıra odaklanılacak alanın doğru belirlenmesidir. Bundan sonraki bölüm olan Hedef Pazar Analizi başlığı ile amaçlanan da siz girişimci adaylarının hedef pazarlarını doğru tespit edebilenizde yardımcı olmaktadır.

Hedef Pazar Analizi, üç ayrı aşamadan oluşur. Alt başlıklarda detaylandırılacak olan Hedef Pazar Analizi sürecine ilişkin aşamalar ve temel sorular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 3. Hedef Pazar Analizi Süreci**

<b>Aşamalar:</b>	<b>Sormamız gerekenler:</b>
Pazarın ve Pazar Bölümlerinin Belirlenmesi	Pazarımız neresi? Büyüklüğü ne kadar? Pazarda benzer özelliklere sahip müşterilerin oluşturduğu alt bölümler var mı?
Pazar Bölümlerinin Değerlendirilmesi	Pazarın bölümlerinin mevcut ve gelecekteki potansiyeli nasıl?
Hedef Pazarın Seçimi	Müşterilerin temel özellikleri ne? Rekabet durumu nasıl? Güçlü ve zayıf yönlerimiz neler? Çevredeki fırsatlar ve tehditler neler?

### **3.2.1.1. Pazarın ve Pazar Bölümlerinin Belirlenmesi**

Pazar, daha öncede bahsettiğimiz gibi müşterilerinizin olduğu alandır. Bu açıdan bakıldığında pazar: internet, işlek bir cadde, bir il, bir bölge olabilir. Önemli olan müşterilerinizin orada olmasıdır. Pazar belirlenmesinde amacınız hedeflediğiniz pazarı net olarak ortaya koymak, tanımlamak olmalıdır. Pazar seçiminde bütün pazarı veya bir pazarın bir bölümünü hedefleyebilirsiniz. Daha öncede bahsettiğimiz gibi günümüz iş hayatı içerisinde, özellikle de yeni kurulan işletmeler için doğru olanın bir pazar bölümlendirmesi yapmak ve uygun olan bir alt pazar diliminde faaliyet etmek olduğuna inanmaktayız.

Pazar bölümlendirme yapabilmemiz için pazarın belli özelliklere sahip olması gerekir. Etkili bir bölümlendirme için pazarın;

- Ölçülebilir yani büyüklüğü belirlenebilir,

- Ulaşılabilir yani işletmenin mal veya hizmet sunabileceği kadar yakın,
- Ayırt edilebilir yani müşterileri farklı özellikleri bakımından sınıflandırılabilir,
- Yeterince büyük yani beklenen getiriyi sağlayabilir

olması gerekir. Bu özelliklerin varlığı ölçüsünde yapılan pazar bölümlendirme daha akılcı olacaktır.<sup>13</sup>

Pazarınızın belirlenmesinde yapmanız gereken belirli kriterler açısından benzer olan müşterilerin oluşturduğu, alt pazar bölümlerini belirlemektir. Pazar bölümlendirmesi diye tabir edilen bu aşamada coğrafi yapı (il, bölge, semt vb.), ekonomik düzey (düşük gelir düzeyi, orta gelir düzeyi, yüksek gelir düzeyi vb.), demografik özellikler (Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi vb.), kültür, üründen beklenen fayda vb. kriterleri göz önüne alarak faaliyet göstereceğiniz pazarı kendi içinde benzer fakat diğerleri ile aralarında farklılıkları olan alt pazar bölümlerine ayırmanız gerekmektedir. Bu ayırmanın ardından ise bu pazarın belirlemiş olduğunuz bölümlerin hangisi ya da hangilerinde faaliyet göstereceğinize karar vermeniz gerekecektir.

### 3.2.1.2. Pazar Bölümlerinin Değerlendirilmesi

Pazarı çeşitli kriterler açısından bölümlere ayırdınız. Bu noktada yapmanız gereken, bu alt pazar bölümlerine etki eden kriterleri belirlemek, bu kriterlerle ilgili pazar bölümü arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişki tespitinden hareketle geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmaktadır. Bu aşamada asıl amaç pazar diliminin gelecekteki potansiyelini belirleyerek, ilgili pazar bölümünün faaliyet gösterilip gösterilmeye değer olup olmadığını tespit etmektir.

Bir örnekle konuyu daha da netleştirecek olursak: Binek oto pazarını gelir düzeylerine göre alt bölümlere ayırdınız. Ortanın altı gelir düzeyine sahip olan pazar bölümünü değerlendirmek istiyorsunuz. Öncelikle sormanız gereken soru, “bu kesimin araba almasında hangi kriterler etkilidir?” sorusu olmalıdır. Vergiler, sigorta masrafları, banka kredileri, akaryakıt zamları, hırsızlık gibi kriterlerin etkili olduğuna karar verdiniz.

13 Remzi Altunışık, Şuayıp Özdemir, Ömer Torlak, “Modern Pazarlama”, Adapazarı: Değişim Yayınları, 2001, s.109.



Şimdi sıra ikinci soruya geldi; “Peki bu kriterler satınalma davranışında ne yönde ve ne kadar etkili?”. Vergi ne yönde etkiler ve ne kadar etkiler, banka kredileri ne yönde ve ne kadar etkiler gibi soruları sormanız gerekiyor. Tabii bu sorulara cevap verirken de, gerek öngörülerinizden, gerek resmi verilerden ve gerekse istatistikî rakamlardan yararlanmak size gerçekçi olarak değerlendirme yapabilmeniz yolunda yardımcı olacaktır. Nihai olarak yapmanız gereken ise, tüm bu kriterlere ilişkin tespitlerinizi bir potada eriterek ilgili pazar bölümünün gelecekteki potansiyeline ilişkin bir öngöründe bulunmanızdır.

### 3.2.1.3. Hedef Pazarın Seçimi

Pazarınızı ve pazarınızın alt bölümlerini tespit ettiniz. Daha sonra bu pazar bölümlerinin değerlendirmelerini yaparak potansiyellerini de öngördünüz. Şimdi sıra hangi pazar bölümünde faaliyet göstereceğinize karar vermenize geldi. Bunun için ise müşteri, rakip ve SWOT analizi yapmanız ve bu analizler neticesinde hedef pazarınızı seçmeniz gerekecek. Bu bahsedilen üç analiz, hedef pazarın seçiminden, girişimin hayata geçirilmesine kadar olan adımların planlamasına, girişimin hayata geçmesinin ardından faaliyetlerinin devamı süresince tüm yaşamı boyunca kullanacağınız üç temel analizdir. Bu analizler farklı aşamalarda farklı derinliklerde yapılsa da, bu analizlerin temel bakış açılarının değişmeyeceği varsayımından hareketle ayrı başlıklar halinde ilerleyen kısımda ele alınmıştır.

Hedef pazar seçimi başlığını noktalamadan önce üzerinde önemle durulması gereken bir konunun da hedef pazarın tanımının nasıl olması gerektiği olduğunu düşündük ve bir örnekle biraz da bu hususa açıklık getirmek istedik. Örnek olarak İstanbul Kadıköy’de, ortanın üstü gelir seviyesine sahip, 20–34 yaş arası, bayanları hedefleyen bir spor ayakkabı mağaza açmak tanımı verilebilir. Bu temsili hedef pazara nasıl ulaşıldığını görmek için Şekil 5’e bakabilirsiniz. Yurtiçi-yurt dışı şeklindeki coğrafi pazar ayırımından ilgili seçimler yapılarak Kadıköy pazarına ulaşılmış, orada da önce gelir, sonra yaş, en sonunda ise cinsiyet faktörlerine göre ilgili hedef pazar belirlenmiştir. Burada amaç mümkün olduğu kadar hedef pazarınızı net tanımlamanızdır. Yukarıda verdiğimiz tanıma ek olarak ilgili müşterilerin müzik zevklerine, hangi toplumsal kültürden geldiklerine ve hatta hayata bakış açılarına kadar detaylara inilmesi

gerekebilir. Doğru ve detaylı yapılmış olan bir hedef pazar tanımının, sunulacak olan ürünün müşterilerinizin beklentileri karşılıyarak başarılı olma düzeyinizi artıracacağı unutulmamalıdır.

Yurt Dışı	Yurtiçi											
	Marmara Bölgesi											
	İstanbul											
	Kadıköy											
	Orta Üstü Gelir Grubu											
	Yüksek Gelir Grubu											
	(Diğer iller) (Diğer iller)											
	(Diğer ilçeler) (Diğer ilçeler)											
	İzmir (Diğer ilçeler)											
	Ege Bölgesi (Diğer iller)											
(Diğer Bölgeler)												
Şişli												
Alt Gelir Grubu		Orta Gelir Grubu		12 Yaş ve altı		13-29 Yaş		20-34 Yaş		35 Yaş ve üstü		
						Bay		Bayan				

**Şekil 5. Hedef Pazar Seçimi Örneği**

### 3.2.2. MÜŞTERİ ANALİZİ

Müşteri analizi; hedef pazarınızın seçiminden, işletmenizin hayata geçirilmesine kadar olan süreçte ve daha sonrasında işletmenizin yaşamı boyunca kullanacağınız bir sorular dizisidir. Hedef pazarınızı seçerken karar vermenizde, hedef pazarı seçtikten sonra pazarlama planınızın yapılmasında ve girişiminiz kurulduktan sonra da faaliyetlerinize yön vermede müşteri analizi yapmanız gerekecektir.

Hedef pazar başlığı altında da belirttiğimiz gibi günümüzde asıl olan müşteri beklentilerine doğru cevap vermektir. Müşterilerinizin beklentilerini öngörmenin yolu ise müşterilerinizi doğru analiz etmenizden geçmektedir. Müşteri analizi hedef pazarımızdaki müşterilere ilişkin belirli soruların cevaplanmasına dayanmaktadır. Biz de bu başlık altında bu sorulara yer vererek Tablo 4.'de özetledik:

**Tablo 4. Müşteri Profili Belirlemeye Yönelik Temel Sorular**

***Müşterinizin Özellikleri Nedir?***

- Kurum mu, birey mi?
- Kurum ise yapısal özellikleri (çalışan sayısı, ciro, karlılık, pazar payı, üretim tekniği vb.) ?
- Birey ise demografik özellikleri(yaş, cinsiyet, gelir düzeyi vb.)?
- İstek ve ihtiyaçları?
- Düşünceleri ve tutumları?
- Değerleri?

***Müşterinizin Satın Alma Davranışı Nasıldır?***

- Nihai kullanıcı mıdır, aracı mıdır?
- Ürününüzü alan ve kullanan aynı kişi mi?
- Ürününüzü hangi amaçla alır?
- Ürünüze ne sıklıkta ihtiyaç duyar?
- Satın almaya nasıl karar verir?
- Ürünü nerelerden almak ister?
- Fiyata karşı ne kadar duyarlıdır?
- Rakip ürünlerden şikayetleri nelerdir?

Hazırlamış olduğumuz listede müşterilerinizi analiz etmeniz için sizlere yol göstermesi açısından belli başlı sorulara yer verilmiştir. İş fikrinizi ve hedef pazardaki müşterilerinizi aklınızda tutarak yukarıdaki soruları cevaplamanız sizlere yardımcı olacaktır. Ancak bu listenin; işinizin, girişiminizin ve müşterilerinizin yapısı gereğince daha da detaylı hale getirilmesi gerekebilir.

### MÜŞTERİ NE İSTİYOR?

Kimya mühendisi Sevda Arıkan, 1968 yılında ev temizlik ürünleri üretmek üzere Deva Holding bünyesindeki bir şirkette işletme şefi olarak iş hayatına başladı. Deva Holding'in ardından Başer Kimya'da bir süre çalıştıktan sonra 1983 yılında çalışma hayatına nokta koydu. 16 yıl profesyonel yönetici olarak çalıştıktan sonra birikimini değerlendirmeyi düşündü. Ancak mevcut ürünlerle rekabet etme şansı yoktu. Bu nedenle 1983 yılında kendi şirketini kurarken hedefini, Türkiye'de üretilmeyen, ama tüketicinin çağdaş yaşam için ihtiyaç duyduğu, imkânı olanların yurtdışından getirdiği ürünleri Türkiye'de ilk defa üretmek üzere belirledi. O, gözlemlerine güveniyordu. Çevresinde bulunan kadınları gözlemlemiş, Türkiye'ye değişik kanallarla gelen yabancı marka bulaşık makinesine sahip olanların, Avrupa'ya gittikçe birbirlerine deterjan ısmarladıklarını fark etmişti. Ayrıca televizyondaki Amerikan dizilerinde ahşap mobilyaların bir spreyle tozlarının alınıp günlük bakımlarının yapıldığını öğrenen kadınlar, her yurtdışı seyahati dönüşünde 3-4 tane mobilya spreyini bavullarına atıyorlardı. Firma ilk olarak, "Giz" markasıyla ilk yerli bulaşık makinesi deterjanını üretti. Bulaşık makinesinin bile yeni girdiği Türkiye'de bu ürünün kabul edilmesi için marketlere ve tüketicilere eğitim verdi. Uzay, ürün bazında sürekli gelişen bir çizgi izledi. "İlklere yaratan" firma olarak temizlik sektörüne adını yazdırdı. Uzay Kimya bugün, bulaşık makinesi deterjanı, mobilya cilası, halı şampuanı, bulaşık makinesi jel deterjanı ve sıvı çamaşır deterjanı üretiyor. Bu ürünlerin yüzde 80'ini, Türkiye'de ilk kez Uzay Kimya piyasaya sürdü. Hadımköy'deki fabrikada üretim faaliyetlerini sürdüren Uzay Kimya, bugün perakendeciler için özel markalı ürünler (private label) de üretiyor. Arıkan, Türkiye'de deterjan sektöründeki tek kadın patron.

*İyi Fikir Her Zaman Kazandırır, Şafak Altun, Platin, İstanbul, 2008*

### 3.2.3. REKABET ANALİZİ

Rekabet analizi; müşteri analizinde olduğu gibi hedef pazarınızın seçiminde, işletmenizin hayat geçirilmesine kadar olan süreçte ve daha sonrasında işletmenizin yaşamı boyunca kullanacağınız bir diğer analizdir. Rekabet analizi özellikle kurumsal ve pazarlama stratejilerinizin belirlenmesinde önemli girdiler teşkil etmektedir.

Rekabet analizi aynı arenada mücadele ettiğiniz diğer işletmelerin sorgulanmasına dayanmaktadır. Müşterileriniz kadar rakiplerinizi de tanımanız girişiminizin başarılı olması için kritik öneme sahiptir. Bu analiz kapsamında sormanız gereken başlıca soruları bir tablo halinde vermek anlamlı olacaktır.

### **Tablo 5. Rekabet Analizine Yönelik Temel Sorular**

<ul style="list-style-type: none"><li>- Pazardaki mevcut rakiplerin kimlerdir?</li><li>- Pazara girebilecek potansiyel rakipler kimlerdir?</li><li>- Pazarda rakip işletmelerin sayısı artmakta mı, azaltmakta mıdır?</li><li>- Sizinikine alternatif olabilecek ikame ürünleri pazara sunan rakiplerin kimlerdir (örnek: Hamburger ve simit birbirinin ikamesi olan ürünlerdir)?</li><li>- Pazarın rekabet düzeyi nedir?</li><li>- Pazarda rakiplerin arasında güç dengeleri nasıl dağılmıştır?</li><li>- Pazarda rekabetin zayıf olduğu unsurlar nelerdir?</li><li>- Rakiplerinizin güçlü yanları nelerdir?</li><li>- Rakiplerinizin zayıf yanları nelerdir?</li><li>- Rakiplerinizin izlediği stratejiler nelerdir?</li><li>- Geleceğe ilişkin rekabet öngörüleriniz nelerdir?</li></ul>
---

Yukarıda belirtilen soruların cevaplanmış olması hem rakiplerinizi tanıyarak, pazar içinde rakiplere karşı doğru pozisyon almanızı sağlayacak, hem de pazarda rekabetin olmadığı fırsat alanlarını görmeye yardımcı olacaktır.

Genel rekabet analizinden sonra yapılması gereken bir diğer analiz ise, sizin esas rakibinize yönelik analiz olmalıdır. Esas rakip, işletmenin stratejik karar ve davranışlarında etkili olan en önemli unsurdur. Bu nedenle genel rekabetten ayrı incelenmeyi gerektirir. Her işletmenin bir esas rakibi (birden fazla da olabilir) vardır. Esas rakipler sürekli birbirlerini

takip eder, birbirleri hakkında her şeyi öğrenmek, birbirlerinin attığı adımlara hemen karşılık vermek isterler. Bu bakımdan esas rakip işletmeyi, değişmeye ve gelişmeye iten bir unsur olarak da düşünülebilir. İş hayatından örnek vermek gerekirse, uluslar arası firmalar olan Coca-Cola ile Pepsi, Nike ile Adidas, Kodak ile Fuji, McDonalds ile Burger King birbirlerinin esas rakibidir. Ülkemizden buna Ülker-Eti, Tofaş-Renault örnekleri verilebilir. Esas rakip sadece büyük firmalara özgü değildir. Büyüklüğünden bağımsız olarak her sektörde, her işletmenin esas rakip olarak kabul ettiği başka biri vardır. Mahalle bakkalının esas rakibi, 50 metre ilerde, karşı kaldırımdaki bakkaldır. Kuruyemişiçi dükkânının sahibi için ise, sokağın başındaki diğer kuruyemişiçi esas rakiptir.<sup>14</sup>

Esas rakip analizi, analizi yapan işletmenin esas rakibin ne yapmak istediği, neleri nasıl yaptığı ve gelecekte nasıl yapabileceği hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olup, temelde aşağıdaki sorular ışığında gerçekleştirilir:<sup>15</sup>

**Tablo 6. Esas Rakip Analizi**

*Esas rakip (rakipler) kim?*

- Sizinle aynı pazar diliminde faaliyet gösteren firmalar
- Talebi karşılama konusunda başarılı olan firmalar

*Esas rakibin (rakiplerin) finansal büyüklüğü ve gücü nedir?*

- Satış rakamı
- Kar marjı
- Toplam varlıkları
- Borçları
- Sermayesi
- Çeşitli finansal rasyoları

*Esas rakibin (rakiplerin) sahip olduğu teknik, pazarlama ve yönetim yetenekleri neler?*

- Misyon ve iş amaçları
- Piyasa payı durumu ve eğilimleri
- Yönetim yetenekleri ve kısıtlamaları
- Teknik ve operasyonel kapasitesi
- Hedef pazar stratejisi
- Kilit kaynaklara erişimi

*Esas rakibin (rakiplerin) sektör ve kendisi ile ilgili geleceğe ilişkin amaç ve tahminleri neler?*

- Büyüklük ve güç
- Pazar hedefleri
- Pazarlama hedefleri
- Pazarlama karması

14 Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları, Birinci Basım: Şubat 2004, s.101.

15 Gerald E. Hills, **Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities**, Westport: Quorum Books, 1994, s.127.

### 3.2.4. SWOT ANALİZİ

SWOT analizi gerek yeni kurulan ya da kurulacak olan girişimlerde, gerekse uzun yıllardır faaliyet gösteren kuruluşlarda sıklıkla kullanılan bir analizdir. Aslında SWOT analizi herkesin gerek şirketi gerekse kendisi için zaman zaman yaptığı sorgulamalara, sistematik bir bakış açısı getirmektedir.

SWOT, İngilizce Strengths (Güçlü Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler) kelimelerin baş harflerinden oluşmuş bir kısaltmadır. Türkçe literatüre de SWOT analizi olarak geçen bu yöntem, bazı kaynaklarda GZFT analizi olarak da geçmektedir.

Girişiminizi analiz etmeniz ve bu doğrultuda faaliyetlerinize yön vermeniz size yardımcı olacak analizlerin başında SWOT analizi gelmektedir. Fırsatlar (O) ve tehditler (T) için işletmenin dış çevresindeki unsurlar incelenirken, işletme içi analiz sonucunda da işletmenin üstünlükleri yani güçlü yanları (S) ile zayıflıkları (W) belirlenir. Bu analizin alt başlıklarına aşağıda detayları ile yer verilmiştir.

#### 3.2.4.1. Fırsatlar

Bir iş fikrinizi ve bu fikri hayata geçirmek için kurgulamaya çalıştığınız bir iş modeliniz var. Bu iş modelinizle bir çevre içinde faaliyet göstereceksiniz. Bu çevre içinde girişiminizle ilişki içinde olan ve onu etkileme gücüne sahip olan muhakkak ki bir takım aktörler olacaktır. Müşteriler, rakipler, tedarikçiler, devlet, finans kuruluşları... şeklinde listeyi sürdürebiliriz. İşte, bu içinde yer almış olduğunuz çevre size bir takım fırsatlar sunmaktadır ve sunmaya da devam edecektir. Sunulan bu fırsatları görerek değerlendiren işletmeler, rakiplerine göre bazen bir adım bazen de kilometrelerce öne geçebilmektedirler. Analizin bu ayağında amaç bahsi geçen bu fırsatları tespit etmenizdir.

Bu fırsat alanlarına örnekler verecek olursak: pazarda müşteri beklentilerindeki herhangi bir tatminsizlik, değişen yasalar, gelişen teknolojiler, rakiplerin durumları vb. pek çok unsur işletmeler için fırsat olabilmektedir. Bu noktada önemli olan fırsatları doğru tespit etmek ve zamanında gerekli hamleleri yapmaktır.



### KRİZDEKİ FIRSAT

Her ekonomik kriz ya da olağanüstü zamanlar, aynı zamanda yeni fikirlerin ortaya çıkışına zemin hazırlar. Geçmiş 500 yıl öncesine kadar dayanan Türk geleneksel lezzeti "simit", sokaklardan "saray"lara, en son 2000'li yıllarda yaşadığımız krizler sonucu taşındı. Simit Cafe konsepti, ekonomik krizin en yoğun yaşandığı 2000'li yılların başlarında hayatımıza girdi. Özellikle kalabalık caddelerde, sıklıkla göze çarpan simit kafelerin ilki olan Simit Dünyası, Ankara Kızılay'da açıldı. Zincirin sahibi bir dönem AKP Ağrı milletvekili olan Cemal Kaya, bir sabah Kızılay Meydanı'nda yürürken, işe giden insanların simitçilerin önünde kuyruk oluşturduklarını görmesinin ardından, bir arkadaşıyla birlikte ilk simit kafeyi açtı. Ancak "Simit Cafe" konseptini geliştiren ve bu iş için bir fabrika kuran ilk zincir "Simit Sarayı" oldu. "Dünyanın en güzel simidi ve Türkiye'nin en güzel çayı" sloganıyla yola çıkan Simit Sarayı, ODTÜ mezunu Haluk Okutur ve Boğaziçi Üniversitesi mezunu Mehmet Tarakçı adlı iki girişimci tarafından kuruldu. Müşteriler, büyük ilgi gösterdi ve yeni ürünler noktasında yöneticileri yönlendirdi. Bir süre sonra peynirli, kaşarlı, sucuklu simitler geldi. Aslında şirket sahipleri, yeni bir ürün icat etmemişlerdi. Çünkü simit her yerde yenilebilen, kolayca ulaşılabilen bir gıda türüydü. Onlar sadece simit felsefesinin farkına varmışlardı. "Nasıl üretildiğini bilmek, sıcak simit yemek, yanında iyi bir çay içmek temiz ve rahat bir ortamda sohbet ederek bunları yapabiliyor olmak" felsefesi, kısa sürede gençleri Simit Sarayı'na taşıdı. Elbette, 1 YTL' ye simit ve çay ile karnını doyurmak ya da açlığını yatıştırmak, Türkiye gibi milli geliri düşük bir ülke vatandaşları için oldukça iyi bir girişim oldu.

*Goldnews*

#### 3.2.4.2. Tehditler

Girişiminizin yer aldığı çevre, fırsatlar sunduğu gibi beraberinde de bir takım tehditleri getirecektir. Tehditler karşında da yapılması gereken tehditleri zamanında öngörerek, oluşabilecek tehdidin etkisini bertaraf etmektir. Değişen yasalar, müşterilerin eğilimleri vb. pek çok unsur girişiminiz için bir tehdit yaratabilmektedir.

İşin özünde tehdit ve fırsat arasında çok ince bir çizgi söz konusudur, bu ince çizgiyi yaratan da bakış açınızdır. Değişen bir yasa gerekli



hazırlığı yapmanız durumunda fırsat, aksi takdir de sizin işletmenizin varlığını tehlikeye sokan ciddi bir tehdit olabilmektedir. Somut bir örnek üzerinde hareket edecek olursak: çok değil 2000’li yılların başına gidelim ve hâlâ çektiği resimleri ya da kendine müşterilerinden gelen negatifleri banyo etme yöntemi ile resim haline dönüştüren bir fotoğrafçı düşünelim. O fotoğrafçı gelişen dijital resim teknolojisini fırsat olarak da tehdit olarak da görebilir. Fırsat olarak gördüğünde şunu düşünecektir: henüz bu alanda kimse yok, ilk olalım ve böylece hem ilk girdiğimiz için bu işi en iyi bilen biz olalım hem de pazarda en çok bilinen biz olalım. Tehdit olarak gördüğünde ise eyvah ekmek elden gidiyor, kısa bir süre sonra aç kalacağız endişesine kapılacaktır. Her iki durumda da bir takım faaliyetlerde bulunması gerekecektir. Durumu fırsat mı tehdit mi olarak gördüğünüz önemli olmakla birlikte asıl olan durumu zamanında tespit etmeniz ve doğru eylem planlarını oluşturmuş olmanızdır.

Biz her ne kadar ayırmış olsak da, analiz esnasında fırsatların ve tehditlerin bir bütün olarak düşünülmesi pek çok zaman daha uygundur. Bunun en temel gerekçesi zaman zaman fırsatın ve tehdidin iç içe olabilmesi ve aynı durumun farklı bakış açıları ile fırsat ve tehdit olarak değerlendirilebilecek olmasıdır.

### **3.2.4.3. Güçlü Yönler**

Güçlü yönler analizinde işletmenizin sahip olduğu üstün yönler belirlenmelidir. İnsanlar gibi işletmelerin de bir takım yetkinlikleri vardır. Sahip olunan bu yetkinliklerden bazıları, sizin güçlü olduğunuz ve iyi yaptıklarınızdır. İşte bu noktalar üzerinde durmanız durumunda rakiplerinizden kolaylıkla farklılaşabileceksinizdir.

Bir işletme eğer farklılaşacaksa bu öncelikle yetkin olduğu alanlar üzerinde olmalıdır. Çünkü bu alanlar işletmenin iyi olduğu, tabiri caizse rahatlıkla at koşturabileceği alanlardır ve iyi olunan alanlarda öne çıkmak her zaman daha kolaydır. Ama burada önemli olan, öne çıkılacak olan alanda güçlü olmakla birlikte o alanın işletmenin başarısında etki eden bir öneme sahip olmasıdır.

Özetle güçlü yönler analizinin amacı: kuracağınız girişimin üstün olduğu yanların farkına varmanız ve bu üstünlükleri başarıya dönük olarak etkili bir şekilde kullanmanızdır.

### **3.2.4.4. Zayıf Yönler**

Bir zincirin tüm halkaları 10 ton ağırlığa dayanıyorsa ama içlerinde bir halka sadece 10 kilo taşıyabilecek güçte ise, o zincirin taşıyabileceği yük maksimum 10 kilodur. Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, işletmelerin zayıf olduğu alanlar adeta zayıf zincir etkisine sebep olmaktadır. Bu nedenle kuracağınız girişimin zayıf olacağı yönleri tespit etmeli ve bu zayıf yönler üzerine yatırım yapmalısınız. Zayıf yönlere yatırım yapmaktan kastımız, zayıf olduğunuz bir alanı en üstün özelliğimiz haline getirmek değildir. Tabi böyle bir şey söz konusu ise bu harika olacaktır ancak burada asıl vurgulamak istediğimiz zayıf olduğumuz alanı güçlendirmek ve zayıf olmaktan kurtarmaktır.

SWOT analizini yaparak ayrı ayrı güçlü yanlarınızı, zayıflıklarınızı, çevredeki fırsatları ve tehditleri ve bunlara karşı ne yapmanız gerektiğini belirlediniz. Bu noktada ayrı ayrı irdelediğiniz tüm unsurları birbirleriyle ilişkili olarak değerlendirmeniz de gerekecektir. Böylesi bir değerlendirme işletmenizle ilişkili önemli kararlara ışık tutacaktır. SWOT analizi sonucunda, genel olarak işletmenin kendi güçlü olduğu noktalara piyasadaki fırsatları eşleştirmesiyle rekabet üstünlüğü sağlayacağı, çevredeki tehditlerin arttığı bir ortamda birçok zayıflık da söz konusu ise faaliyetlerin terk bile edilebileceği düşünmemiz gerekir. Farklı kombinasyonlarla ortaya çıkan farklı durumların özeti Şekil 6'da verilmiştir.

		Şirket İçi Analiz	
		Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Dış Çevre Analizi	Fırsatlar	<b>Rekabet Üstünlüğü</b>	<b>Rekabette Kısıtlılık</b>
	Tehditler	<b>Durumun Korunması</b>	<b>Faaliyetlerin Terki</b>

## Şekil 6. SWOT Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Durumlar<sup>16</sup>

Şeklin ne anlama geldiğini biraz açmakta yarar var. Çevrenin yarattığı fırsatlara, işletme güçlü yanlarıyla cevap verebilirse, rekabet üstünlüğü sağlayabilir veya zaten rekabette üstünse, bunu sürdürebilir. Fırsatlar bulunmasına karşın, işletmenin zayıf yanları belirginse, fırsatlardan yararlanma olanağı, dolayısıyla rekabet avantajı kısıtlanacaktır. Bu durumda işletme zayıf yanlarını geliştirmeye çalışmalıdır. Dış çevrenin tehditler yarattığı bir durumda, işletme güçlü yanlara sahipse, yaşamını devam ettirebilmek için, güçlü yanlarıyla tehditleri bertaraf etmeye çabalamalıdır. Böylece mevcut rekabet durumunu sürdürmeye çalışacaktır. Tehditler var ve de işletme olarak birçok zayıflığa sahibsiniz. O durumda ne yapacaksınız? Bu karşılaşabileceğiniz en tehlikeli durumdur. Bu durumda işletmenin belirli bir süre sonunda faaliyetini terk edeceği söylenebilir.<sup>17</sup>

### 3.2.5. BİLGİ ve YORUMLAMA

Analiz başlığı altında toplam dört analize yer vermiş bulunmaktayız. Yapılması gerekli olan bu analizlerin doğruluğu, stratejilerinizin ve eylem planlarınız doğruluğu anlamına gelmekte ve görüldüğü üzere bu analizler girişiminizin geleceğini doğrudan etkilemektedir. Doğru analiz yapabilmek için iki ise önemli husus söz konusudur: bunlardan birisi doğru bilgilere sahip olmak, diğeri bu bilgileri doğru yorumlayabilme kabiliyetine sahip olmaktır.

Analizler çerçevesinde elde edilen bilgilerin yorumlanması öncelikle siz girişimcilerin bireysel bir özelliğidir. Bu özellik büyük resmi görebilme, sistematik düşünebilme, mantıksal ilişkileri doğru kurgulayabilme gibi bir takım kişisel yetkinliklerden beslenmektedir. İstenilen durum girişimci adayının bu yetkinliklere bizzat kendisinin sahip olmasıdır, ancak girişimci kendisini bu konuda yetersiz hissediyorsa alanında uzman danışmanlardan destek alabilir.

Analizler için pek çok bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Tam bu noktada kritik konulardan birisi, analizler için gerekli olan bilgilerin hangi kaynaklardan temin edilebileceğidir. Yukarıda bahsi geçen analizler sadece tek bir veriye dayanmamaktadır. Tam aksine analizler

<sup>16</sup> Ülgen ve Mirze, s.163'ten uyarlanmıştır.

<sup>17</sup> Ülgen ve Mirze, ss.161-163.

çerçevesinde rakiplere, müşterilere, tedarikçilere ilişkin pek çok farklı bilgi gereksinimini söz konudur. Bu bilgileri temin etmenin temelde iki yolu vardır. Bunlar ilki ve kolay olanı ikincil kaynak olarak tabir edilen, başkalarının hazırlamış olduğu kaynaklardan yararlanmanızdır. Kamu ve özel kuruluşların hazırlamış olduğu raporlar, analizler, araştırmalar ve yayınlar bu kapsama girmektedir. KOSGEB, DİE, Ticaret ve Sanayi Odaları bu kuruluşlardan başlıcalarıdır. İkincil kaynakların en temel sorunu sizin ihtiyacınız olan spesifik bilgiyi sunma ihtimalinin düşük olmasıdır. Diğer bir bilgi elde etme yolu ise birincil kaynaklardır, yani sizlerin kendi ihtiyacınız olan bilgiyi kendiniz oluşturmanızdır. Kendi ihtiyacınız olan bilgiyi kendinizin elde edebilmeniz için bir takım yöntemlerden yararlanabilirsiniz. Bu yöntemlerden başlıcaları: anket, mülakat ve gözlemdir.

Analizler için toplayacağınız bilgiler hem birincil hem de ikincil kaynakları içermelidir, birincil kaynaklar uygun şekilde toplandığı takdirde sizin sorularınıza net cevap verme özelliğine sahiptir ancak bu kaynak türü size mikro bir perspektif sunacaktır, ikincil kaynakların sunduğu bilgiler ise daha genel olacağından size makro bir perspektif sunacaktır. Nihai olarak işletmenizin başarısı için her iki türde de veriler toplamanız ve bu toplanan verileri doğru yorumlamanız gerekmektedir.

### 3.3. STRATEJİLER

Bir iş fikriniz vardı, onu çok aşamalı ve zorlu bir sınama sürecinden geçirdiniz. Sorularınıza aldığınız cevaplar sizi hep tatmin etti. Son olarak içerisinde bulunacağınız arenanın durumu görebilmek için bir üst başlıkta değindiğimiz analizleri yaptınız. O zaman şimdi sıra sizlere birkaç soru sormaya geldi. Tam olarak ne iş yapıyor olacaksınız, girişiminiz neye hizmet edecek? Nereye varmak istiyorsunuz; ulaşmak için çabanızı, zamanınızı, paranızı ve daha pek çok önemli unsuru feda etmeye hazır olduğunuzu, hayalini kurduğunuz geleceği net olarak tanımladınız mı? Peki sizi hayal ettiğiniz bu geleceğe taşıyacak olan stratejileriniz var mı? Bu üç temel sorunun cevabı sırası ile Misyon, Vizyon ve Temel Stratejiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu başlığımızın amacı ise bu üç temel soruya sağlıklı bir şekilde cevap verebilmenizi sağlamaktır.

### 3.3.1. MİSYON

Misyon genel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerden ailelere, özel şirketlerden kamu kurumlarına kadar pek çok yapının misyonu belirlenebilir. Misyonu kısaca özetleyecek olursak, **varoluş gereğesidir**. Girişimimizin neden var olduğunu, neye hizmet edeceğinin, ne işe yarayacağını tanımlanmasıdır misyon.

Bazı uzmanlar misyon ve vizyon belirleme gibi çalışmalarını gereksiz bulmaktadır. Bakıldığında misyon tek başına iş yapmayacaktır. Misyon ifadeniz sizi kâra geçirmeyecektir. Ama faydasız olduğunu söylemek de bizce yanlıştır. Misyonun birkaç temel görevi vardır. En temel görevi, sizi dışarıya karşı tanımlar, müşterilerinize ve tedarikçilerinize sizin ne iş yaptığınızı sizin pencerenizden ve yanlış anlamalara sebep vermeden yalın bir biçimde anlatır. Kurum içinde de çalışanlara firmalarının neden var olduğunu sürekli hatırlatarak, uygun çalışma davranışı sergilemelerini sağlar.

Misyon ifadelerini birkaç temel özelliğinden bahsetmek sanırım anlamlı olacaktır. Misyon ifadesi kısa, açık ve anlaşılır olmalıdır. İçerisinde terminolojik ifadeler, anlaşılamayacak kullanımlara yer verilmemelidir. Kısa olmasından kastımız ise 2-3 satırı geçmemesidir. Çünkü misyonun bir yönü de akılda kalıcı ve hatırlanabilir olmasıdır. Birkaç misyon örneği verecek olursak:

Bir Matbaanın Misyonu:

*“Müşterilerimizin her türlü fikir ve tasarımlarını, istenilenden önce ve beklentilerinin ötesinde basılı hale getirmek”*

Bir Mobilya Üreticisinin Misyonu

*“Müşterilerimizin değişen ihtiyaçlarının gözeterak, onlara yaşamlarını kolaylaştıran ürünler tasarlayıp sunmak.”*

### 3.3.2. VİZYON

Girişiminizin varoluş gereğesi tanımlı olduğuna göre artık beklenen soruyu sorabiliriz? Nereye ulaşmak istiyorsunuz? Uzak gelecekte varmak isteğiniz nokta, işletmenizin olmasını hayal ettiğiniz yer neresi?

Misyon ve vizyon bildireleri birbirleri ile yakın ilişkiindedirler, çünkü birbirlerini tamamlarlar. Misyon ne yaptığınızı, vizyon ise nereye varmak isteğinizi tanımlar. Vizyon ifadesi de misyon ifadesi gibi açık, anlaşılır, akılda kalıcı ve kısa olmalıdır. Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, vizyon ifadesinin ulaşılmaz olarak hazırlanmamış

olmasıdır. Vizyon bir açıdan bakıldığında bir hayaldir. Ama bu öyle bir hayal olmalıdır ki, çabalanırsa ulaşılabilmelidir. Aksi takdirde ulaşılmaması imkansız olan bir vizyon, işletmeye olan inancı sarsacak ve insanların motivasyonunu bozacaktır. Hatta zaman zaman bu tarz vizyonlar çalışanlar, tedarikçiler vb. ilişkide olunan gruplar arasında alay konusu haline bile dönüşebilecektir. Burada asıl olan ne ulaşılmaması imkansız ne de ulaşılmaması çok kolay bir vizyon belirlememektir. Vizyon insanları (yöneticileri, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri) uğrunda çabalamaya ikna edebilmelidir.

Çok hoşumuza giden iki vizyon örneğini konunun anlaşılması için bu noktada sizinle paylaşmak istiyoruz. İlk vizyon bir bankaya ait “Avrupa’da en iyi banka olmak” diğer vizyon ise bir tekstil şirketine ait “Şık, zarif ve özgün çizgisiyle moda’ya yön veren, ürünlerini ulusal ve uluslararası pazarlarda kurumsal kimliğine uygun bayilerde sunan, triko sektöründe saygın bir firma olmak”. Her iki vizyon bildirisi de yukarıda belirtmiş olduğumuz tüm özellikler bünyesinde barındırıyor. Açık, akılda kalıcı, kısa, anlaşılır, motive edici, inandırıcı, etkileyici ve uzun vadede gerçekleştirilebilir bir vizyon ifadesi.

### 3.3.3. TEMEL STRATEJİLER

Misyonunuz ve vizyonunuzla birlikte, ne için var olduğunuzu ve nereye ulaşmak istediğinizi belirlediniz. Peki, ulaşmak istediğiniz yere nasıl ulaşacaksınız? Varmak istediğiniz yere sizi hangi yol götürecektir? İşte bu soruların cevabı stratejilerinizde saklı.

Her işletme için olduğu gibi yeni kurulacak olan işletmeler için de stratejiler kritik öneme sahiptir. Ulaşmak istenilen noktanın doğru belirlenmesi kadar, ulaşılmaması hayal edilen o noktaya nasıl varılacağına belirlenmesi de kritik önem taşımaktadır.

Strateji konusunda yüzlerce kaynağa ulaşabilirsiniz. Tüm bu kaynakları okuyarak, karar vermeniz en doğrusudur ancak, girişimcinin çoğu zaman buna zamanı yoktur. Biz de bu bilgiden hareketle, siz girişimcilere hem bir özet sunmak hem de stratejilerinizi oluşturmanız için ihtiyacınız olan temel bakış açılarını kazandırmak için bu başlığı hazırlamış bulunmaktayız.

Strateji sınıflandırmaları çok farklı başlıklar altında yapılmaktadır. Biz bu noktada yeni kurulan bir girişim için kritik strateji başlıklarını belirlemeye çalıştık. Temel stratejiler olan büyüme, küçülme, durağanlık

ve karma stratejileri arasından, büyüme stratejilerinin yeni kurulan işletmeler için önemli olduğuna karar verdik ve ele aldık. Ayrıca burada pazara yeni giren bir işletme için kritik bir strateji başlığı olan rekabet stratejileri hakkında da bilgi vermeye çalıştık.

### 3.2.3.1. Büyüme Stratejileri

Yeni kurulan her işletmenin amacı büyüme'dir. Kârlılık, ciro, çalışan sayısı ve kapasite olarak büyüme tanımlanabilir. Önemli olan emin adımlarla doğru bir büyüme sağlayabilmektir. Hormonlu ve orantısız bir büyüme hiç bir zaman gerçek bir büyüme anlamına gelmeyecektir. Doğru ve emin adımlarla büyüebilmek için ise doğru stratejileri benimsemek ve uygulamak gerekmektedir.

Temelde büyüme stratejilerini ikiye ayırabiliriz. Bunlardan ilki yenilik temelli stratejiler, diğeri ise performans temelli stratejilerdir.

**Yenilik temelli stratejiler:** Yenilik temelli stratejilerde büyümede izlenen yol, yenilik getirmektir. Yenilik üç temel alanda gerçekleştirilebilir. Bu alanlar pazar, ürün/hizmet ve süreçlerdir. Yenilik yolu ile büyümede ya yeni bir pazara girmek, ya yeni bir ürün ya da hizmeti sunmak, ya da iş yapış tarzını ve süreçlerini değiştirmek söz konudur. Elbette ki stratejileriniz gereğince aynı anda bu alanların ikili kombinasyonları şeklinde ya da karma yeniliğe gitmek de söz konusu olabilir.

**Performans temelli stratejiler:** Performans temelli stratejilerde ise yenilik getirmek söz konusu değildir. Asıl olan mevcudu geliştirmektir. Bu stratejilerden başlıcaları şu şekilde sıralanabilir: mevcut ürün ve hizmetler için yeni kullanım alanları oluşturmak, üretim miktarını artırarak büyüme sağlamak, mevcut pazarlarda daha etkili ve yoğun pazarlama faaliyetleri ile penetrasyonu/pazarda nüfuzu artırmak.

### 3.2.3.2. Rekabet Stratejileri

Tekel olan pazarlarda yer alan işletmeler dışında, tüm işletmeler bir rekabet ortamı içinde faaliyetlerini sürdüreceklidir. Söz konusu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve öne çıkabilmek için izlenebilecek stratejileri açıklamada Porter'ın üçlü temel ayrımını burada ele almanın anlamlı olacağını düşünmekteyiz.

#### *Porter'ın Rekabet Stratejileri*

**Farklılaşma stratejisi:** Farklılaşma stratejisinde amaç pazara farklı ürün ve hizmetler sunarak öne geçmektir. Benzer ürünler beraberinde fiyat baskısını getirecek, bu da kâr marjlarını düşürecek. Bu baskının pek



çok sektörde sıfır kâra doğru gidişi tetiklediği görülmektedir. Farklılaşma stratejisi ile ürün ve hizmetlerin fiyata olan hassasiyetleri azalacaktır. Bu stratejinin başarılı olabilmesi için bütçeden araştırma-geliştirmeye (Ar-Ge) ayrılan payın ve entelektüel sermayenin (uzmanların, teknik personelin, mühendislerin kapasitelerinin) artırılması gerekecektir. Bu stratejinin özünde yaratıcılık ve değişime yatkınlık yatmaktadır. Farklılaşma stratejisinin en büyük sorunu ise getirilen farklılıkların rakiplerce taklit edilmesi ya da kopyalanmasıdır. Farklılaşma stratejisi izleyen şirketlerin başında dayanıklı tüketim malları sektöründe Arçelik gösterilebilir. Arçelik patent alma konusunda ülkemizde en önde gelen şirkettir.

**Maliyet liderliği stratejisi:** Maliyet liderliğinde amaç, pazardaki fiyatı yukarı çekerek değil maliyetleri kısarak kârlılığı artırmaktır. Maliyet liderliğinde işletme kendi içsel süreçlerine odaklanır ve verimliliği en üst düzeye çıkartmaya çalışır. Firma eğer maliyetlerini kontrol edebilmeyi ve neticesinde maliyetleri aşağıya çekebilmeyi başarabilirse rakiplerine kıyasla benzer ürünü ya da hizmeti pazara daha düşük bir fiyatla sunabilir. Bu durum firmanızın rakiplerinin önüne geçmesini sağlayacaktır. Bu stratejinin en büyük riski, zaman içerisinde rakiplerin de maliyetleri düşürmeleri ya da maliyeti düşürmeden indirilen ürün fiyatları sonucu sıfır kâr noktasına doğru firmaların sürüklenmesidir. Günümüzde, yolcu taşımacılığı şirketlerinde, sanal mağazacılıkta, perakendecilikte, fason üretim yapan işletmelerde, kargo ve lojistik şirketlerinde maliyet liderliği stratejilerinin ön plana çıktığı söyleyebiliriz.

**Odaklanma stratejisi:** Yeni kurulan girişimler için en ideal strateji odaklanma stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Odaklanma stratejisinde kaynakların yetersizliği sebebiyle pazarın küçük bir bölümüne hitap etmek ve bu alana özgü ürünler sunmak esastır. Odaklanma stratejisi ayrıca bünyesinde hem farklılaşma hem de verimliliği barındırmaktadır. Böylece hem verimlilik artırılarak maliyetler düşürülecek hem de küçük olan bu pazar dilimindeki müşterilerin beklentileri karşılanmış olacaktır. Özellikle son zamanlarda açılan göz ve diş hastaneleri, iş elbiseleri ya da yalnızca erkekler için gömlek ve kravat satan mağazalar, sadece tatlı ya da çig köfte vb. ürünler sunan dükkânlar, yalnızca çocuklara hizmet etmek için açılmış kuaförler odaklanma stratejisi izleyen girişimlere örnek olarak verilebilir.

Yukarıda girişiminiz için uygulayabileceğiniz büyüme ve rekabet



stratejilerine kısaca yer vermiş bulunmaktayız. Bu aşamadan sonra bir girişimci olarak sizin, girişiminiz için en uygun stratejileri ve bu stratejileri destekleyecek olan plan ve taktikleri belirlemeniz gerekecektir. Bu stratejilerin belirlenmesi yukarıda bahsetmiş olduğumuz pek çok analizin bir sonucu olmalıdır.

### 3.3.4. İLKE ve DEĞERLER

Misyonunuz, vizyonunuz ve stratejileriniz netleşti. Her şey tamam ve yola koyulmaya hazırsınız. Yolunuzda ilerlerken karşınıza bir sorun çıktığında, kararlar almanız gerektiğinde ya da işlerinizi yaparken sürekli olarak size ışık tutacak bazı temel taşlara ihtiyacınız var. Bu taşlar girişimle ilgili davranış, karar, çaba ve çalışmalarınızda tüm paydaşlarınızın ortak bir perspektifte buluşabilmelerine imkân vermektedir. Bu sayede yaşanması muhtemel olan herhangi bir kararsızlık, etik çıkmazı gibi durumlarda bu taşlar çalışanlarınızdan müşterilerinize kadar tüm paydaşlarınız için şaşmayan ve daimi rehberiniz olacaktır. Bahsedilen temel taşlar ilke ve değerlerdir.

İlkeler ve değerler işletmelerden işletmeye farklılık gösterirler ancak bir takım temel özellikleri de bünyelerinde barındırırlar. Bu ortak yönler ilke ve değerlerin evrensel oluşu, doğruluğunun herkes tarafından kabul edilmesi ve geçerliklerinin kanıtlanmış olmasıdır. Güvenilirlik, dürüstlük, şeffaflık, toplumsal duyarlılık, çevreye saygı, çalışana değer verme, müşteri memnuniyeti... şeklinde ilke ve değerler listesini sürdürebiliriz.

Kendi işletmeniz için ilke ve değerler setinizi belirlerken uzayarak giden bir liste yapmak anlamlı değildir. Bu seti oluştururken önemli olan, girişiminizin temelini oluşturmasını istediğiniz ve benimseyeceğiniz temel ilke ve değerleri belirlemenizdir. Bunların sayısı da en fazla bir elin parmaklarından bir ya da iki yukarı olmalıdır. Eğer aklınıza gelen tüm değerleri alt alta yazarsanız, o zaman asıl değer verdikleriniz beklediğiniz değeri göremeyecektir.

İlke ve değerler, özellikle etik tartışmaların yoğunlukla yaşandığı günümüz dünyasında işletmelerin hayatını sürdürebilmesi için kritik öneme sahip olacaktır. Evrensel ilke ve değerlerle örtüşen ilkeler belirlemeyen ya da belirledikleri halde benimseyemeyen ve kararlarında dikkate almayan işletmeler kısa sürede iş dünyası içerisinde kaybolanlar listesinde sessizce yerlerini alacaklardır. Unutmamak gerekir ki; ilke ve değerler, girişiminizin başarısında en az stratejileriniz kadar önemlidir.

# BÖLÜM 4

# PAZARLAMA

*“Ticaretin sadece iki basit işlevi vardır: pazarlama ve yenilik.”*

*Peter F. Drucker*

Hedef pazarımız, hedef müşteri kitlemiz ve rakiplerimizi analiz ettikten sonra oluşturacağımız stratejimizle ilgili adımları hayata geçirmekle ilgili eylem planımızın oluşturulması bu bölümümüzün konusu olacaktır. Vizyon ve stratejilerimizi varılacak hedefler olarak tanımlarsak bu bölümün konusu olan eylem planımız da bu hedefe nasıl varılacağını ortaya koyacak yollar olacaktır.

Girişimlerin temel amaçları, kâr elde etmek, hayatlarını devam ettirebilmek ve büyüyerek gelişmektir. Bunları sağlayacak şekilde stratejilerini kurgulayan girişimlerin ticari yaşamda ayakta kalabilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için öncelikle pazarlama alanında yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Pazarlama günümüzde “tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için, uygun dağıtım, uygun fiyat ve uygun iletişim çalışmalarının kullanılarak uygun ürün ve hizmetlerin hareketini etkin biçimde sağlayan eylemler” olarak tanımlanmaktadır.<sup>18</sup> Bu tanımda sıkça yer alan “uygun” kelimesi, “müşteri/tüketici için uygun” olmayı yani yapılan eylemlerinin odak noktasının “müşteri/tüketici” olmasını ifade etmektedir.

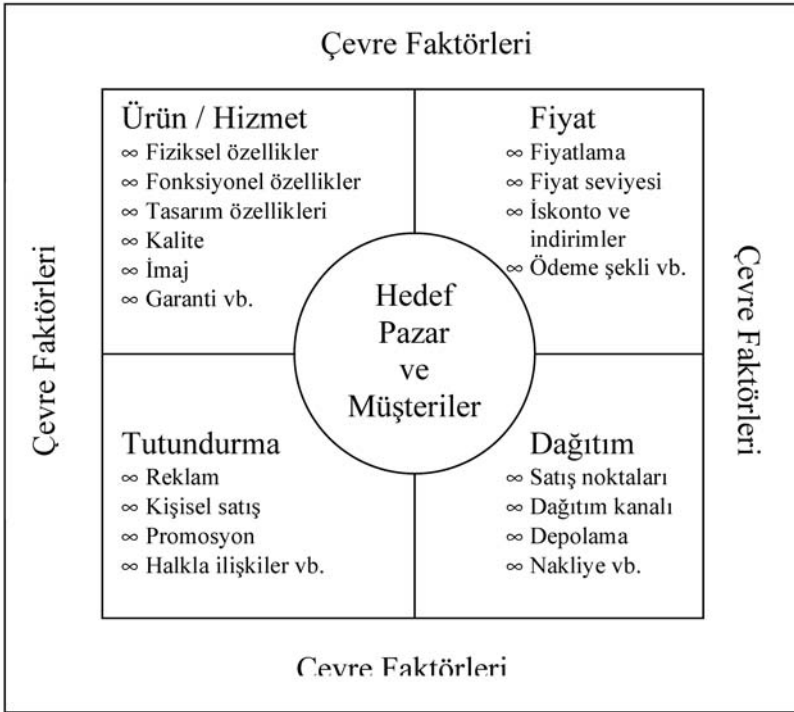
Başarılı pazarlama stratejisine sahip olmayan işletmeler, çok kaliteli ürün veya hizmet sunsalar bile, bunları alacak müşteri bulamazlarsa ürün veya hizmetlerinin anlamı kalmayacaktır. Bu nedenle pazarlama, reklam vb çalışmalar girişimcilerin üzerinde önemle durması gereken konuların başında gelmektedir. Müşteriye ulaşmak için ise öncelikle onları ve ihtiyaçlarını doğru anlamak, ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri üretmek/sağlamak ve tanıtmak, müşterinin ödemeye razı olacağı bedelden satmak ve farklı yerlerdeki müşterilere uygun bir kanaldan ulaştırmak gerekecektir. Pazarlamaya ilişkin bu konular aşağıda kitabın hacmi ölçüsünde ele alacağız.

#### 4.1. PAZARLAMA KARMASI

İşletmemizle belirlediğimiz hedeflerimize ulaşmak için atacağımız adımlar, temel olarak ürün ya da hizmetimizin ne olacağı, bunları hangi fiyattan satacağımız, hangi dağıtım kanalından ve neredeki müşterilerimize ulaşacağımız ve ürün ya da hizmetimizi pazarda nasıl tutunduracağımızla ilgili kararlardan oluşmaktadır. Bu çerçevede

18 Yavuz Odabaşı, **Pazarlama Planı Rehberi**, KOSGEB, Mart 2001:Ankara, s.2.

“ürün/hizmet, fiyat, dağıtım kanalı ve tutundurma” unsurları pazarlama karması olarak isimlendirilmektedir. Terim olarak pazarlama karması, bir işletmenin hedef olarak belirlediği pazarda, hedef müşterilerden istediği tepkiyi alabilmek için bir araya getirdiği ve kontrol edebildiği pazarlama değişkenlerini ifade eder.<sup>19</sup> Yani işletme, müşteriye kendisine çekmek, ürününe olan talebi artırmak için bir takım pazarlama unsurlarından oluşan kararlar karmasından yararlanmaktadır. Müşterilerimize ulaşmada kullanacağımız pazarlama karmasını görsel olarak şekildeki gibi gösterebiliriz:



Böyle bir pazarlama karmasının oluşturulması uzmanlık ve yaratıcılık isteyen bir iştir. Her bir karma elemanı bir diğerini etkilediği gibi, işletmenin diğer faaliyetlerinden ve ekonomik, yasal/politik, teknolojik

<sup>19</sup> E.Jerome McCarty, ve William D.Perrault, **Basic Marketing: A Global Managerial Approach**, Irwin Inc, 11. Baskı, IL:1993, s.44.

ve sosyo-kültürel çevre değişkenlerinden de etkilenirler.<sup>20</sup> Stratejileri gerçekleştirecek pazarlama karması kararlarını verirken her bir karma elemanı için birden fazla seçenek ile karşı karşıya geleceksiniz. Farklı seçenekler arasında içinde başarılı ve etkili bir pazarlama eylem planını gerçekleştirecek olan kararlar, hedef pazardaki müşterileri satın almaya teşvik eden, şirketin temel yetenekleri ile uyumlu olan ve rekabete odaklanan kararlar olacaktır. Bu kararları vermeden önce pazarlama karmasını oluşturan öğelere göz atalım.

En önemli pazarlama karması elemanının genellikle satışa konu olacak ürün ve hizmet olduğu düşünülür. Ürün, satışa sunulan hizmet ya da fiziksel ürün ile ilgili tüm faktörleri kapsar. Örneğin, ürün çeşitlerinin ne olacağı, müşteriye verilecek garantiler, ürün ya da hizmetin kalitesi gibi konular bu kapsam içerisinde incelenir ve analiz edilir. Pazarlama karmasının ikinci elemanı olan fiyat, bir ürün ya da hizmetin tüketiciler/müşteriler tarafından alınıp alınmamasında belirleyici bir rol oynar. Fiyat belirlenirken maliyetler, rekabet düzeyi, tüketici/müşteri talepleri gibi konular göz önüne alınmalıdır. Dağıtım, pazarlama karmasının üçüncü elemanıdır. Dağıtım faaliyetlerinin iki boyutu vardır. Birincisi, dağıtım kanalları denilen aracı kuruluşlar; ikincisi ise ürünün üreticiden tüketiciye/müşteriye ulaştırılması esnasında gerçekleştirilen fiziksel hareketlerle ilgili olan fiziksel dağıtımdır. Pazarlama karmasının son elemanı olan tutundurma, tüketicilere/müşterilere yönelik bilgilendirme ve ürünü/hizmeti duyurma faaliyetlerini içerir. Temelde iletişim tekniklerine ve uygulamalarına dayanır.

Pazarlama karması elemanları kontrol edilebilir değişkenler olup, odak noktası tüketici/müşteridir. Tüm çalışmalar tüketici/müşterinin ihtiyaçlarının, beklentilerinin tatminine dayanır. Burada özellikle belirtilmesi gereken bir nokta daha vardır. Müşteri ihtiyaçları durağan değildir, değişebilir veya tamamen de ortadan kalkabilir. Bu sebeple pazarlamaya yönelik analizlerin de süreklilik arz etmesi gerekir. Değişen müşteri ihtiyaçları ve beklentileri ne kadar çabuk ve doğru algılanabilirse, buna yönelik olarak girişimin kendisini uyarlaması ve beklentilere cevap verecek şekilde ürün veya hizmet sunması sağlanabilir. Şimdi pazarlama karması elemanlarına biraz daha detaylı bakalım.

20 Odabaşı, ss.7-8.

#### 4.1.1. ÜRÜN (HİZMET)

İşletmelerin pazarlama karmalarının ve planlarının başlangıç noktasını, üretilecek ürün ve hizmetler oluşturur. Ürün için pazarlama karmasının kalbi de denilebilir. Ürünler, firmanın pazardaki pozisyonunu belirleyen başlıca değişkendir. Ürünün niteliği ve kapsamı, uygun tutundurma, fiyat ve dağıtım stratejilerini etkiler.<sup>21</sup>

Ürün (ya da hizmeti), **tüketicilerin bir ihtiyacını karşılamak, bir yarar sağlamak amacı ile satın aldıkları “şey”** olarak tanımlayabiliriz. Dolayısıyla müşterilerin satın aldıkları şey sadece ürünün fiziksel özellikleri olmayıp, ürün ya da hizmetin farklı özellikleri, fiziksel, fonksiyonel, tasarım, estetik özellikleri yanında sunumu, soyut özellikleri -imaj, stil, prestij, kalite gibi-) nedeniyle *elde ettikleri fayda* olmaktadır.

Bu çerçevede hedef müşterinin, müşteri özelliklerinin ve fayda beklentilerinin belirlenmesinden sonra ürün ya da hizmetiniz hakkında detaylı eylem planının ortaya çıkması için şu soruların cevaplanması gerekecektir;

- Hangi ürün ya da hizmet sunulacak?
- Müşterinin ürün-hizmetin özellikleri ile ilgili kalite beklentisi nasıl karşılanacak?
- Satış sonrası hizmet politikanız nasıl olacaktır?

Pazarlanacak ürünün ne olacağı “ne ile işe başlanacağı” cevabı olması nedeniyle kritik öneme sahip bir sorudur. Ürün ya da hizmetin ne olacağı ile ilgili temelde iki seçenek bulunmaktadır. Bunlar:

- Hiçbir pazarda bulunmayan gerçek anlamda yeni bir ürün ya da hizmet ortaya koymak,
- Başka ya da işletme ile aynı pazarda bulunan ürün ya da hizmeti taklit etmek, kopya etmektir.

“Yeni” ürünlerden bahsedildiğinde, ürünlerin nasıl ve kime göre yeni olduğunu açıklamak gerekir. Bir ürün, pazar açısından yeni olabilir. Bunun anlamı, hiçbir işletmenin o ürünü önceden üretmediği veya pazarlamadığıdır. Firma açısından yeni bir ürün ise, ürünün benzer

21 Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınları, 8.Baskı, İstanbul :1999, s.340.

bir çeşidi başka işletmeler tarafından piyasaya sunulmuş durumdadır, ancak firma tarafından ilk kez üretilecek/pazarlanacaktır. “Yeni olma durumu” da yüksek veya düşük olarak iki farklı düzeyde ele alınabilir. Buna göre farklı kombinasyonlar şekilde yer almakta olup, oluşan altı durum aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Firma için Yeni Olma Durumu	Yüksek	Yeni Ürün Gamı		Pazarda ilk ürünler
		Mevcut Ürünlerde İyileştirmeler	Mevcut Ürün Gamının Genişletilmesi	
	Düşük	Maliyet Azaltımı	Yeniden Konumlandırma	

Düşük

Yüksek

### Pazar için Yeni Olma Durumu

#### Şekil 8. Yeni ürün çeşitleri<sup>22</sup>

1. *Pazarda İlk ürünler:* Benzeri bulunmayan, piyasaya ilk kez sunulacak “gerçekten yeni” ürünlerdir. İlk sunum olduğundan ilk etapta rakip de yoktur.

2. *Yeni Ürün Gamı:* Pazar için yeni olmayan fakat firma için yeni olan ürünler söz konusudur. Mevcutta rekabetin olduğu bir pazara, ürünler taklit edilerek girilir. Örneğin, yazıcı üreten bir firmanın, bilgisayar üreten rakiplerin olduğu piyasaya girerek bilgisayar da üretmesi.

3. *Mevcut Ürün Gamının Genişletilmesi:* Firma için yeni olmayan, elinde mevcut ürünlerine çeşit eklemesi söz konusudur. Dış macunu üreten bir firmanın dış taşıyı da önleyen bir çeşidi daha piyasaya sürerek hedef müşteri kitlesini genişletmesi örnek verilebilir.

4. *Mevcut Ürünlerde İyileştirmeler:* Mevcut ürünlerin daha iyi olanlarla değiştirilmesi söz konusudur. Bilgisayar

<sup>22</sup> Guiltinan ve diğerleri, **Marketing Management: Strategies and Programs**, Sixth Edition, USA:McGraw-Hill Co., 1997, s.193.

programlarının firma tarafından geliştirilerek daha fazla özellikle piyasaya sunulması, belirli bir süre sonra önceki versiyondaki programların piyasadan tamamen çekilmesi örnek verilebilir.

5. *Yeniden Konumlandırma*: Bir ürünün yeni bir ihtiyacı da karşılayacak şekilde teknik olarak geliştirilmesi durumudur. Aspirin’le aynı içeriğe sahip olmasına rağmen suda köpürerek erime özelliği katılmış Alka Seltzer’in sindirime yardımcı olması buna örnek verilebilir.

6. *Maliyet Azaltımı*: Mevcut ürünleri daha ucuza sunmak aslında pazarlama açısından gerçek bir yenilik olarak sayılmaz ama bu yolla firmanın üretim operasyonları ve rekabet edebilme gücü olumlu etkilenmektedir.

Hiçbir pazarda bulunmayan gerçek anlamda yeni bir ürün ya da hizmet ortaya koymak oldukça iddialı bir çaba olmakta ve girişimciliği olumsuz etkilemektedir. Bazen “mükemmel”, “iyi”nin düşmanı *olmaktadır*. Mükemmele ulaşma yolunda gereğinden fazla çaba ve zaman sarf edilip, başarısız olunabilmektedir. Yenilikçilik önemlidir ancak bunun mutlaka büyük ölçekte bir yenilik olması gerekmez. Müşterinin ihtiyaçlarını doğru anlayarak, problemlerini iyi gözlemleyerek mevcut ürünlerde yapılabilecek ufak değişiklikler ya da iyileştirmeler bazen yepyeni ürünlerden daha olumlu sonuçlar vermektedir.



## T - BOX

Ürünlerin sundukları somut yarar bazında, birbirinin neredeyse aynı olduğu bir rekabet ortamında, sınırlanabilmenin koşulu yaratıcı, şaşırtıcı ve sevilebilir olmak. T - box bu özellikleri bir arada bulundurmaya başaran bir marka. Farklılaşma ürün tasarımıyla başlıyor. Sıkıştırılmış giysi ambalajının çekiciliği, ürünün kullanışlı oluşu, satış noktalarının renkliliği, eğlenceli ve tutarlı pazarlama iletişimiyle tüm marka dünyası bir bütün olarak birbirini destekliyor. Marka özündeki canlılık, esneklik ve espri anlayışı sürekli yeni ve başarılı modellerin yaratılmasını mümkün kılıyor. Lansmanını iç çamaşırı, T - Shirt, atlet gibi temel ihtiyaçlar çerçevesinde yapan markanın, havlu ve şallardan sonra, her 15 günde bir yeni ürün geliştirme planıyla pek çok yeni sürpriz ürün yaratması beklenebilir. T - Box'ın ürünleri gibi satış noktaları da çok eğlenceli. Konsept mağazalar, rafların olmadığı, mıknatıslı panoların bulunduğu bir lunapark reyonu halinde sevimliliğiyle dikkat çekiyor. Boyner Grubu'nun Türkiye genelindeki yaygın satış noktalarına ek olarak, yaz aylarında güney sahillerinde, 'T - Box on Board' teknelerde ve plajlarda, uçak Duty Free'lerinde, otobüs terminallerinde, benzin istasyonlarında, sinemaların film aralarında Frigo tablalarında T - Box satılıyor. T - Box, reklâmları da lansmandan beri aynı tutarlı çizgiyi sürdürüyor. Markasını ağırlıklı olarak gazete ve dergi reklâmlarıyla yaratan T - Box, sinema ve alışveriş merkezlerindeki tuvaletlerde de reklâm yapıyor. Yeni ürünler geliştirmeyi düşünen yatırımcılar için bir ders niteliğinde olan T - Box, pazarlamanın tüm bileşenlerini özgün, tutarlı, yaratıcı sürprizlerle dolu olarak yönetebilen bir marka.

[www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr)

Başka pazarda ya da işletme ile aynı pazarda bulunan ürün ya da hizmeti taklit ederek de pazara girilebilir. Ancak bu, piyasada mevcut bulunan rakiplerin, müşterinin istek ve beklentilerini karşılamada yetersiz kaldıkları noktaların giderilmesi ve ürün konusunda en az rakipler kadar kaliteli olunması ile anlam kazanacaktır. Böylece aynı hizmet ya da ürün ile pazarda farklılaşma sağlanmaktadır. Tecrübelerimiz günümüzde müşteri beklentileri açısından en önemli farklılaşmanın *satış sonrası hizmetlerde* ortaya çıkacağını ortaya koymaktadır. İsteddiği kalitedeki ürünü kolaylıkla satın alan müşteri, daha sonraya ortaya çıkan sorunlarda

aynı kolaylığı yaşamamaktadır. Satış sonrasında kendisine muhatap bulamayan, kendisiyle ilgilenilmeyen müşteride memnuniyetsizlik ortaya çıkmakta, yaşadığı kötü deneyim sonucunda bir daha o ürün veya hizmeti tercih etmemektedir, sonuçta müşteri kaybedilmektedir. Dolayısıyla, müşterinin ilgisini sadece satışa yönelik olarak bir kerelik çekmekten ziyade, onunla bağları güçlendirecek, her zaman yanında olunabilecek şekilde hizmet verilmelidir. Bu, benzer kalitede ürünlerin pazarda rahatlıkla bulunabildiği, dolayısıyla müşterinin rahatlıkla memnun olmadığı satıcıyı değiştirebildiği günümüzde çok önemlidir.

Piyasadaki her bir ürün ya da hizmetin bir ömrü vardır. Piyasaya sunulan ve belli bir düzeyde beğeni kazanan bir ürün temelde giriş, gelişme, olgunluk ve gerileme evrelerinden oluşan bir süreçten geçer. Ürünün yaşam eğrisi boyunca geçirdiği aşamalar ve piyasadaki toplam satış miktarı şekildeki gibidir.



**Şekil 9. Ürünün Yaşam Eğrisinde Toplam Satış Miktarı**

Bu evrelerde nelerin yaşandığına kısaca değinelim:

- i. *Piyasaya Giriş* : Bu evrede ürün pazara henüz girmiştir. Satışlar düşük ve yavaş ilerlemektedir. Fiyatlar genellikle yüksektir. Rakip yok ya da çok azdır. Müşteriler ürünü yeni tanımaya başlıyorlardır.
- ii. *Gelişme* : Ürüne olan talep artmıştır. Satış gelirleri hızlı bir artış gösterir ve önemli ölçüde kâr sağlanır. Hasat zamanıdır. Kârlılık nedeniyle pazar cazip hale gelir ve yeni şirketler pazara girmeye başlar, böylece rekabet artmaya başlar.

- iii. *Olgunlaşma*: Ürün kabul görmeye birlikte satış artış oranları düşmekte ya da sabit olarak devam etmektedir. Azalan satışlar ve rekabet nedeniyle artan giderler nedeniyle kârlılık azalmaktadır.
- iv. *Gerileme* : Bu evrede satışlar azalan seyir izlemektedir. Kârdakidüşüşlerartmakta,piyasadankaçışlaryaşanmaktadır. Ürünler, yerini yeni ürünlere bırakmaktadır.

Girişimcilerin, ürün tercihini yapmadan önce ürünün ömür sürecinin neresinde olduğunu analiz etmelerinde yarar vardır. Yeni ürünle pazara girmek veya gelişme dönemindeki bir ürünü taklit etmek tercih edilebilir. Olgunlaşma dönemindeki bir ürün ise oldukça riskli olacaktır. Gerileme dönemindeki bir ürünle piyasa girdiğinizde ise büyük olasılıkla girişiminizin başlamasıyla sona ermesi bir olacaktır. Bu sebeple piyasadaki ürün ve hizmetlerin satış eğilimleri ve miktarlarının düzenli olarak izlenmesi anlamlı bir faaliyet olacaktır.

Pazarlamada en önemli faktörlerden biri zamanlamadır. Ürün/ hizmetin bileşeni açısından zamanın şu etkileri göz önünde bulundurulmalıdır: üretim tarihi, pazara sunulmuş tarihi, ürünün dayanma süresi (dayanıklı/dayanıklı tüketime yönelik oluşu), ürün yaşam devresi, moda devresi gibi. Özellikle ürünün üretim süresinin kısa olması, rakiplere göre daha erken geliştirilip, zamanında veya mümkünse zamanından önce piyasaya sürülmesi önemlidir.

Bunların haricinde ürünün depolanması için gerekli fiziksel alanın ne olacağı, eğer ticareti yapılacak bir ürün ise üretici veya toptancıdan satın alma için gereken fon miktarı, ürünü sunmanın getireceği kârlılık potansiyeli gibi faktörler de dikkate alınmalıdır.<sup>23</sup>

#### 4.1.2. FİYAT

Fiyat, bir ürün ya da hizmetin pazardaki değerini ifade etmektedir. Bir ürün ya da hizmetin değerini belirleyen ise hedef kitlenin o ürün ya da hizmete ödemeye razı olacağı bedeldir. Diğer taraftan fiyat doğrudan kârın belirleyicilerinden birisidir. (Diğer belirleyiciler maliyetler ve satışlardır). Dolayısıyla fiyat müşterinin beklentilerini karşılayacak şekilde doğru belirlenemezse girişimcilik çabasının kadük kalması

<sup>23</sup> Berns, Robert, "Entrepreneurship", Encyclopedia of Business, 2nd ed., 1999, Jewel Hairston

kaçınılmaz olacaktır. Yüksek fiyat kısa süreli kâr olmakla birlikte az sayıda insana hitap edecek, müşterilerin kaçmasına neden olacak; düşük fiyat ise kârlılığı düşürecek ve girişimin sürdürülebilirliğini tehlikeye sokacaktır.

Pazarlama stratejileri üzerinde fiyatlandırma kararlarının önemli rolü vardır. Farklı pazarlama stratejileri için farklı fiyatlama amaçları güdülebilir. Bu durum tabloya yansıtılmıştır.<sup>24</sup>

**Tablo 7. Pazarlama Stratejilerine Göre Farklılaşan Fiyatlandırma Amaçları**

<b>Pazarlama Stratejisi</b>	<b>Fiyatlandırma Amacı</b>
Ürün/hizmeti kullanan sayısını artırmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşterinin yeni ürünü deneme riskini azaltacak düşük fiyat</li> <li>Ürün/hizmetin değerini artırmak (aynı fiyata daha değerli ürün)</li> </ul>
Ürün/hizmetin satın alınma oranını artırmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüketim miktarını artıracak düşük fiyat</li> <li>Ürünü başka alanlarda da kullanılabilecek fiyat</li> </ul>
Ürün/hizmetin sunulduğu pazarı genişletmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiyata duyarlı kesime düşük fiyattan sunmak</li> <li>Ürünün daha kalitelisini yüksek fiyattan sunmak</li> </ul>
Rakiplerin müşterilerini elde etmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rakip fiyatlarını düşürecek fiyat</li> <li>Fiyatı “kalite ölçütü” olarak kullanmak (yüksek fiyat=yüksek kalite algısı)</li> </ul>
Mevcut müşterilerin talebini aynı seviyede tutmak ya da talebi artırmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rakiplerin fiyat avantajlarını etkisiz kılacak düşük fiyat</li> <li>Birbirini tamamlayan ürünlerin satışlarını artıracak fiyat</li> </ul>

Fiyatlandırma çalışmaları yapılırken, bir yandan işletmenin kâr elde etmesine çalışılırken diğer yandan müşterilerin ürün ya da hizmete

24 Guiltinan ve diğerleri, Marketing Management: Strategies and Programs, Sixth Edition, McGraw-Hill Co., USA: 1997, s.219.

ödeyecekleri paranın karşılığı olacak fiyatın ne olacağına doğru olarak karar vermek oldukça zor bir iştir. Fiyatlandırma çalışmalarında, maliyetler, işletmenin fiyatlandırmaya ilişkin hedefleri, ürün veya hizmetin özellikleri, piyasadaki rekabet koşulları, ürün veya hizmetin piyasadaki arz ve talep miktarları, tüketici/müşterilerin tutum ve davranışları ile satın alma kararını nasıl verdikleri ve yasal düzenlemeler dikkate alınmalıdır. Ürünün fiyatının doğru belirlenebilmesi için yaygın olarak kullanılan üç yöntem vardır:

**a. Maliyete göre fiyatlandırma:** En yaygın fiyatlandırma yöntemidir. Ürün ya da hizmetin birim maliyeti belirlenerek, maliyete belli oranda kâr oranı ilave edilmesi ile ortaya çıkan fiyattır. Burada maliyetin unsurları üretim ve pazarlama maliyetleri olarak düşünülebilir. Örneğin, birim maliyeti 10 YTL olan bir ürün için satışlardan %20 kar elde edilmek isteniyorsa, ürün piyasaya 12 YTL satış fiyatı ile sunulur. Maliyete göre fiyatlandırmada, fiyatın ürünü satın alacak tüketici/müşteriye göre değil de işletmenin hedeflerine göre belirlenmesi dezavantaj oluşturabilir, çünkü tüketiciler fiyatı yüksek bulursa, ürünler satılamayabilir. Bu pazar ve müşteri odaklı değil işletme merkezli bir fiyatlamadır. Pek çok sektörde fiyatların pazar tarafından empoze edildiği bir ortamda bu fiyatlama etkisiz bir yöntem olabilir.

**b. Rekabete göre fiyatlandırma:** En kolay yöntemdir. Rakiplerin fiyatları baz alınarak yapılan fiyatlandırmadır. Ürünlerin benzer olduğu ve müşteri beklentileri açısından fiyatın en önemli belirleyici pazarlama karması olduğu durumlarda bu yöntem tercih edilmektedir. Ürün ya da hizmete piyasada geçerli olan fiyat konulur.

**c. Pazar şartlarına göre fiyatlandırma:** Pazar şartlarına göre fiyatlandırma birkaç alt yöntemden oluşmaktadır.

Bunlardan birincisi talebin yüksek ya da düşük olmasına göre yapılan fiyatlandırmadır. Talebin yüksek olması durumunda yüksek fiyat; talebin düşük olması durumunda ise düşük fiyat uygulanır. Bu durumda maliyetler aynı olsa bile fiyatı belirleyen taleptir. O halde kârlılık nasıl sağlanacaktır? Kârlılığın sağlanması başa baş analizi ile

gerçekleştirilecektir. Başabaş analizi, hangi satış fiyatından, ne kadar satış yapıldığında gelirlerin maliyetlere eşit olacağını göstermektedir. O halde başabaş noktasından sonra gerçekleştirilecek satış adetleri kârlılığa etki eden satışlar olacaktır.

Diğer taraftan fiyattan etkilenmeyen, bilakis yüksek fiyatı kalitenin ve statünün göstergesi olarak algılayan müşteri gruplarına yönelik yüksek fiyat politikasının uygulandığı da olmaktadır. “Pazarın kaymağını almak” isimlendirilen bu yöntemde başlangıç aşamasında yüksek tutulan fiyat, pazarın genişlemesi ile hedef kitleyi de genişletmek için düşürülebilmektedir.

Bazı durumlarda ise düşük fiyat uygulaması tercih edilmektedir. Buna göre üretim arttıkça maliyetler düşmektedir. Üretim arttıkça maliyetler düşüyor ise düşük fiyat tercih edilecektir. “Ölçek yararı” olarak da bilinen bu yöntemde düşük fiyat uygulandığı zaman, ürün düşük fiyat nedeniyle geniş bir kitleye ulaşacak, satışlar artacak, satışların artması ile üretim atarken maliyetler oransal olarak azalacak, kârlılık artacaktır. Düşük fiyat uygulamasının bir başka nedeni de rakiplerin piyasaya girişini engellemektir. Özellikle büyük üreticiler yüksek adetli üretimleri sayesinde maliyetleri oransal olarak düşük tutarak fiyatları aşağıya çekmekte, böylece aynı kalitede ürün sunması beklenen rakiplerin piyasaya girişlerini zorlaştırmaktadır.

Hemen belirtmek gerekirkifiyatı belirleyen unsurlar sadece maliyetler, rakipler ve pazar şartları olmamaktadır. Bunlarla birlikte firmanızın satış artırma yöntemleri ve dağıtım kanallarınız da fiyatın belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca fiyatlandırmada zamanın da göz önünde bulundurulması gerekir. Fiyatlar uygun zamanlarda, uygun düzeylerde bulunmalıdır. Örneğin talebin yüksek olduğu dönemlerde fiyatın da yüksek olması veya fiyat indirim dönemlerinin talebin az olduğu zamanlarda yapılması gibi.

Fiyat belirlenmesi aslında satış koşullarının belirlenmesi anlamına da gelebilmektedir. Fiyat ya da satış koşullarının belirlenmesi kendi içinde fiyat düzeyi (liste fiyatı), kredi koşulları, indirimler, iskontolar, ödeme koşulları (vade, taksit gibi), fiyat değişiklikleri gibi birçok faktörü barındırabilir.

### 4.1.3. DAĞITIM

Pazarlama karmasının bu bileşeni temelde ürünlerinizi nasıl ve nerede satmak istediğinizle ilgilidir. Pazarlamaya yönelik olarak yaptığımız analizler sonucu hedef müşterilerimizin ürünlerimize ulaşmak istedikleri yerleri tespit ettik. Şimdi müşterilerimizin ürün/hizmetlerimizi almak istedikleri o yerlere, onların istedikleri zamanda eriştirmemiz gerekiyor, bunu da dağıtım kanalı ile gerçekleştiriyoruz.

#### INTERNET'TEN YEMEK YENİR Mİ?

Nevzat Aydın Amerika'dan aklında yeni bir iş fikriyle döndü. Döner dönmez yaptığı ilk iş arkadaşı Melih Ödemiş'e bu fikri açmak oldu. İki arkadaş yanlarına çocukluk arkadaşları Cem Nufusi'yi aldı ve "yemeksepeti.com" adlı bir İnternet sitesi kurma konusunda çalışmaya başladı. İşin teknik kısmı sorunsuz yürürken, restoranları sepete dâhil etme konusunda sıkıntı yaşandı. Amerika'daki modeli uygulamak için harekete geçildi ve ilk aşamada 15 restoran hedef seçildi. Herkes üç restorana gitti ancak sonuç hüsran oldu. 15 restorandan hiçbiri İnternet'ten satışa inanmadığı için bu işe para yatıramayacaklarını söyledi. Üç arkadaş, farklı bir model uygulamaya karar verir bu kez. Alışveriş başına küçük bir komisyonla işi yapabileceklerini düşünürler. Bu şekilde restoranlara para kazandırdıkça restoranlar bu işe girmeye başlar. 2000'lerde İnternet'i tanımaya başlayan restoranlar, birbiri ardına yemeksepeti'nin menüsüne girmeye başlar. Nevzat Aydın, "Bize 'Bu olmaz bununla uğraşmayın' diyen restoran sahipleri 18 aylık uğraştan sonra bizi aramaya başladı. Siparişler artmaya başladı. Çalışanlardan öğlen saatlerinde sipariş alırken, son dönemde evlerden İnternet bağlantısının artmasıyla siparişlerin artmaya başladığını söyleyen Aydın, "Öğlen siparişlerinin 1,5 katı siparişi gece almaya başladık" diyor.

[www.sabah.com.tr](http://www.sabah.com.tr)



Dağıtım, ürün ya da hizmetlerin üretici işletmeden tüketicilere ulaşınca kadar olan süreçte yer alan faaliyetleri ifade etmekte ve ürünler/ hizmetler müşterilere “dağıtım kanalı” üzerinden ulaştırılmaktadır. Dağıtımın önemi ürünün, müşterinin istediği zamanda ve istediği yerde bulunmasının sağlanmasında ortaya çıkmaktadır.

Dağıtım kanalları, üretilecek ürünün nihai tüketiciye sunulması ya da endüstriyel ürün olarak kullanılmasına göre farklılık göstermektedir. Endüstriyel ürün pazarının özellikleri gereği bu ürünlerin dağıtımında izlenen kanal daha kısa iken; tüketim ürünlerinde çok sayıda tüketicinin farklı yerlerde dağılmış olması gibi nedenlerle dağıtım kanalı içerisinde daha fazla oyuncu bulunmakta ve süreç genellikle daha uzun olmaktadır.

Tüketim ürünlerinde dağıtım kanalları;

**a. Üretici – Tüketici** : Üreticinin doğrudan tüketiciye ulaştığı en kısa dağıtım kanalıdır. Günümüzde en az kullanılan yöntemdir. Semt pazarında kendi ürününü satan çiftçiler örnek olarak verilebilir.

**b. Üretici – Perakendeci – Tüketici** : Üreticinin tüketiciye ulaşmasının aracı ile gerçekleştiği “dolaylı dağıtım”ın en yalın olanıdır. Bu yöntemle üretici nihai tüketiciye bir aracı ile ulaşmaktadır. Mobilya üreticilerinin uygulamakta olduğu bayilik sistemi genelde bu yöntemle örnek olarak gösterilebilir.

**c. Üretici – Toptancı – Perakendeci – Tüketici** : Kolay satılan ve yaygın olan tüketim ürünlerinde söz konusu olan dağıtım kanalıdır. Buna göre üretici ile perakendeci arasında bir başka aracı olan toptancı vardır. Özellikle bisküvi, çikolata, sigara üreticilerinin ülkemizde kullandıkları bölge bayılığı sistemi bu kanalı iyi örneklemektedir.

**d. Üretici – Acente – Toptancı – Perakendeci – Tüketici** : En uzun kanal türüdür. Ülkemizde özellikle tekstil ihracatında sıkça karşılaşılan dağıtım kanalıdır. Buna göre ithalatçı olan firma (kendi ülkesinde toptancı konumunda bulunuyor), tekstil işlerini Türkiye’deki bir acenta aracılığıyla yaptırmakta, ürünleri ithal ettikten sonra da perakendeciler aracılığıyla son tüketiciye ulaşmaktadır.



Endüstriyel ürünlerde dağıtım kanalları;

**a. Üretici – Endüstriyel Kullanıcı:** Üreticinin kendi satış gücü ile doğrudan endüstriyel kullanıcıya ulaştığı, aracı içermeyen dağıtım kanalıdır. Otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren KOBİlerin otomotiv üreticilerine ulaşma yöntemi bu kanal için örnek gösterilebilir.

**b. Üretici – Acente – Endüstriyel Kullanıcı :** Bu yöntemde aracı kuruluş olarak acenteler kullanılmaktadır. Buna örnek olarak yurtdışındaki üretici firmadan, Türkiye'deki KOBİ adına makine ithalatı yapan firmanın oluşturduğu dağıtım zinciri örnek olarak gösterilebilir.

Dağıtım işleminin doğru ve sağlıklı bir şekilde yürümesi sayesinde tüketicilere kesintisiz olarak ürünlerinizi sunmanız mümkündür. Dağıtım etkinliği ise ancak dağıtım kanalları arasında eksiksiz bir iletişimle sağlanabilir. Tüketici/müşterilerden ve piyasadan alınan ürüne yönelik istek ve beklentiler ile talep miktarları aracılar tarafından üreticiye iletilir. Bu bilgiler ışığında ise üretici, gerekli düzenlemeleri yaparak istenilen ürünlerin istendiği zaman ve yerde bulunmasını sağlar.

Dağıtımda zaman kullanımı oldukça önemlidir. Bir ürünü rakiplerden önce üretip piyasa sürmek, bazen ani bir baskın şekilde ürünü tüm satış noktalarına dağıtmak, rakipler toparlanıp da karşı eyleme geçinceye kadar satışlardan önemli ölçüde kâr sağlamak gibi farklı yaklaşımlar sergilenmesi mümkündür.

#### 4.1.4. TUTUNDURMA

Günelik kullanımdaki hali ile pazarlama dendiği zaman akla gelen, daha çok satış artırmak amacıyla yapılan faaliyetleri kapsayan pazarlama karmasıdır tutundurma. Tutundurmaya ürün ya da hizmetle ilgili hedef pazara yönelik bilgi verilmesi, hedef müşterilerle iletişime geçilmesi çabası olarak da tanımlayabiliriz.

Yeni bir işletme, iş yapabilmek yani para kazanabilmek için müşterilerine kendini tanıtmalı, onlarda farkındalık oluşturmalı ve ilgilerini çekebilmelidir. Bunu yapmak için çeşitli tutundurma

yöntemlerinden yararlanabilir. Kurumsal yayınlar, reklam panoları, otobüs durakları, internet, dergiler, radyo-televizyon, fuarlar, makale yazımı, sponsorluklar gibi çok geniş bir yelpazede ele alınabilecek tutundurma yöntemlerini dört temel başlık altında kısaca ele alalım.

**a. Reklâm** : Reklâm ürün ya da hizmetin ayırt edici özelliklerinin, yararlarının, hedef kitleye ilgi ve istek oluşturacak şekilde kitle iletişim araçlarıyla bildirilmesidir. Amaç müşterileri bilgilendirmek, onları satın almaya ikna etmek ya da hatırlarında kalmak olabilmektedir. Reklâmın uygulanmasında ulaşılmak istenen amaç, hedef pazar, reklâm mecrasının hedef pazara ulaşma derecesi ve reklâm için katlanılabilir maliyet göz önüne alınmalıdır.

**b. Kişisel Satış** : Satış yapmak ve aslında doğrudan ürün ya da hizmet hakkında bilgilendirme yapmak için mevcut ya da potansiyel müşterilerle yüz yüze yapılan görüşmelerdir. Başlangıç aşamasında genellikle bu işlevi girişimci kendisi yerine getirir.

**c. Promosyon** : Reklâmlar genellikle satışlarda hemen artış sağlamaz, etkisi uzun sürede görülür. Bu sebeple tüketicinin satın alma kararını etkilemek ve satışlarda geçici artış sağlamak amacıyla promosyonlar yapılır. Diğer tutundurma faaliyetlerini tamamlayan nitelikte olan promosyonlar ürün fiyatında indirim, bir ürün fiyatına iki ürün, ürünün yanında hediye, bedava ürün numunesi dağıtımı, hediyeler, ücretsiz fuar katılımları, yarışmalar, vitrin ve raf düzenlemeleri gibi aktiviteler olabilir.

**d. Halkla İlişkiler** : Yukarıda sözü edilen tutundurma faaliyetleri doğrudan satış artırmaya yönelik faaliyetler olup ticari anlam taşımaktadırlar. Ne var ki ürün ya da hizmetin tutunabilmesi için hedef kitlenin iyi niyetini ve sempatisini de kazanması gerekmektedir. Halkla ilişkiler reklâmdan farklı olarak karşılığında para ödenmeksizin işletme ya da ürün hakkında –genelde haber şeklinde- kamuoyuna bilgi verilmesi anlamına gelmektedir. Reklâm gibi ticari bir

nitelik taşımaması nedeniyle merak uyandırma özelliği yüksek olup, daha inandırıcıdır. Eğitim faaliyetleri, basın toplantıları, ziyaretler, sponsorluklar gibi faaliyetler bu başlık altında değerlendirilebilir.

Tutundurma yöntemlerinin seçimi ve zamanlamasının işletmenin nakit akışı yani nakit giriş ve çıkışları üzerinde doğrudan etkisi olduğunu da belirtmemiz gerekiyor. Örneğin ölü sezon diye tabir ettiğimiz dönemlerde reklâmlarımızı artırmamız muhtemelen satış rakamlarımıza olumlu yansiyacak, bu da kasamızdaki para miktarını artıracaktır. Benzer şekilde yüz yüze satış yapıldığında da zaman tercihi kritiktir. Örneğin defter/kırtasiye malzemelerinin toptancıya pazarlaması ve satışı Mart-Ağustos arasında yapılmalıdır, çünkü Eylül-Aralık arası tüketicilerin toptancıdan bu ürünü alma zamanlarıdır. Tutundurma faaliyetleri doğru zamanda ve doğru yöntemle yapılacak şekilde planlanmalıdır. Tutundurma yöntemlerinin seçiminde ise maliyetler, bu yolla ulaşılacak kişi profili ve sayısı önemli kriterlerdir.

# BÖLÜM 5

# KAYNAKLAR

*“En büyük varlığınız kazanma yeteneğinizdir.*

*En büyük kaynağınız ise zamanınız.”*

Brian Tracy

Ürün ya da hizmetinizi üretme noktasına kadar fikrinizi taşıdınız. Şimdi sıra üretiminizi nasıl yapacağınıza, ihtiyacınız olan kaynakların neler olması gerektiğine ve onları nasıl bir araya getireceğinize karar vermenize geldi.

Geride bıraktığımız bölümlerde yaptığınız analizler neticesinde, çeşitli sorulara cevap verdiniz. Bu sorular: Kime satış yapacağım, ne satacağım ve ne kadar satacağım sorularıydı. Kime satış yapacağım sorusu hedef pazarınızı, ne satacağım sorusu hedef pazardaki müşterilerinizin ihtiyaç ve beklentileri ile örtüşen ürününüz/hizmetinizi, ne kadar satacağım sorusu ise gerek pazarın potansiyeli gerekse sizin kendi kapasite sınırınız sonucunda ne kadar (adet/miktar) üretmeyi hedeflediğinizi tanımlamaktadır. Bu bölüme başlarken, kritik olanın ürününüzün teknik özelliklerini ve üretiminizin ölçeğini belirlemiş olmanız olduğunu belirtmekte yarar görüyoruz.

Kaynaklar bölümünde amacımız girişiminizin hayata geçirilmesine yönelik olarak henüz sormadığımız bazı soruları sormaktır. Bu sorular: nasıl, ne ile ve nerede sorularıdır. Nasıl sorusu üretim sürecine, ne ile sorusu üretimde kullanacağınız makine, ekipman, iş gücü, hammadde ve malzemelere, nerede sorusu ise iş yerinizin nerede ve nasıl olması gerektiğine karşılık gelmektedir. Aşağıdaki başlıklarımızda bu soruları cevaplamanıza yardımcı olacak çeşitli bilgilere yer vermiş bulunmaktayız.

## 5.1. ÜRETİM SÜRECİ

Yapmış olduğunuz çeşitli analizler neticesinde, hedef pazarınızı belirlediniz, müşterilerinizle rakiplerinizi tanıdınız, girişiminizin zayıf – güçlü yönleri ile girişiminizin karşılaşılabileceği tehditlerin ve önünüze çıkabilecek fırsatların bilincindediniz. Tüm bu bilgilerle, nasıl bir ürün/hizmet sunacağınıza, bu üretimin çeşitli kriter ve kısıtlar çerçevesinde ne kadar olması gerektiğine de karar verdiniz. Artık sıra bu üretimi nicelik (miktar) ve nitelik (özellik) olarak karşılayacak bir sistem kurgulamaya geldi.

Herhangi bir sorunun sadece bir tek çözümü olmadığı gibi, bir ürünü/hizmeti üretmenin ve sunmanın da sadece tek bir yolu yoktur. Kuracağınız girişim, ağırlıklı olarak iş gücünün kullanıldığı bir işletme olabileceği gibi, teknolojinin kullanıldığı bir işletme de olabilir. Teknoloji yoğun bir işletme kurmayı istiyorsanız, bu sefer hangi tür teknoloji kullanacağınız ya da hangi noktalarda ne tür bir üretim yöntemi tercih edeceğiniz sorusu karşınıza çıkacaktır. Böyle bir durumda öncelikli

olarak yapmanız gereken, üretmek istediğiniz ürün ya da hizmetin üretim aşamalarını detaylıca belirlemek olmalıdır.

Üretim sürecinize netlik kazandırılması, girişiminizin hayata geçirilmesindeki en kritik noktalardan birisidir. Üretim sürecinin belirlenmesindeki amaç, hedeflediğiniz niteliklerde ve niceliklerde bir üretim için gerekli olan adımları belirlemenizdir. Bu belirleme, hammaddenin işletmenize girişinden, ürün olup çıkışına kadar geçireceği her türlü evreyi detaylı olarak içermelidir. Aslında burada yapmanız istenilen, ürününüzün ya da hizmetinizin üretim serüvenini resmetmenizdir.

Örneğin bir matbaanın üretim süreci, kâğıt ve boyaların işletmeye gelmesi ile başlar, daha sonra makineler için baskıda kullanılacak kalıpların hazırlanması ve baskı işleminin yapılması ile devam eder, baskı sonrası selefona, kesim, dikim vb. işlemlerin yapılması, ürünlerin paketlenmesi ve sevki aracına yüklenmesi ile son bulur. Ancak süreci bu kadar kısa tanımlamak hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Burada asıl amaç üretim sürecindeki her bir adımı detayları ile tanımlamak ve her adımın kendisinden önceki, sonraki ya da aynı anda yapılan diğer adımlarla ilişkilerini göstermektedir. Bu noktada üretim süreci tanımlanırken her bir üretim adımı için şu sorular cevaplanmalıdır.

### Tablo 8. Üretim Sürecinin Tanımlanmasına Yönelik Örnek Sorular

- ∞ Hangi özelliklerde makine ve ekipmanlar gerekli?
- ∞ Makine ve ekipmanların kapasitesi ne olmalı?
- ∞ Kullanılacak hammadde ve yardımcı malzemenin özellikleri ve miktarı ne olmalı?
- ∞ İş gücünün sahip olması gerekli nitelikler nelerdir?
- ∞ İlgili alanda kaç kişi görev almalıdır?
- ∞ Bilgi ihtiyacı olan konular nelerdir?
- ∞ Kayıt ve raporlamada kullanılacak dokümanlar nelerdir?
- ∞ Bu adım için gerekli çalışma alanı koşulları nelerdir?
  - Üretim alanı büyüklüğü?
  - Depolama alanı büyüklüğü?
  - Makinelerin yerleşimi?
  - Havalandırma koşulları?
  - Sıcaklık koşulları?
  - Vb.

Yukarıda sayılan soruları iş fikrinizin her bir üretim adımı için cevaplamanız ve daha sonrasında tüm adımları birbirleri ilişkilerini gözeterek bir araya getirmeniz durumunda, işletmenizin bütünsel üretim sürecini ortaya koymuş olacaksınız. Bu bütünsel süreci ortaya koymadan önce bir konuya değinmekte fayda olduğuna inanıyoruz. İşletmelerde süreçler temelde ikiye ayrılmaktadır: Ana süreçler ve destek süreçler. Ana süreçlerle üretim süreci, destek süreçlerle de üretimin gerçekleşmesi için adları gibi destek olan süreçler ifade edilmek istenmiştir. Örnek verecek olursa: satınalma, insan kaynakları, bilgi işlem, kalite, muhasebe gibi süreçler destek süreçlerdir. Bizim bütünsel üretim sürecinden kastımız ana ve destek süreçleri kapsayan bir süreçtir. Destek süreçleri içermeyen bir üretim süreç analizi yarım kalmış olacak ve beklediğiniz faydayı üretemeyecektir.

Sizinde görmüş olduğunuz gibi yukarıda cevaplanması istenilen soruların bazıları çok derin araştırmalar ve teknik uzmanlıklar gerektirmektedir. Bizim bu konudaki önerimiz, eğer girişimci olarak verdiğiniz cevaplar net değilse ve bu sizi tatmin etmiyorsa mutlaka konunun uzmanlarına danışmanızdır.

## 5.2. MAKİNE ve EKİPMAN

Ürün ya da hizmetinizin üretim sürecine uygun makine ve ekipmanların temin edilmesi girişiminizin hayata geçirilmesindeki kritik aşamalardan bir diğeridir. Üretim süreciniz kapsamında, her bir üretim adımı için gerekli makine ve ekipmanların üretim kapasitesi ve sahip olması gereken özellikleri belirlemiştiniz. Bu aşamada bir üst başlıkta tespit etmiş olduğunuz verilerden hareketle, makine – ekipmanlarınızı seçerken üzerinde durmanızın gerekli olduğu noktalardan bahsetmeye çalışacağız. Bu aşamada yapılacak bir hata yapılacak girişimin daha başlamadan sona ermesine neden olabilecektir.

Makine ya da ekipman seçerken üç temel başlıkta bir değerlendirme yapmanız uygun olacaktır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Fonksiyon
- Kaynak Temini
- Ekonomiklik

Fonksiyon ile kastımız ilgili makinenin sizin ihtiyaçlarınızı karşılama yeteneğine sahip olup olmadığıdır ve ilk önce bakmanız gereken husus

budur. Diğer bir deyişle, söz konusu makinenin, süreç akışınızda belirlediğiniz kapasitede ve istediğiniz niteliklerde üretim yapıp yapmadığına bakmanız gerekmektedir. Tabii burada üretim artışına (kullanım ya da pazar payı artışı) ve ürünün yapısal değişikliklere uğrama durumuna (yeni model ürün, ürünün fonksiyonun geliştirilmesi vb.) ilişkin tahminlerinizi de göz önünde bulundurmanız gerekecektir. Satın alacağınız makinenin bu tür değişikliklere cevap verebiliyor olması sizi ileride büyük bir sorundan kurtaracaktır.

Bir makine, kapasitesi ve üretim özellikleri itibari ile sizi tatmin ediyorsa, sırada o makine için bakmanız gereken başka bir özellik var. Bu özellik ise kaynak teminidir. Kaynak temini ile makinenin işlerlik kazanması ve işlerliğini sürdürebilmesi için ihtiyacı olan kaynakların temin edilebilme kolaylığı ifade edilmek istenmektedir. Bu noktada, satın almayı düşündüğünüz makinenin kullanacağı hammadde ve yardımcı malzemelerin, yedek parçalarının, makinenin işletilmesi için gerekli olan bilginin ve servis sağlayıcıların, makineyi kullanacak olan nitelik ve sayıda iş gücünün bulunabilirliği bu aşamada araştırmanız gereken hususlardır. Malzeme, yedek parça, iş gücü, bilgi ve servis hizmeti bir makine için ne kadar kolaylıkla temin edilebiliyorsa o kadar iyidir. Çünkü söz konusu unsurlardan herhangi birindeki bir temin edememe sorunu üretimin durmasına yol açacaktır ki bu bir girişimcinin başına gelebilecek en istenmeyen durumdur.

Bir makine fonksiyonları ve temin edilebilirliği açısından uygunsa, o zaman sıra ilgili makinenin ne kadar ekonomik olduğunu belirlemeye geldi. Bu aşamada genelde akla ilk gelen, makine ya da ekipmanın satın alma fiyatı olur. Satın alma fiyatı makinenin ekonomikliğini belirlemek için önemlidir ancak yeterli değildir. Satın alma fiyatının yanında, makinenin malzeme, yarı mamul, enerji vb. tüketim miktarları, bakım ve yedek parça maliyetleri, kullanım ömrü ve dayanıklılığı ekonomikliğin diğer belirleyicilerindedir. Günümüzde pek çok firma makine maliyetini düşük tutarak satışını kolaylaştırmaya çalışmakta yedek parça ve sarf malzemelerinden para kazanmayı hedeflemektedir.

Girişimcinin makine - ekipman seçiminde üzerine düşen ise; fonksiyon, temin edilebilirlik ve ekonomiklik kriterleri kapsamında kritik olan satın alma faktörlerini belirlemek, piyasa araştırması yapmak, alternatifleri belirlemek, alternatifler arasından değerlendirme yapmak ve nihayetinde bir karara varmaktır.



### 5.3. HAMMADDE ve MALZEME

Üretiminiz için gerekli olan makine ve ekipmana karar kıldıktan sonra sıra, o makinelerde işlenerek ürüne dönüşecek olan hammadde ve malzemelere geldi. Üretimde kullanacak olduğunuz hammadde ve malzemeleri belirleyerek satın almak ve satın aldıktan sonra depolamak bu başlık altında ele alacağımız konulardır.

Üretim sürecinde kullanacağız hammadde ve yardımcı malzemeleri belirleyen iki önemli unsur vardır. Bunlar müşterileriniz ve süreçlerinizdir. Müşterilerinizin beklentilerine ve süreçlerinizin (kullandığınız makineler, iş gücünüz vb.) özelliklerine uygun bir satın alma gerçekleştirmek zorundasınız. Bu iki unsurun herhangi birisini dikkate almamanız durumunda arzuladığınız nitelik ve nicelikte ürün elde etmeniz sorun olacaktır.

Müşteri beklentilerini ve süreç özelliklerini dikkate alarak ne tür malzemeler istediğinize karar vermeniz gerekmektedir. Malzemelerin taşınması gereken özellikleri detaylı şekilde tanımlamanız, doğru tedariki yapmanızı sağlayacaktır. Diğer bir deyişle malzeme spesifikasyonlarını belirlemeniz gerekmektedir. Aksi takdirde, yanlış satınalma, istenmeyen ürünlerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Bu durumun nelere yol açabileceğini rahatlıkla hayal edebiliyorsunuzdur. Malzeme spesifikasyonları ile birlikte belirlenmesi gereken diğer bir konu da satın alınacak malzemenin miktarıdır. Miktarı belirlerken de müşteri talepleri ve üretim kapasiteleri dikkate alınmalıdır.

Malzemelerin nitelik ve niceliklerine (miktarına) ilişkin hususlara netlik kazandırdıktan sonra, istediğimiz nitelikte ve nicelikte malzemeyi temin edebileceğimiz tedarikçileri belirlemeniz gerekmektedir. Bu aşamada, sıkı bir piyasa araştırması yaparak, söz konusu tedarikçilerin güvenilirlikleri sorgulanmalıdır. İşletmeler sürekli yaşayan organizmalardır ve yaşayan her organizma gibi onlarında dışarıdan bir takım girdilere sürekli olarak ihtiyacı olacaktır. Bu cümleden de anlaşılacağı gibi tedarikçilere ilişkin sorgulamanızın en önemli kriteri sürekli ve zamanında sizin taleplerinize cevap verebilmesi olmalıdır. Bu özelliğe ek olarak, satış fiyatları, sunduğu diğer hizmetler vb. hususlar göz önünde bulundurulabilir.

Tedarikçi tespiti yaparken, mümkün olduğu kadar aracı firma

olmaksızın çalışmak sizin lehinize olacaktır. Çünkü her aracı sizin için maliyet artışı anlamına gelmektedir. En avantajlı satınalma çoğu zaman üreticiden doğrudan yapılan satın almadır. Satınalma maliyetlerini aşağıya çekmek için dikkat edilmesi gereken bir konu da tedarikçilerden işletmeye ürün taşımanın maliyetleridir. Bu iki özellik de, işletmenin kuruluş yeri ile yakından ilgilidir. Bu konuya iş yeri başlığı altında da değinilecektir ancak yeri gelmişken şunu söylemekte fayda vardır: Ana üreticiye yani kaynağa yakın olmak hem aracı firma kullanmama açısından hem de lojistik giderlerini azaltması açısından üretim maliyetlerinde önemli bir tasarruf sağlayacaktır. Burada son olarak dikkatinizi çekmek istediğimiz nokta, sadece tek bir tedarikçi ile çalışmanın sizin için çok büyük bir risk olacaktır. Her ne kadar iyi olursa olsun, sadece tek bir tedarikçi ile çalışmak sizi ona bağımlı kılar ve riskinizi artıracaktır. Onun için önerimiz, mutlaka bir B planınız olması, yani yumurtaları tek sepete koymamanızdır.

Malzemelerinizi temin edeceğiniz tedarikçilerinizi buldunuz ancak iş bu kadarla bitmiyor. İşletmeye gelen hammadde ve malzemelerin uygun koşullarda depolanması ve yine uygun koşullarda üretime aktarılması üzerinde durulması gereken diğer bir husustur. Öncelikle satın alımı yapılan malzemelerin, uygun koşullar altında stoklanması gerekmektedir. Aksi takdirde sıcaklık, nem vb. sebeplerle malzemeler kullanılmaz hale gelebilecektir. Stoklama için uygun koşulları sağladıktan sonra sistemli bir biçimde malzemelerin stoktan çıkışlarının yapılması sağlanmalıdır. Bu durum bilinçli ya da bilinçsiz malzeme kayıpları önleyecek, dolayısı ile kârlılık ve verimlilik artacaktır.

Malzeme özelliklerinin belirlenmesi, tedarikçi seçiminin yapılması ve malzemelerin depolanması oldukça önemli aşamalarıdır. Bu aşamaların her biri bizzat girişimci tarafından yönetilmelidir. Ancak burada özellikle işletmeniz çalışmaya başladıktan sonra dikkat etmeniz gereken bir husus vardır: Tüm bu aşamaların bir bütün olarak yönetilmesi. Bu sürece Tedarik Süreci dersek, üzerinde çalışmanız gereken alanlardan biri de bu sürecin bütünsel olarak yönetilmesi olacaktır.

Tedarik yönetim süreci, işletmenizin devamlılığını sağlayacak kritik süreçlerden biridir. İsterseniz kısaca tedarik yönetim sürecinin adımlarından söz edelim. Bu süreçte girişimci önce pazardan gelecek talebi tahmin etmelidir. Talep tahminine göre, üretim için yapacağı

malzeme tüketimine karar vermelidir. Malzeme tüketimi öngörüsünden hareketle, stoklarını ve tedarik süresini göz önünde bulundurarak, sipariş zamanını belirlemelidir. Siparişleri verdikten sonra, siparişin alınmasının, depolanmasının ve üretime aktarılmasının uygun şekilde ve uygun zamanlarda yapılmasını sağlamalıdır. Dikkat ederseniz bu adımlardan herhangi birisinde yaşanacak bir aksama, domino etkisi ile birbirini etkileyecek nihayetinde üretim aksayacak ve müşteri memnuniyetinde kayıplara sebep olacaktır. Müşterinin memnuniyeti ise bir işletmenin asla kaybetmemesi gereken en değerli varlığıdır.

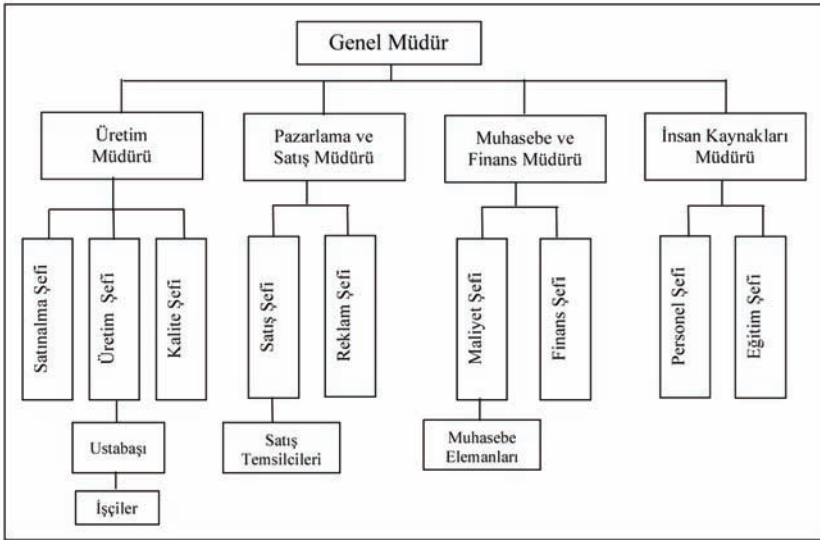
Özetle, yapmanız gereken; malzeme ihtiyacını doğru belirlemek, doğru tedarikçilere ulaşmak, gelen malzemeleri üretime doğru olarak aktarmaktır. Ama bunlardan daha kritik olan, saydığımız bu aşamaları sistemli ve bütünsel bir biçimde yönetebilmemizdir.

#### 5.4. İŞ GÜCÜ

Yapmış olduğunuz analizler neticesinde, nasıl ürünler üreteceğinize ya da nasıl bir hizmet sunacağınıza karar verdiniz. Bu karardan hareketle talep tahmini yaparak ölçeğinizi belirlediniz, üretiminizi tasarladınız, makine, ekipman, hammadde ve malzemelerinize karar verdiniz. Her şey çok güzel! Ancak tüm bu hazırlıkları hayata geçirebilmek için size iş kurma serüveninizde yardımcı olacak olan çalışma arkadaşlarınıza, yani personele ihtiyacınız olacak.

İşletmeniz bünyesinde istihdam edeceğiniz personelin özelliklerini ve sayısını belirlemede temelde iki önemli faktör etkili olmaktadır. Bunlardan ilki müşterilerin ne istediği ve ne kadar istediğidir. Müşterilerin ne istediği, ürününüzün özelliklerini; ne kadar istediği de üretim kapasitenizi belirleyecektir. İkinci faktör de müşterilerin bu isteklerine cevap verecek olan üretiminizin yapısıdır. Örneğin emek yoğun mu, teknoloji yoğun mu bir işletme kuracaksınız sorusu bu faktöre işaret etmektedir. Müşterilerin isteklerine sadece bir tek cevap verme yolu yoktur. Aynı ürün/hizmet pek çok farklı yol ve yöntemle üretilebilmektedir. Nasıl bir yol izlenileceği, hangi makinelerin alınacağı, ne tür bir malzeme kullanılacağı tamamı ile sizin tercihlerinize göre şekillenecektir. Bahsedilen bu iki faktör bir araya gelerek işletmeniz bünyesinde istihdam edilecek personelin özelliklerini ve sayısını belirleyecektir.

İşletmenizde görev alacak kişileri belirlerken faydalanacağınız en önemli araç, Üretim Süreci başlığı altında değindiğimiz bütünsel süreç akışınızdır. Bu süreç akışının içinde ana ve destek süreçlerinizin ayrıntıları ile yer alması gerektiğini bir kez daha belirtelim. Süreç akışınızdaki hareketle, öncelikle işletmenizde hangi birimler ve görevler olacağını belirlemeniz gerekecektir. Girişiminizdeki çeşitli birimleri ve bunlara bağlı alt birimleri oluşturmalı, bu birimler arası etkileşimin kurulmasını sağlamalısınız. Bu birimlerde hangi yetki ve sorumluluklarda kimlerin yer alacağını belirlemelisiniz. Böylece, herkes yapacağı işi bileceğinden, işlerin bir plan ve program dâhilinde yürütülmesini sağlayabilirsiniz. Bu amaçla organizasyon şeması oluşturmanız anlamlı olacaktır. Girişiminizdeki yapıyı yansıtacak bu şemayla, genel müdürden işçilere kadar tüm çalışanların görev yerleri ve kime bağlı olarak çalışacakları görsel olarak gösterilir. Örnek bir şema Şekil 10'da yer almaktadır. Aşağıdaki örnek işlevsel bir organizasyon yapısı olup, stratejilerinize göre değişik yapılar geliştirebileceğinizi de belirtmek gerek. Yani organizasyon yapısı amaç değil sizi amaçlarınıza ulaştıracak bir araçtır.



Şekil 10. Örnek Organizasyon Şeması

Birimleri ve görevleri belirledikten sonra bu görevleri yapacak kişilerin niteliklerinin ne olması gerektiğine ve o görev için kaç kişinin istihdam edilmesinin uygun olacağına karar vermelisiniz. İstihdam edilecek kişi sayısını belirlerken, özellikle kritik pozisyonların en çok ihtiyaç duyacağınız zamanda boş kalmaması için yedekleme yapmanız gerekeceğini de göz önünde bulundurmanız faydalı olacaktır.

İşgücü planlamanızı yaparken aşağıdakine benzer bir tabloyu kullanmanız hem işinizi kolaylaştıracak, hem de size faydalı ve özet bir şekilde bilgi vererek, yol gösterecektir.

**Tablo 9. İşgücü Planlama Tablosu**

PERSONEL UNVANLARI	Aylar											TOPLAM	
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım		Aralık
<b>YÖNETİM</b>													
Genel Müdür													
İnsan Kaynakları Müdürü													
Muhasebe Müdürü													
Pazarlama Müdürü													
Satış Şefi													
Satış Temsilcisi													
Sekreter													
Şoför													
Hizmetli													
<b>YÖNETİM TOPLAM:</b>													
<b>ÜRETİM</b>													
Üretim Müdürü													
Satın alma Şefi													
Kalite Şefi													
Üretim Şefi													
Ustabaşı													
Şoför													

Depo														
Diğer Personel 1														
Diğer Personel 2														
....														
URETİM TOPLAM:														
GENEL TOPLAM														

Tabloyu nasıl kullanacağınıza gelirsek; öncelikle belirlediğiniz görevleri personel sütununa yazmalısınız. Örnek olarak personel unvan isimleri verilmiştir. Bu listeyi tamamen kendi ihtiyaçlarınıza göre düzenlemelisiniz. Sonra yapmanız gereken şey başlangıçta yani ilk ay size gereken personelin yanına kaç tane gerektiğini yazmaktır. Devamında ise hangi ayda hangi pozisyona istihdam düşünüyorsanız o aydan itibaren mevcut personel sayısını planladığınız sayı kadar artırmanız ve sonraki aya devretmenizdir. Örneğin; Satış Temsilcisi, başlangıçta olmayacak, Mart'ta istihdam edilecek ise; Ocak ve Şubat hanelerine 0 (sıfır) yazılacak, Mart'la beraber takip eden aylara 1 (bir) yazılacaktır. Eylül'de bir satış temsilcisi daha alınması planlanıyorsa, Eylül ayından itibaren 1 (bir) olan sayı bir daha artırılarak 2 (iki) olarak yazılacaktır. Sonuçta ilgili satır şu şekilde olacaktır:

PERSONEL UNVANLARI	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	TOPLAM
Satış Temsilcisi	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2

En alta sütunların toplamı ise size ay bazında toplam ne kadar çalışacağınızı gösterecektir. Yaptığınız bu işgücü planlamasına ücret bilgilerini de eklerseniz ay ay ne kadar işgücü maliyetiniz olabileceğini yani maaşları, sigorta primleri vb giderleri karşılamak için ne kadar paraya ihtiyacınız olacağını hesaplayabilirsiniz.

Örnek olarak verdiğimiz tablo Ocak ayından başlatılmıştır. Ancak siz faaliyete başladığınız yıl ve aydan başlatarak önünüzdeki 12 ay boyunca –ya da istediğiniz kadar uzun bir dönem boyunca- işletmenizin ihtiyaç duyacağı işgücünü planlayabilirsiniz.

Ne tür özelliklere sahip, kaç kişi istihdam edeceğinize karar verdikten sonra sizi bekleyen süreç, teknik ve kişisel özellikleri açısından

uygun adayların istihdam edilmesidir. Bu süreçte, ilk aşama adaylara ulaşmanızdır, bunun için Internet, gazete veya dergi ilanlarını ya da kişisel çevrenizi kullanabilirsiniz. Size ulaşan ya da sizin ulaştığınız adaylar arasından uygun adayı seçmek ise sürecin bir sonraki adımınıdır. Bu adımda kişinin teknik ve kişisel özelliklerini işe uygunluk açısından değerlendirmelisiniz. Değerlendirmeniz sonucunda uygun bulunan adaylara iş teklifi yapmanız gerekecektir. Teklifin öncesinde sizi bekleyen konu ise kişiye ne kadar ücret vereceğinizdir.

Ücret işletmedeki çalışanların en hassas oldukları konuların başında gelmektedir. Vereceğiniz ücretin iç ve dış dengeye uygun olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle ücreti belirlerken piyasadaki benzer pozisyonların ücretlerini ve bütçenizi aynı anda göz önünde bulundurmalısınız. Diğer yandan da işletmenize aldığınız kişiler arasındaki ücret adaletini daha istihdam aşamasında dikkate almanız, çalışma huzurunun sağlanması açısından oldukça yararlı olacaktır.

Seçme – Yerleştirme ve İnsan Kaynakları (Ücret, Performans, Eğitim vb.) konusunda günümüzde uzmanlaşmış pek çok firma söz konusu olup, kişisel bir tecrübenizin olmaması durumunda bu tür danışmanlık firmalarının kullanılması sizin özellikle kuruluş aşamasında asıl yapmanız gereken işlere ve alanlara odaklanmanızı sağlayacaktır.

## 5.5. İŞ YERİ

İşletmenize ait süreçleri belirledikten sonra makinelerinize ve malzemelerinize karar verdiniz, görev analizlerinizi yaparak, hangi pozisyona ne özelliklerde kaç kişi alacağınızı netleştirdiniz. Tüm bu aşamalardan sonra, iş kurma sürecinde üzerinde durmanız gereken konu iş yerinizdir.

İşyeri başlığını temelde iki boyutta ele almak faydalı olacaktır. Bu boyutlar işyerinizin konumu ve yapısıdır. İşyeri konumu, işyerinizin bulunacağı yeri (il, ilçe, cadde vb.) ifade etmektedir. İşyerinin konumunu seçmek, girişimci için oldukça kritik bir karardır, bunu belirlerken pek çok kriteri göz önünde bulundurmanız gerekecektir. Müşterileriniz, rakipleriniz, tedarikçileriniz, ihtiyacınız olan doğal kaynaklar, enerji kaynakları, iklim koşulları, ulaşım ve işgücünüz temelde dikkate almanız gereken başlıca kriterlerdir.

En ideal iş yeri tüm faktörler açısından en doğru yerde konumlanmış olanıdır. Örneğin, tedarikçilere ve müşterilere yakın olmak örnek verilebilir. Ancak tüm faktörler için en uygun yerde olmak, az önce dediğimiz gibi idealdir yani ulaşılması istenilendir. Girişimci olarak

yapmanız gereken ise ideali göz önünde bulundurarak optimuma yani en uygun çözüme ulaşmaktır. Biz, işyerinizin konumunu seçerken etkili olacak olan faktörleri sıralamanızı ve daha sonrasında bu faktörler arasında bir kritiklik sınıflaması yapmanızı öneriyoruz. Bir adım ötesinde ise kritik faktörlerin ağırlıklarını yani önem derecesini belirlemeniz gerekecek. Bunu temsili şekilde göstermek daha anlamlı olacaktır.

Aşağıdaki ilk tabloda girişimci olarak kuruluş yeri seçimimize etki ettiğini düşündüğümüz faktörleri yazıyoruz. Bunu yaparken ne ürettiğimize, kullandığımız teknolojiye, ihtiyaç duyduğumuz hammaddeye, işgücü nitelik ve niceliğine, ürettiğimiz ürünün saklama/ depolama sürelerine ve aklımıza gelen üretim sürecimizle ilgili daha birçok kritere dikkat ediyoruz. Mümkün olduğunca ihtiyaçlarımızı net bir şekilde ortaya koymaya çalışıyoruz. Belirlediğimiz bu faktörlerden üretim ve sonrası (pazarlama-satış) sürecimiz için nelerin kritik olduğunu düşünüyoruz ve en kritik olana 1, daha az kritik olana 2... şeklinde numara veriyoruz. Kritik olarak ulaşım, müşteriye yakınlık, tedarikçiye yakınlık ve arsa fiyatı faktörlerini belirlediğimizi varsayalım. Şimdi yapmamız gereken ise, bu dört kritik faktörden bizim için hangisinin ne kadar önemli olduğunu belirlemektir. Bunu da doğrudan yüzdesel dağılımla ağırlıklandırabiliriz. Buna ilişkin değerlendirmemizi de tablonun sağında görebilirsiniz. Böylece sistematik bir değerlendirme yapmış olduk, bunun sonucunda kuruluş yeri seçim kararlarımızı daha akılcı verebilme imkânına kavuştuk.

**Tablo 10. Kuruluş Yeri Seçimi Örneği**

İşyeri Seçim Faktörler	Kritiklik Düzeyi	Kritik Faktörler	Önem Yüzdesi
Ulaşım	1	Ulaşım	%20
Müşteriye Yakınlık	1	Müşteriye Yakınlık	%40
Tedarikçiye yakınlık	1	Tedarikçiye yakınlık	%25
İşgücüne yakınlık	2	Arsa fiyatı	%15
Doğal kaynaklar	3		
Vergi avantajları	3		
İşgücü maliyeti (ücretler)	2		
Belediye desteği	4		
Arsa fiyatı	1		
Vb..			



İşyerinizin konumu seçerken en önemli faktörleri ilk olarak göz önünde bulundurmanız en uygun çözüme ulaşmanızı sağlayacaktır. Bir ayakkabı satış mağazası kuracaksanız müşterilere yakınlık en önemli faktör olacaktır, bir peynir imalathanesi kuracaksanız hayvan besicilerine yakınlık ve ürettiğiniz peyniri satacak olan toptancılara ulaşımınız önem kazanacaktır. Örneklerde de görüldüğü gibi, her işletme için konum seçiminde etkili olan faktörler ve bu faktörlerin önem düzeyleri farklılaşmaktadır. Girişimci olarak bu analizi yapıp, sonuçları dikkate alarak işyerinizin konumunu belirlemeniz durumunda, işletmenizin başarısı yönünde önemli bir adım daha atmış olacaksınız.

İşyerinizin konumu ile birlikte işyerinizin yapısal özelliklerine de karar vermelisiniz. İşyerinizin yapısal özellikleri kapsamında: açık - kapalı alanlar, bürolar, depolama yerleri, havalandırma - ısıtma sistemleri, enerji kaynakları için alt yapı, yangın - deprem - fırtına vb. koşullar için önlemler gibi pek çok başlık yer almaktadır. İşyerinizin yapısal özelliklerini belirlerken ihtiyaçlarınızı ve kanuni zorunlulukların her ikisini de göz önünde bulundurmanız gerekmektedir. Örneğin, depolarınızın ne kadar büyüklükte olması gerektiği, açık mı kapalı mı olması gerektiği, makineler için ayrılacak olan alanlar, makinelerin yerleşim düzenleri vb. konular sizin ihtiyacınıza göre şekillenecektir. Ancak ihtiyaçlarınız beraberinde bir takım kanuni zorunlulukları doğurabilecektir. Örneğin, işyerinizde yangın tehlikesine karşı gerekli önlemlerin alınmaması ruhsat almanızın önünde ciddi bir engel teşkil edecektir.

İşyerinizin konumuna ve yapısal özelliklerine karar verirken, geleceği de göz önünde bulundurmalısınız. Konumunuzu seçerken dikkate aldığınız faktörlerdeki değişiklikler (ulaşım, kaynaklara yakınlık vb.), ya da talep artışı sebebi ile yaşayacağınızı yapı temelli sıkıntılar (Depo yetersizliği, üretim alanı yetersizliği, hizmet alanı yetersizliği vb.) ileride size çok ciddi problemler doğurabileceği gibi, maliyet artışlarına da yol açabilecektir.

# BÖLÜM 6

## MALİYET VE FİNANSMAN

*“Finans, sonunda ortadan kayboluncaya kadar  
parayı elden ele dolaştırma sanatıdır.”*

Robert W. Sarnoff

Girişim fikrimizle başlattığımız süreçte, bu fikrin gerçekleştirilebilir olup olmadığını sınıadık. Ardından bu fikrin pazarını analiz ettik, müşterimizi belirledik, ona göre ürünümüzü veya hizmetimizi şekillendirip, üretme aşamasına geldik. “Nasıl üretebiliriz?”i sorguladık, gereken üretim kaynaklarını tespit ettik ve kuruluş yerimizi seçtik. Peki bunlar bize kaç paraya mal olacak?

Sorduğumuz bu soru aslında adına maliyet denilen ve girişimimizin faaliyet alanındaki ürün ya da hizmetleri elde etmek için yaptığımız harcamaların ne kadar olduğunu bilmemiz gerektiğini ifade ediyor. Bu bize iki nedenle gereklidir: birincisi bu maliyetleri karşılayacak parayı bulmamız gerekiyor, ikincisi ise üretim gerçekleştikten sonra işimizin devamlılığını sağlamak için en az bu maliyetleri karşılayacak kadar miktarda ve uygun fiyatta satış yapmamız gerekiyor. Şimdi bu maliyetlerin ne olduğuna bakalım.

## 6.1. MALİYET KALEMLERİ

Herhangi bir ürün veya hizmeti üretmek için katlanmak zorunda olduğumuz harcamalara maliyet adı verilmektedir. Çok sayıda maliyet kalemi söz konusudur. Bunlar arasında malzeme, ekipman, işçilik, kira giderleri ve genel giderler sayılabilir.

### 6.1.1. HAMMADDE, MALZEME VE EKİPMAN MALİYETLERİ

Üretim sırasında birçok malzeme kullanılır. Bu malzemelerden hammadde ya da yarı mamul (ara ürün de denir) gibi bazıları doğrudan üretime katılır. Ürün yapısı içerisinde yer alarak ürüne bir anlamda can veren bu malzemelerin üründe ne kadar kullanıldığı gerek teknik gerekse ekonomik olarak hesaplanabilmektedir.

Bazı malzemeleri ise üretim sürecinde kullanır ancak ürünün yapısında kullanmayız. Buna örnek olarak üretim makinelerinde kullanılan makine yağları ile bunların temizliğinde kullanılan çeşitli kimyasal maddeleri gösterebiliriz. Ürüne dolaylı yoldan etki eden bu

malzemelerin de maliyetlerini bilmeli ve finansman ihtiyaçlarında dikkate almalıyız.

Ekipman maliyetleri olarak ise üretimi gerçekleştirebilmek için kullandığımız makine parkı, teknik ve teknolojik donanımlara yaptığımız yatırım maliyetleri yer alır. Bu yatırımların işletmeye kazandırılmasında başlangıç için çok büyük paralar harcanır ve geri dönüşleri uzun vadede olur. Bu yatırım giderleri üretilen ürünlerin maliyetlerine, tek seferde yatırım için harcanan miktarın tamamı olarak değil, ekipmanın ekonomik ömrüyle yani verimli olarak kullanılacağı öngörülen süreyle orantılı olarak azar azar yansıtılır. Ayrıca bu ekipman yatırımları için katlanılan tamir ve bakım giderleri de olacaktır, bu giderler de maliyet hesaplamalarında dikkate alınmalıdır.

### 6.1.2. PERSONEL MALİYETLERİ

Bir işletmenin ürün ya da hizmet üretmesi için gerekli olan kaynaklardan en önemlisi insan kaynağıdır. İşletmenizin ihtiyaç duyacağı personelin neler olduğu, bu personelin sahip olması gereken özellikleri ve ne zaman kaç kişi istihdam edileceği konularını önceki bölümde ele almıştık. İhtiyaç duyulan kaynağın tespitinden sonra yapılması gereken, bu kaynağın maliyetlerini hesaplamaktır.

Personel ile ilgili en büyük maliyet kalemi tahmin edileceği gibi ücretlerdir. Maliyet hesaplamasında ücretlerin çalışanın eline geçen net ücretten değil, işverene maliyetini yansıtan brüt ücret üzerinden hesaplanması gerektiğini hatırlatmakta fayda var. Çünkü brüt ücret, personele ödenen net ücretin dışında sosyal sigorta işveren payı, işsizlik sigortası işveren payı, sosyal ödenekler, kıdem tazminatı gibi giderleri de kapsar.

Bir önceki bölümde kullandığımız benzer bir tabloyla ileriye yönelik olarak belirli bir dönem için tahmini personel maliyetlerini çıkarmanız, bu sürede ne kadar finansmana ihtiyaç duyacağınız konusunda size rehber olacaktır. Siz süreyi daha uzun ya da daha kısa tutabilirsiniz ama üç yıllık bir dönem uygun olacaktır.

**Tablo 11. İşgücü Maliyetleri Tablosu**

İŞGÜCÜ MALİYETLERİ TABLOSU						
	1.Yıl		2.Yıl		3.Yıl	
	Kişi sayısı	Yıllık toplam brüt ücret	Kişi sayısı	Yıllık toplam brüt ücret	Kişi sayısı	Yıllık toplam brüt ücret
<b>Birim: YÖNETİM</b>						
Genel Müdür						
İnsan Kaynakları Müdürü						
Muhasebe Müdürü						
Pazarlama Müdürü						
Satış Şefi						
Satış Temsilcisi						
Sekreter						
Şoför						
Hizmetli						
...						
...						
<b>YÖNETİM TOPLAM:</b>						
<b>Birim: ÜRETİM</b>						
Üretim Müdürü						
Satın Alma Şefi						
Kalite Şefi						
Üretim Şefi						
Ustabaşı						
Şoför						
Depo Elemanı						
Diğer Personel 1						
Diğer Personel 2						
...						
<b>ÜRETİM TOPLAM:</b>						
<b>GENEL TOPLAM:</b>						

Tablonun nasıl kullanılacağına bakalım. Girişimimizin organizasyonunun nasıl olması gerektiğini, hangi pozisyonlarda kaçır

kişi istihdam edeceğimizi işgücü planı oluşturarak belirlemiştik (Bkz. Bölüm 5 Kaynaklar → 5.4 İşgücü). Yıllara göre planladığımız kişi sayısını ve bu kişilerin alacağı yıllık toplam brüt ücreti ilgili sütunlara yazıp tablomuzu dolduruyoruz. En altta aldığımız genel toplamlar, bize planladığımız işgücünün bedelinin ne olacağını gösteriyor olacak. Daha detaylı çalışmak isterseniz, yıllık toplam brüt ücreti, kendisini oluşturan alt kalemler (sosyal sigorta işveren bedeli, işsizlik sigortası işveren bedeli, sosyal ödenekler vb.) bazında kırabilirsiniz.

### 6.1.3. GENEL GİDERLER

Bahsedilen hammadde, malzeme, ekipman ve personel giderlerinin dışında kalan ancak ürün ya da hizmetin üretimiyle ilgili başka maliyet unsurları da vardır. Genel giderler olarak nitelendirebileceğimiz bu giderlerin başlıcaları, ürün ya da hizmetin tanıtımı, pazarlanması için yapılan reklam harcamaları, muhasebe, müşavirlik gibi dışardan sağlanan hizmetler için ödenen bedeller ve sigortalamaya yönelik giderlerdir.

## 6.2. KAYNAK TEMİNİ

Girişimci olarak, işletmenin kuruluş aşamasında mali planlama yapmak durumundasınız. Böylece, işletmenin mali sorunlarına ve kaynak ihtiyaçlarına nasıl çözüm bulunacağını tespit edebilirsiniz. Bu mali plan, yukarıda bahsettiğimiz maliyet kalemlerinin belirlenmesi ve yapılacak yatırımlarla nelerin amaçlandığı gibi bilgileri içerir.

Girişimlerin gerek kuruluş yatırımlarının gerçekleşmesi, gerekse üretim sırasında işlerin aksamadan gerçekleşmesi için sermayeye ihtiyaçları vardır. İki çeşit olarak düşünebileceğimiz bu sermayeden birincisi sabit sermaye yani girişimin kurulabilmesi için gerekli varlıklara yapılan yatırımdır. Kuruluştaki bu varlıklar arasında arazi bedeli (satın alma bedeli, vergi, harçlar), mimari ve mühendislik proje bedeli, inşaat giderleri, makine ve ekipman giderleri, bu makine ve ekipmanın ithalat ve gümrükleme gideri, ulaşım ve sigorta giderleri, kurulum (montaj) gideri, deneme üretimi için tesisin işletmeye alınması gideri ile varsa lisans giderleri sayılabilir.

İşletme sermayesi olarak da çalışma sermayesi ise, işletmenin faaliyete geçmesiyle birlikte hammadde, enerji, işçilik gibi işletme giderlerinin ödenebilmesi için gereken sermayeyi ifade eder. İşletme giderleri ise

üretilecek ürün miktarından bağımsız, değişmeyen, üretim yapılması bile katlanılacak işyeri kirası, personel ücreti gibi sabit giderler olabileceği gibi, üretilen ürüne bağlı olarak kullanımı artan hammadde, enerji harcamaları gibi değişken giderler olabilir. Bu sebepten, çalışma sermayesinin belirlenmesi için satılacak dolayısıyla üretilecek ürün miktarının doğru tahmin edilebilmesi önem taşımaktadır.

Sabit sermaye ve çalışma sermayesinin toplamı, işletmenin ihtiyaç duyacağı para miktarını gösterecektir. Bu ihtiyacı belirlemede aşağıdakine benzer bir tablodan yararlanılabilir.

**Tablo 12. Toplam Sermaye İhtiyacı Tablosu**

SABİT SERMAYE İHTİYACI	TUTAR	İŞLETME SERMAYESİ (ÇALIŞMA SERMAYESİ) İHTİYACI	TUTAR
Arsa-Arazi Giderleri		Hammadde Gideri	
Bina-İnşaat Giderleri		Yardımcı Madde ve Malzeme Gideri	
Makine ve Teçhizat		Kira Gideri	
Kurulum/Montaj Giderleri		Enerji ve Doğal Kaynak Gideri (Elektrik-Gaz-Su vb)	
Taşıtlar Giderleri		İşçilik Gideri	
Proje- Etüt -Ruhsatlandırma Giderleri		Bakım-Onarım Giderleri	
İthalat ve Gümrükleme Giderleri (Fon, vergi, komisyon)		Pazarlama-Satış Giderleri	
Genel Yönetim Giderleri		Ambalaj ve Paketleme Gideri	
Lisans ve know-how Giderleri		Diğer Giderler	
Diğer Giderler			
<b>Toplam Sabit Sermaye İhtiyacı:</b>		<b>Toplam İşletme Sermayesi İhtiyacı:</b>	
<b>Toplam Sermaye İhtiyacı (Sabit Sermaye + İşletme Sermayesi):</b>			

İhtiyaç duyulan sermayenin belirlenmesinden sonra yapılacak iş, bu paranın nasıl sağlanacağını yani fon kaynaklarını belirlemektir. Fon kaynağı olarak iç kaynak yani girişim sahibinin veya ortaklarının yatıracığı para kullanılabilir. Bunlara özsermaye de denilmektedir. İç kaynakların yeterli gelmediği noktada ise, bankalar, kredi kuruluşları gibi dış kaynaklara başvurularak borçlanma yoluyla finansman sağlanabilir.

Borçlanma kısa vadeli (bir yıldan az süreli), orta (üç yıla kadar) veya uzun vadeli (3 yıldan uzun) olabilir ve borç karşılığında faiz maliyetine katlanır. İç ve dış kaynaktan sağlanan toplam para, işletmenin toplam kaynağını oluşturur.

### 6.2.1. İÇ FON KAYNAKLARI (ÖZSERMAYE KAYNAKLARI)

*Şahsi fonlar:* Girişimcilerin çoğu hem kişisel varlıklarını (ev, arsa, taşıt ipoteğine karşılık sağlanan borç para; hisse senedi, tahvil gibi para ve sermaye piyasası araçlarının karşılığı) hem de tasarruf ettiği paraları, fon kaynağı olarak kullanmaktadır. Bu çeşit bir fonlamanın kaynağı girişimcinin kendisi olduğundan maliyeti en azdır, ayrıca özellikle dış kaynaklardan finansman sağlanması için de teminat görevi görmesi açısından şahsi fonlar oldukça önemlidir. Bu tür finansmanın maliyeti, fırsat maliyetidir.

*Akraba ve arkadaş çevresi:* Girişimcinin kendisinden sonra işletmeye sermaye sağlamada en çok kullanılan kaynaklar, girişimcinin ailesi, akrabaları, dost ve arkadaşlarıdır. Girişimciyle olan bağları veya yakın ilişkileri sebebiyle yatırım yapmaya teşvik edilmeleri hiç tanınmayan ya da az tanınan birisinden para istemekten çok kolaydır. Ancak unutulmamalıdır ki, girişimin sorunlu olması ya da başarısızlığa uğraması durumunda, akrabalık ve arkadaşlık ilişkileri de zedelenebilir, dolayısıyla onları sermaye kaynağı olarak kullanırken daha dikkatli davranmak gerekmektedir.

*Ortaklar:* Girişimci olarak gerek sermaye açısından destek olması gerekse sizin varsa eksik yönlerinizi tamamlaması için bir veya daha fazla kişiyle ortak olabilirsiniz. Böylece fırsat ve riskleri ve bunların sonucunda kâr veya zararı paylaşmış olursunuz. Burada belirtilmesi gereken husus, ortak alınca bağımsızlığınıza sınır geleceği ve girişiminizle ilgili karar alırken artık tek başınıza olmayacağınızdır.

*Risk Sermayesi Şirketleri:* Günümüzde fon sağlamada kullanımı artan diğer bir yol ise risk sermayesi şirketleriyle ortaklık kurmaktır. Risk sermayesi şirketleri, yüksek kâr ve büyüme potansiyeli gördükleri, piyasada tutulacak fikre sahip olduğunu düşündükleri girişimlerle ilgilenmektedir. Kuruluş aşamasında işletmeye ortak olarak fon sağlayan risk sermayesi şirketleri, işletme gelişip de kârlı duruma geldiğinde ortaklıktan ayrılarak, başlangıçta koydukları sermayeyi



büyümeyle orantılı olarak fazlasıyla geri kazanmış olmaktadırlar. Çoğu risk sermayesi şirketi paranın yanında girişimlerin istenilen başarıyı elde etmesine katkı sağlayacak yönetsel, hukuki, mali vb birçok konuda danışmanlık da sağlarlar.

#### MİLYAR DOLARLIK BAŞARI

Sahip oldukları ufak bir el kamerası ile çekimler yapıp, arkadaşlarına gönderiyorlar bu sayede amatör filmleriyle ünlü olmak istiyorlardı. Ancak bir sorunları vardı. İnternet yavaş, elektronik posta kutuları küçük, videoların boyutları ise çok büyüktü. Küçük filmlerini arkadaşlarına göndermekte çok zorlanıyorlardı. İşte bir gün evlerinin garajında oturmuş bunu konuşurken "mühendislik dehası" Jawed Karim devreye girdi ve videoları İnternet üzerinden yayınlamayı önerdi. Bu fikir hepsine çok çekici gelmişti. Site için televizyon tüpü (tube) ve sen (you) kelimelerinden yola çıkarak YouTube isminde karar kılındı. Hurley, tasarımı uğraşırken Chen ve Karim de teknik detayları halletti. 15 Şubat 2005 tarihinde YouTube, "Göster kendini" (Broadcast Yourself) sloganıyla yayındaydı. Site 3 ay içinde patladı. Ancak sitenin masrafları ve kredi kartı borçları her geçen gün artıyordu. Bir araya geldiler. İki seçenekleri vardı. Ya siteyi kapatacaklar ya da para bulup kâr edeceklerdi. İkinci yolu seçtiler. Para bulmaları fazla sürmedi. Siteden etkilenen yatırım şirketi Sequoia Capital 3.5 milyon dolarlık çek ile kapılarını çaldı.

[www.girisimcifikirler.com](http://www.girisimcifikirler.com)

### 6.2.2. DIŞ FON KAYNAKLARI

*Bankalar:* Dış kaynak olarak sıklıkla tercih edilen bir fon kaynağıdır. Bankalar, genellikle işletmenin arsa, arazi, bina, taşıt vb varlıkları ya da girişimcinin ev, taşıt vb varlıkları teminat olarak kabul ederek ve faiz karşılığında girişimciye ödünç para sağlarlar. Bankanın işletmeyle ve girişimciyle ilgili algıladığı risklere bağlı olarak sağlanan fonun miktarı, vadesi ve faizi değişmektedir.

*Katılım Bankaları:* Teknik işleyiş açısından bankalardan

farklı olmamakla birlikte inançları gereği faizli işlemlere girmek istemeyen girişimcilerin fon temin edebilecekleri kuruluşlardır. Kâr payı karşılığında bu kurumlardan diğer bankaların sunduğu tüm hizmetlerden yararlanmak mümkündür.

*Kredi Kuruluşları:* Daha çok ticari finans şirketi kimliğindeki bu kuruluşlar bankalardan farklı olarak işletmenin varlıklarına ipotek koyarak borç para sağlar. İşletme borçlarını ödeyemediğinde, borca güvence olarak gösterilen varlığını kredi kuruluşu haczeder.

*Tedarikçiler:* Tedarikçiler açısından ürünlerini alacak yeni müşteriler bulmaları önemlidir. Bu nedenle tedarikçiler yeni kurulan işletmelere, güvenilirlik, girişimcinin nitelikleri, işletmenin riskleri gibi noktalara dikkat ederek ticari kredi açmakta, üç aya kadar ödeme vadeli olarak mal sağlayabilmektedirler.

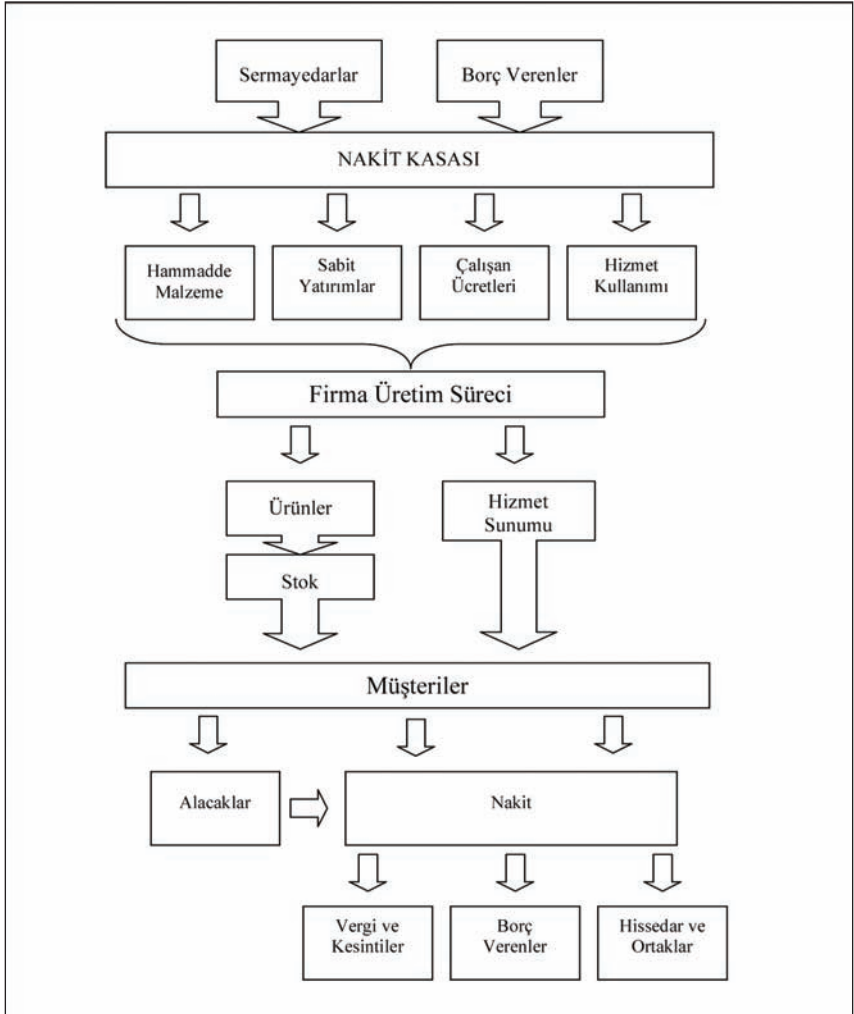
*Leasing Firmaları:* Fon sağlamada kullanılacak bir diğer alternatif dış kaynak ise leasing firmalarıdır. Bu yolla, daha çok ekipman, taşıt, bilgisayar sistemleri gibi işletmenin ihtiyaç duyduğu varlıklar leasing firması tarafından satın alınarak işletmeye sözleşmeyle kiralanmaktadır. Genelde varlığın ekonomik ömrüyle orantılı biçimde yıllara yayılmış olarak varlık için kira ödenmekte, sözleşme süresi sonunda ise varlığın mülkiyeti işletmeye geçmektedir.

*Devlet Teşvikleri:* Girişimcilerin işletme kurması ve geliştirmesi için gerekli olan kaynağı çeşitli devlet ödeneklerinden, teşviklerinden elde etmek de bir diğer alternatiftir.

### 6.3. FİNANS YÖNETİMİ

Bir şirketin iş döngüsünü anlamak, finansal tahminlerde bulunmak ve nakit akışını belirlemek açısından önemlidir. Tipik bir iş döngüsünde; fon sağlayıcılar (sermayedarlar ve borç verenler) şirketin kasasına para koyarlar. Bu nakit, hizmet alımında, çalışanlara ücret ödemesinde ve üretime yönelik hammadde ile ekipman alımında kullanılır. İnsan kaynağı ve ham maddeler kullanılarak ürün ya da hizmetin geliştirilmesi ve üretimi sağlanır. Ürünler şirketin stokuna girerek müşterilere satılırken, hizmetler doğaları gereği stoklanmadığından müşterilere doğrudan sunulur. Müşteriler tarafından ürün ya da hizmet bedeli nakit olarak ödenir ya da sonradan tahsil edilmek üzere şirkete alacak

kaydedilir. Her dönemin (döngü) sonunda, borç ödemesine gitmeyip artan nakit para vergi makamlarına, hissedarlara/ortaklara ya da daha ileri iş döngüleri için şirket içinde yatırıma gider. (Bkz.Şekil 11)



**Şekil 11. Tipik İş Döngüsü<sup>25</sup>**

Tipik iş döngüsünde de görüldüğü üzere işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için zaman zaman fon sağlaması gerekmektedir.

<sup>25</sup> Fuerst ve Geiger, s.28.

Ancak finansı sadece parasal kaynaklara ihtiyaç duyulmasıyla eş tutmamız yanlış olacaktır. Müşterilerimize ürünlerimizi satmamız, hizmetlerimizi sağlamamız sonucunda elde ettiğimiz gelirden giderlerimizi düştüğümüzde yani kâr ettikten sonra, elimizde fazlaca fon birikmiş olabilir. Bu fon fazlasının da kasada nakit olarak durmasından ziyade kullanılması daha anlamlı olacaktır. Yani, firmalar gerek hedeflerini gerçekleştirmek için bankalar ve kredi kurumları gibi fon sağlayıcılarından temin ettikleri parayı, gerekse ellerinde mevcut olan fonları uygun şekilde değerlendirmelidirler. Bu çerçevede finans yönetimini, girişimlerin ihtiyaç duydukları fonların uygun koşullarda sağlanması ve mevcut fonların en etkili şekilde kullanılması olarak tanımlayabiliriz. Finansal yönetim, belirli dönemlerde işletmenin finansal açıdan durumunun ve etkinliğinin analiz edilmesini, nakit giriş ve çıkışlarının zaman ve miktar olarak planlanmasını ve uygulamaların denetlenmesini, uygun kaynaklardan fon sağlanmasını ve fonların uygun yatırımlarda değerlendirilmesini içermektedir.

### Finansal Tablolar

Bir firmanın iş döngüsü, firmanın finansal tablolarında yansıtılır. Bunlardan en temel olanlar; bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablosudur. Firmanın finansal durumu hakkında bilgi sağlayan bu tabloları burada fazla detaya girmeden sizlere açıklamaya çalışacağız.

Bilanço için yaygın olarak “firmanın varlıklarının ve bunları sağlayan kaynaklarının anlık fotoğrafı” terimi kullanılır. Bilançonun esas görevi, belirli bir tarihte firmanın elindeki nakit para, çekler, senetler, ticari mallar, stoklar, demirbaşlar, binalar, taşıtlar vb varlıklarının ve firmanın bunları nasıl sağladığını yani finanse ettiğini (kısa ve uzun vadeli borç ve/veya özsermaye ile) göstermektedir. Şekil 12’de bilanço kalemleri oldukça özet bir şekilde verilmiştir.

Aktif	Pasif
<p><b>Varlıklar</b></p> <p><i>Dönen Varlıklar</i></p> <p>Kasa (Nakit)</p> <p>Alacaklar</p> <p>Stoklar</p> <p>Avans Ödemeleri</p> <p><i>Duran Varlıklar</i></p> <p>Demirbaşlar</p> <p>Binalar</p> <p>İmtiyazlar</p> <p>Patentler</p>	<p><b>Borçlar</b></p> <p><i>Kısa Vadeli</i></p> <p>Borç Senetleri</p> <p><i>Uzun Vadeli</i></p> <p>Tahviller</p> <p>Banka Kredileri</p>
	<p><b>Özsermaye</b></p> <p>Ödenmiş Sermaye</p> <p>Kar Yedekleri</p>

Şekil 12. Bilanço Kalemleri (Özet)

Gelir tablosu, bilânçodan farklı olarak bir andan ziyade bir dönemi kapsar; belirli bir dönemde firmanın varlıklarında ve borç ile özsermaye kalemlerinde değişime yol açan işlemleri tanımlar. Bu işlemler; ürün/ hizmet satışları yani gelirler ve faaliyetlere ilişkin giderler ile diğer gelir ve giderleri yansıtan işlemlerdir.

Nakit akım tablosu ise, belirli bir dönemde firmanın nakit akışındaki değişimleri açıklar. Yani ne zaman nereden ne kadar para kasamıza girmiş ya da ne kadar para kasamızdan çıkmış bunları gösterir. Ancak illa geçmişe yönelik olması gerekmez. Aksine nakit akım tablosuna gelecek dönemlerde ödeneceği belirli olan ya da tahmin ettiğimiz tutarları yazar, benzer şekilde tahsil edeceğimizi düşündüğümüz ya da kasamıza gireceği kesin olan parayı işleriz. Böylece örneğin gelecek ay 10.000 YTL nakit girişimiz, 15.000 YTL nakit çıkışımız olacağını gördüğümüzde, aradaki fark olan 5.000 YTL'yi hangi kaynaktan ve nasıl sağlayabileceğimizi planlayabiliriz. Ya da girişimiz çıkışımızdan fazla olacaksa bu fazlalığı nasıl değerlendirebileceğimizi düşünebiliriz.

Firmanın finansal durumunu anlamak ve finansal plan ile iş planını bunlara göre doğru hazırlamak için, girişimcilerin farklı tabloların yorumlanmasını ve firmanın iş döngüsünün yansıtılmasının arkasındaki mantığı anlamaları gereklidir.

Girişimlere fon sağlayacak olan banka, kredi kuruluşları ya da diğer şirketler çoğu zaman girişimin finansal tablolarını incelerler. Bu inceleme mevcut, faaliyetlerini sürdüren işletmeler için geçmiş 2-3 yıllık performansın, işletmenin finansal durumunun, varlıklarının, borçlarının detaylı analizini kapsar. Yeni kurulacak işletmeler için ise genelde gelir ve gider öngörülerini içeren tahmini gelir tablosu, satış ve giderlerin birbirine eşit olduğu yani işletmenin kâr ya da zarar etmediği noktayı gösteren başa baş analizi, şirketin başlangıç bilânçosu, sermaye yapısı gibi veri ve tahminlerin incelenmesi söz konusudur.

Bu doğrultuda aşağıda, bir işletmenin olmazsa olmazı olan finansal tablolardan Gelir Tablosu, Bilânço ve Nakit Akım Tablosu örneklerine yer verilmiştir.

**Tablo 12. Gelir Tablosu Örneği**

<b>01.01- 31.12.2005 TARİHLİ ABC İŞLETMESİ GELİR TABLOSU</b>		
<b>NET SATIŞLAR</b>		<b>20.000</b>
Yurtiçi Satışlar	20.000	
<b>SATIŞLARIN MALİYETİ</b>		<b>(10.000)</b>
Satılan Ticari Malların Maliyeti	10.000	
<b>BRÜT SATIŞ KÂRI</b>		<b>10.000</b>

<b>FAALİYET GİDERLERİ</b>		2.000
Genel Yönetim Giderleri	2.000	
<b>FAALİYET KÂRI</b>		<b>8000</b>
<b>DİĞER OLAĞAN GELİR VE KÂRLAR</b>		30
Menkul Kıymet Satış Kârları	30	
<b>DİĞER OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR</b>		(50)
Komisyon Giderleri	50	
<b>BORÇLANMA GİDERLERİ</b>		(20)
Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri	20	
<b>OLAĞAN KÂR</b>		<b>7.960</b>
<b>DÖNEM KÂRI</b>		<b>7.960</b>
Dönem Kârı Üzerinden Ödenecek Vergi ve Yükümlülükler Karşılıkları		-
<b>DÖNEM NET KÂRI</b>		<b>7.960</b>

**Tablo 13. Bilânço Örneği**

31.12.2005 TARİHLİ ABC İŞLETMESİ BİLANÇOSU					
AKTİF			PASİF		
<b>DÖNEN VARLIKLAR</b>			<b>KVYK</b>		
<b>HAZIR DEĞERLER</b>		<b>13.184</b>	<b>MALİ BORÇLAR</b>		<b>8.000</b>
Kasa	5.505		Banka Kredileri	8.000	
Alınan Çekler	2.900		<b>TİCARİ BORÇLAR</b>		<b>7.700</b>
Bankalar	5.179		Satıcılar	4.500	
Verilen Çekler ve Ödeme Emirleri(-)	(400)		Alacak Senetleri	3.200	
<b>MENKUL KIYMETLER</b>		<b>880</b>	<b>DİĞER BORÇLAR</b>		<b>125</b>
Hisse Senetleri	880		Diğer Çeşitli Borçlar	125	
<b>TİCARİ ALACAKLAR</b>		<b>10.970</b>	<b>DİĞER KVYK</b>		<b>160</b>
Alıcılar	8.900		Sayım ve Tesellüm Fazlaları	160	
Alacak Senetleri	1.150		<b>KVYK TOPLAMI</b>		<b>15.985</b>
Diğer Ticari Alacaklar	920		<b>ÖZ KAYNAKLAR</b>		
<b>DİĞER ALACAKLAR</b>		<b>450</b>	<b>ÖDENMİŞ SERMAYE</b>		<b>15.000</b>
Diğer Çeşitli Alacaklar	450		Sermaye	15.000	
<b>STOKLAR</b>		<b>1.200</b>	<b>KAR YEDEKLERİ</b>		<b>300</b>
Ticari Mallar	1.200		Özel Fonlar	300	
<b>GELECEK AYLARA AİT GİDERLER VE GELİR TAHAKKUKLARI</b>		<b>200</b>	<b>GEÇMİŞ YILLAR KARLARI</b>		<b>13.750</b>
Gelecek Aylara Ait Giderler	200		<b>DÖNEM NET ZARARI(-)</b>		<b>(9.661)</b>

<b>DİĞER DÖNEN VARLIKLAR</b>		<b>338</b>	<b>ÖZ KAYNAKLAR TOPLAMI</b>		<b>19.389</b>
Devreden KDV	338				
<b>DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI</b>		<b>27.222</b>			
<b>DURAN VARLIKLAR</b>					
<b>MADDİ DURAN VARLIKLAR</b>		<b>7.752</b>			
Binalar	2.400				
Taşıtlar	6.500				
Demirbaş eşya	2.700				
Birikmiş Amortismanlar (-)	(3.848)				
<b>GELECEK YILLARA AİT GİDERLER VE GELİR TAHAKKUKLARI</b>		<b>400</b>			
Gelecek Yıllara Ait Giderler	400				
<b>DURAN VARLIKLAR TOPLAMI</b>		<b>8.152</b>			
<b>AKTİF TOPLAMI</b>		<b>35.374</b>	<b>PASİF TOPLAMI</b>		<b>35.374</b>

**Tablo 14. Örnek Nakit Akım Tablosu**

<b>NAKİT AKIM TABLOSU</b>		
	<u>GİRİŞ</u>	<u>ÇIKIŞ</u>
<b>İşletme Faaliyetleri</b>		
<b>Müşterilerden Alınan</b>	<b>570.000</b>	
<b>Satıcılara Ödenen</b>		<b>319.000</b>
<b>Ücret &amp; Gider</b>		<b>218.000</b>
<b>Ödenen Faiz</b>		<b>8.000</b>
<b>Vergi Ödemesi</b>		<b>5.000</b>
<b>Yatırım İşlemleri</b>		
<b>Sabit Varlık Satımı</b>	<b>12.000</b>	
<b>Sabit Varlık Alımı</b>		<b>10.000</b>
<b>Finanslama İşlemleri</b>		
<b>Tahvil İtfası</b>		<b>18.000</b>
<b>Sermaye Artırımı</b>	<b>15.000</b>	
<b>Dividant Ödemesi</b>		<b>14.000</b>
<b>Nakit Dışı İşlem</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>
<b>Toplam</b>	<b>657.000</b>	<b>652.000</b>

# BÖLÜM 7

## HUKUKİ YAPI

*“İnsanları yasa ve ceza ile yönetirseniz, onlar bir daha yanlış yapamayacaklar, ancak şeref ve utanma duygularına da sahip olmayacaklardır. İnsanları erdemle ve ahlak kuralları ile yönetirseniz, o zaman onlar hem utanma duygusuna sahip olacak, hem de doğruyu yapmaya çalışacaklardır.”*

Konfüçyüs



Girişimde bulunmak üzere gerekli tüm analizleri yaptıktan sonra yola koyulmak için zorunlu olarak gerçekleştirilmesi gereken adımdır hukuki yapının oluşturulması. Hukuki yapının oluşturulmasını genel bir ifade ile şirketin kurulması için gerekli olan tüm resmi prosedürlerin yerine getirilmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Bu bölümümüzde şirketin kurulmasında nelerle karşılaşılacağı üzerinde duracak, sizin için kurulma sürecini kolaylaştıracak noktalara işaret edeceğiz.

### **ŞİRKETİN KURULMASI**

Bir işletmenin yasal olarak dünyaya gelmesi, mevzuat gereği birden çok bürokratik işlem neticesinde olabilmektedir. Şirket kurulmalarına yönelik mevzuattan ve bürokrasiden kaynaklanan zorluklar girişimlerin ve yatırımların önündeki önemli engellerden birisi olarak görülmektedir. Ülkemizde de bürokrasi ve mevzuattan kaynaklanan güçlükleri gidermek üzere basitleştirme ve iyileştirme çalışmaları yapılmıştır.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi hukuksal yapının oluşturulması “mevzuatla” ilgili olup, bu çerçevede girişimcinin devlet ile olan ilişkisini düzenlemektedir. Dolayısıyla bu alanda yapılması gerekenlerin doğru ve zamanında, sağlıklı bir şekilde ortaya konulması başlangıçta ya da işletmenin devamında hayati öneme sahip olmaktadır. Ne var ki bir hedefini gerçekleştirmek; kendisine, topluma ve ülkesine katma değer üretmek üzere yola çıkan girişimci böylesi önemli bir konuda genelde bilgi sahibi olmamaktadır ya da sahip olduğu bilgi kısıtlıdır. Aslında kapsamlı bilgiye sahip olması da beklenmemelidir. Zira mevzuat, prosedürler, resmi kurumlarla ilişkiler gibi –girişimci için sıkıcı olabilecek- teknik uzmanlık gerektiren bu alanda, konusunda yetki sahibi (muhasebeci-mali müşavir) kişiler çalışmaktadır.

Bu noktada girişimciye düşen;

- Faaliyet gösterilecek veya ilerleyen dönemlerde gösterilecek alanları tespit etmek,
- Şirketinin ismini belirlemek,
- Şirket merkezinin kurulacağı yeri adres olarak belirlemek,
- Başlangıç sermayesini ve şirket kurucularını-ortaklarını belirlemek ve

- Sürecin teknik detaylarını, konularında uzman muhasebeci-mali müşavirlere bırakmaktır.

Bunlardan faaliyet alanın ne olacağı ile ilgili detaylı yol gösterici bilgiler bundan önceki bölümlerde gösterilmiştir. Seçilen faaliyet alanına bağlı olarak bir takım yasal izinlerin alınması gerekebilir. Ticari faaliyetler için T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın izninin alınması gereken sektörler, Bankacılık, Katılım Bankaları, Sigorta, Finans Leasing, Faktoring, Holdingler, Döviz Büroları, Kamu Antrepolar, Serbest Ticaret Bölgelerini kurucu ve işletmecileri ile Sermaye Piyasası Kanununa bağlı şirketlerdir. Başlangıç sermayesi, ortaklar ve şirketin ismi girişimcinin (ve ortakların) tercihleri ile ortaya çıkacaktır. Şirket merkezinin yeri ise stratejilerin belirlenmesi sırasında ortaya çıkacaktır. Kime danışılacağı konusu ise güvenilirlik ve ehliyet kriterleri dikkate alınarak referans soruşturması ile ortaya çıkacağından bizzat girişimci olarak sizin karar vermeniz gerekir.

Bu alt bölümümüzde temelde muhasebeci-mali müşavirin yürüteceği mevzuat ve prosedür süreci ile ilgili olarak size temel bilgiler sunacağız.

## 7.1. ŞİRKET TÜRLERİ

İşletmeler, tek bir girişimci tarafından oluşturulabildiği gibi (Hakiki Şahıs İşletmesi) iki veya daha fazla girişimcinin ortaklığıyla da (Şirket) oluşmaktadır. İki veya daha fazla girişimcinin ortak ticari bir amaca ulaşmak için emek, para ve mallarını bir sözleşme ile birleştirerek meydana getirdiği ortaklığa şirket denmektedir.

Kısaca söz etmek gerekirse, Türk yasalarına göre şirket tipleri ikiye ayrılır: Şahıs şirketleri ve sermaye şirketleri. Şahıs şirketleri, üç tipte olabilir: Adi şirketler, kollektif şirketler ve komandit şirketler. Sermaye şirketleri ise yine üç çeşittir: Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler, limited şirketler ve anonim şirketler.

İki tip arasındaki temel fark, şahıs şirketlerini ortakların temsil etmesi, sermaye şirketlerinde ise bu işlevin Türk hukukunca şirket organlarına verilmesidir. Bunun şöyle bir somut sonucu vardır: Şahıs şirketlerinin borçlarından ortakları sorumludur. Oysa sermaye şirketlerinde, ortakların şirket borçları konusunda sorumluluğu, sermaye miktarlarıyla sınırlıdır.

Mevzuatımızda şirketler, ortakların sorumlulukları, asgari sermaye ve ortak olacak kişi sayısı, ortakların tüzel ya da gerçek kişiler olup olmadığına göre farklı türlere ayrılmaktadırlar. Şirket türleri ve farklılıkları aşağıda Tablo 15’de gösterilmektedir.

Burada güncel olarak en çok kullanılan ve sermaye şirketleri olan Anonim ve Limited şirket ve örnek olması açısından da Hakiki Şahıs İşletmeleri hakkında bilgi verilecektir.

**Tablo 15. Şirket Türleri ve Farklılıkları**

Şirket Türleri	Yasal Dayanak	Tüzel Kişilik	Kuruluş Formaliteleri	Ortakların Sorumlulukları	Asgari Sermaye ve Kişi Sayısı	Ortakların Nitelikleri	Şahıs/ Sermaye Şirketi
<b>Anonim Şirket</b>	Türk Ticaret Kanunu (TTK)	Var	(Bakanlık özel izni gerektirenler hariç) Tescil ve ilanla Kurulur	Sınırlı Sorumlu	En az 5 kişi ve 50.000 YTL sermaye ile	Gerçek kişiler veya tüzel kişiler veya gerçek ve tüzel kişiler	Sermaye şirketi
<b>Limited Şirketi</b>	Türk Ticaret Kanunu (TTK)	Var	Tescil, ilanla Kurulurlar	Sınırlı Sorumlu	En az 2 en fazla 50 kişi ile ve en az 5.000 YTL sermaye ile	Gerçek kişiler veya tüzel kişiler veya gerçek ve tüzel kişiler	Sermaye şirketi
<b>Paylı Komandit Şirket</b>	Türk Ticaret Kanunu (TTK)	Var	Kuruluşu tescil ve ilanla tamamlanır	Sınırsız sorumlu komanditer ortak sınırlı sorumlu	En az 5 kişi ile ve en az birinin komandite olması	Gerçek kişiler veya en az biri gerçek kişi ve tüzel kişiler arasında	Sermaye şirketi
<b>Hakiki Şahıs İşletmesi</b>	TTK, Esnaf Sanatkarlar Kanunu		Kuruluşu tescil ve ilana tabidir		1 kişi	Gerçek kişi	Şahıs işletmesi

<b>Adi Şirket</b>	Borçlar Kanunu		Kuruluşu tescil ve ilanla tabi değildir	Sınırsız sorumluluğu	En az 2 kişi ile, emek sermaye olarak konabilir	Gerçek kişi	Şahıs şirketi
-------------------	----------------	--	---	----------------------	---	-------------	---------------

**Tablo 15. Şirket Türleri ve Farklılıkları (devamı)**

Şirket Türleri	Yasal Dayanak	Tüzel Kişilik	Kuruluş Formaliteleri	Ortakların Sorumlulukları	Asgari Sermaye ve Kişi Sayısı	Ortakların Nitelikleri	Şahıs/ Sermaye Şirketi
<b>Kollektif Şirket</b>	Türk Ticaret Kanunu (TTK)	Var	Kuruluşu tescil ve ilanla tamamlanır	Sınırsız sorumluluğu	En az 2 kişi ile	Gerçek kişiler	Şahıs şirketi
<b>Adi Komandit Şirket</b>	Türk Ticaret Kanunu (TTK)	Var	Kuruluşu tescil ve ilanla tamamlanır	Sınırsız sorumluluğu komanditer ortak sınırlı sorumluluğu	En az 2 kişi ile	Gerçek kişiler veya en az biri gerçek kişi ve tüzel kişiler arasında	Şahıs şirketi

### 7.1.1. ANONİM ŞİRKET

Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulan, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı yalnız mal varlığı ile sorumlu tutulan şirket türüdür.

- Her türlü iktisadi ve ticari etkinliği yapabilmeleriyle geniş bir faaliyet alanına sahiptir. Ancak bu faaliyetin şirket sözleşmesinde yer alması gerekir.
- Gerçek kişiler arasında kurulabileceği gibi tüzel şahıslar veya gerçek ve tüzel şahıslar arasında da kurulabilir.
- Özel kanunla kurulanlar hariç olmak üzere en az 50.000 YTL sermaye ve en az 5 ortakla kurulur.
- Şirket 1. derecede mal varlığı kadar sorumludur. Şirket ortakları ise 2. derecede sorumludur ve taahhüt ettikleri sermaye payları ile sorumlulukları sınırlıdır.
- Şirketin yönetimi yönetim kurulu tarafından yürütülür.

Yönetim kurulu üyeleri sözleşme veya genel kurul kararı ile gerçek ortaklar arasından seçilir. Yönetim kurulunun temsil ve yönetim yetkisi şirketin amaç ve konusu ile ilgili olan olağan işlerle sınırlıdır. Olağan olmayan işlerde Genel Kurul kararı gerekir.

- Anonim Şirketlerde geçerli olan ilkeler şunlardır:
  - *Çoğunluk ilkesi:* Genel kurul ile yönetim ve denetim kurulunda alınan kararlar çoğunluk esasına dayanır.
  - *Mal varlığının korunması ilkesi:* Şirket kurulurken esas sermaye ile mal varlığı eşittir. Şirket faaliyete geçince kâr ya da zarar etmesine göre bu eşitlik bozulur. Üçüncü kişilere karşı hem ortak, hem de şirket sınırlı olduğu için mal varlığının korunması gerekir.
  - *Teknik bir kadro tarafından dışarıdan yönetme yetkisi:* Özellikle büyük ve halka açık anonim şirketlerde yönetim dışarıdan gelen teknokratlara verilebilmektedir.
  - *Devletin ilgilenmesi ilkesi:* Anonim şirketler devlet tarafından kuruluşta, işleyişte ve sona ermede olmak üzere üç aşamada denetlenmektedir.

### 7.1.2. LİMİTED ŞİRKET

İki veya daha fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulan ve ortaklarının sorumluluğu, koydukları sermaye ile sınırlı olan ve esas sermayesi belirlenmiş olan şirketlere denir.

- En fazla 50 kişi ile kurulabilir. Asgari sermaye 5.000 YTL'dir.
- Ortaklar gerçek veya tüzel kişi olabilir.
- Ticaret unvanında işletme konusu ve şirketin türü belirtilmelidir.
- Hisse senedi ve tahvil çıkaramazlar, bankacılık ve sigortacılık yapamazlar.
- Şirketin sorumluluğu şirketin mal varlığı tutarı kadardır. Ortakların sorumluluğu ise koymayı taahhüt ettikleri sermaye tutarı ile sınırlı olup, ortaklar sermaye taahhütlerini yerine getirdikleri oranda bu sorumluluklarından kurtulurlar.
- Anonim şirketlerde olduğu gibi ayrı bir yönetim kurulu yoktur.

Şirketin yönetimi müdürler kurulu tarafından yürütülür. Aksi kararlaştırılmamışsa, ortaklardan her birinin müdür sıfatıyla şirketi yönetme, temsil etme yetki ve sorumluluğu vardır.

- Müdür sıfatında olan ortaklar için Rekabet Yasası geçerlidir.
- Ortak sayısı 20'den az olan limited şirketlerde; müdürler kurulu yönetim ve temsil yetkisine sahiptir. Ortaklar bir araya gelmeden yazılı olarak karar alabilirler. Karar alınabilmesi için yeterli sayı, ortak sayısına göre belirlenmez. Ödenmiş esas sermayenin en az yarısından fazlasını temsil eden ortakların lehte oy vermesi gerekir. Denetim organı yoktur ve Müdür sıfatını taşımayan ortaklar bu yetkiyi kullanırlar.
- Ortak sayısı 20'den fazla olanlar için Genel Kurul ve Denetim Organı oluşturulur ve genelde anonim şirkete ait hükümler uygulanır.

### 7.1.3. GERÇEK ŞAHİS ŞİRKETİ

Tek girişimci tarafından oluşturulmuş işletmelere Hakiki Şahıs İşletmesi adı verilir. Hakiki Şahıs İşletmeleri; esnaf, sanatkâr, tacir, serbest meslek erbabı ya da sanayici olabilir.

**Esnaf ve sanatkâr:** İster gezici ister sabit bir mekânda bulunsun, Esnaf ve Sanatkâr ile Tacir ve Sanayiciyi Belirleme Koordinasyon Kurulunca belirlenen esnaf ve sanatkâr meslek kollarına dâhil olup, ekonomik faaliyetini sermayesi ile birlikte bedenî çalışmasına dayandıran ve kazancı tacir veya sanayici niteliğini kazandırmayacak miktarda olan, basit usulde vergilendirilenler ve işletme hesabı esasına göre deftere tabi olanlar ile vergiden muaf bulunan meslek ve sanat sahibi kimselerdir (5362 Sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Meslek Kuruluşları Kanunu, 21.06.2005 tarihli RG).

**Tacir:** Bir ticarethane veya fabrika yahut ticari şekilde işletilen diğer bir müesseseyi kısmen dahi olsa kendi adına işleten kimseye denir (6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu).

**Sanayici:** Makine, cihaz, tezgâh, alet ve vasıtalar yardımıyla ham, yarı mamul bir maddenin veya enerjinin vasıf, terkip veya şeklini fiziki ve kimyevi olarak az veya çok değiştirerek veya bu hammaddeleri işleyerek kıymetlendirmek suretiyle imal veya istihsal yapanlar, yılın fiili çalışma günleri ortalamasına göre muharrik kuvvet (imalat makinası)

kullananlarda 5, kullanmayanlarda 10 kişi çalıştıranlar sanayici sayılır (Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu, Madde 2).

**Serbest Meslek Erbabı:** Sermayeden ziyade şahsi mesaiye, ilmi veya mesleki bilgiye ve ihtisasa dayanan ve ticari mahiyette olmayan işleri, işverene tabi olmaksızın şahsi sorumluluk altında kendi nam ve hesabına yapanlara denir (Gelir Vergisi Kanunu, Madde 65-66).

## 7.2. KURULUŞ İŞLEMLERİ

İşletmelerin yasal olarak kurulma süreci bir dizi resmi kurumla gerçekleştirilecek olan mevzuattan kaynaklanan prosedür işlerinden oluşmaktadır. Şahıs Şirketlerinin kuruluş süreci daha kısa ve ilgili kurum sayısı daha az iken; sermaye şirketi olan anonim ve limited şirketlerde süreç daha uzun ve ilgili kurum sayısı daha çoktur. Örnek olması açısından yukarıda tanımlamasını yaptığımız anonim, limited ve şahıs şirketlerinin kuruluş sürecini ve ilgili kurumları burada verelim.

**Tablo 16. Anonim Şirket Kuruluş Süreci**

Süreç Adımı	İşlemler	İlgili Kurum / Kuruluş
1	Şirket isim ve unvanının kontrolünün yapılması	Ticaret Odaları
2	Şirket ana sözleşmesinin hazırlanması ve onaylanması	Noter
3	Şirket kuruluşu ile ilgili ön iznin alınması	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
4	Rekabet Kurumu Payı ödemesi	Ziraat Bankası
5	Şirket tescilinin yapılması	Ticaret Sicil Memurluğu
6	Şirketin Ticaret Sicili Gazetesinde ilanı	Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi Müdürlüğü
7	Şirket Müdürü imza sirküleri	Noter
8	Vergi hesap numarasının alınması için başvuru yapılması	Vergi Dairesi
9	Defterlerin alınması ve tasdik ettirilmesi	Noter

10	Yoklama tutanağın düzenlenmesi	Vergi Dairesi
11	Vergi hesap numarasının alınması	Vergi Dairesi
12	Vergi Levhası, Yazar Kasa Levhasının alınması	Vergi Dairesi
13	Fatura İrsaliye ve Gider Pusulası belgelerinin basımı	Maliye Bakanlığının anlaşmalı olduğu matbaa
14	İlgili Odalara kayıt yaptırılması	Ticaret veya Sanayi Odası
15	Damga Vergisinin yatırılması	Maliye Bakanlığı
16	İşyeri Açma ve çalışma ruhsatlarının alınması	Belediye
17	SSK İşlemleri	Sosyal Sigortalar Kurumu
18	Bağ-Kur İşlemleri	Bağ-Kur

**Tablo 17. Limited Şirket Kuruluş Süreci**

Süreç Adımı	İşlemler	İlgili Kurum / Kuruluş
1	Şirket isim ve unvanının kontrolünün yapılması	Ticaret Odaları
2	Şirket ana sözleşmesinin hazırlanması ve onaylanması	Noter
3	Şirket kuruluşu	Ticaret Odaları
4	Rekabet Kurumu Payı ödemesi	Ziraat Bankası
5	Şirket tescilinin yapılması	Ticaret Sicil Memurluğu
6	Şirketin Ticaret Sicili Gazetesinde ilanı	Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi Müdürlüğü
7	Şirket Müdürü imza sirküleri	Noter



8	Vergi hesap numarasının alınması için başvuru yapılması	Vergi Dairesi
9	Defterlerin alınması ve tasdik ettirilmesi	Kırtasiye ve Noter
10	Yoklama tutanağın düzenlenmesi	Vergi Dairesi
11	Vergi hesap numarasının alınması	Vergi Dairesi
12	Vergi Levhası, Yazar Kasa Levhası	Vergi Dairesi
13	Fatura İrsaliye ve Gider Pusulası belgelerinin basımı	Maliye Bakanlığının anlaşmalı olduğu matbaa işletmeleri
14	İlgili Odalara kayıt yaptırılması	Ticaret veya Sanayi Odası
15	Damga Vergisinin yatırılması	Maliye Bakanlığı
16	İşyeri Açma ve çalışma ruhsatlarının alınması	Belediye
17	SSK İşlemleri	Sosyal Sigortalar KURUMU
18	Bağ-Kur İşlemleri	Bağ-Kur

**Tablo 18. Şahıs Şirketleri Kuruluş Süreci**

Süreç Adımı	İşlemler	İlgili Kurum / Kuruluş
1	İmza tescil beyannamesi, İmza sirküleri, Nüfus Cüzdanı Suretinin alınması	Noter
2	Şirket tescilinin yapılması	Ticaret Sicil / Esnaf ve Sanatkarlar memurluğu
3	Vergi hesap numarasının alınması için başvuru yapılması	Vergi Dairesi

4	Defterlerin alınması ve tasdik ettirilmesi	Kırtasiye ve Noter
5	Yoklama tutanağın düzenlenmesi	Vergi Dairesi
6	Vergi hesap numarasının alınması	Vergi Dairesi
7	Vergi Levhası, Yazar Kasa Levhası	Vergi Dairesi
8	Fatura İrsaliye ve Gider Pusulası belgelerinin basımı	Maliye Bakanlığının anlaşmalı olduğu matbaa
9	Sicil gazetesi ilanı	Ticaret Sicil Memurluğu ve Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi Müdürlüğü / Esnaf ve Sanatkârlar Sicil Memurluğu
10	İlgili Odaya kayıt yaptırılması	Ticaret veya Sanayi Odası / Esnaf ve Sanatkârlar Odası
11	İşyeri Açma ve çalışma ruhsatlarının alınması	Belediye
12	SSK İşlemleri	Sosyal Sigortalar Kurumu
13	Bağ-Kur İşlemleri	Bağ-Kur

Şirketin kurulması ile ilgili resmi prosedürlerde dile getirilmese de Ticaret Kanununda yapılan değişiklik ile sermaye şirketlerinin internet sitesinesahipolması zorunluluğu getirilmiştir. Yasal zorunluluk bir tarafa, iletişimin bu kadar önemli olduğu günümüz dünyasında internet sitesi kurumlar için doğal olarak olmazsa olmazlardan birisi haline gelmiştir. Bu nedenle şirketlerin yasal kurulma işlemleri sırasında internet sitesi isminin (domain) alınması ve internet sitesinin hazırlanması yerinde olmaktadır.

Tahmin edileceği gibi bu alan da teknik uzmanlık gerektirmekte olup, internet sitesi, e-posta adresi gibi konular ilgili uzman kişilerden

destek alınarak oluşturulacaktır.

### 7.3. DİĞER GİRİŞİMCİLİK SEÇENEKLERİ

Buraya kadar hep sıfırdan bir iş fikriyle yeni bir işletme kurmaya yönelik olarak yapılması gerekenleri elimizden geldiğince sizinle paylaştık. Ancak girişimciliğin illa yeni bir şirket kurmak olmadığını belirtmemiz gerek. Girişimciliğin özünde “kendi işinin sahibi olmak” yatmaktadır ve bunu sağlamanın yeni şirket kurmaktan başka yolları da vardır.

#### 7.3.1. KURULU BİR İŞLETMEYİ SATIN ALMAK

Girişimciliğin bir yolu olarak bir işletmeyi satın almayı tercih edebilirsiniz. Mevcut bir işletmeyi satın almanın birçok avantajı olabilir, çünkü işletme genellikle hazır ve kurulu bir düzene sahiptir. Muhtemelen işletmenin belirli bir ürün veya hizmeti, bunları satmaya yönelik işleyen operasyonel süreçleri, müşterileri, stokları vb olacaktır. Ayrıca muhasebe kayıtlarının olmasından dolayı mevcut işletmenin gelirleri, varlıkları gibi bilgiler elde edilebilecektir. Bu bilgilere dayanarak bazı tahminler daha kolay yapılabilecektir. Böylece ilk etapta düşünmeniz gereken konuları azaltmış olacaksınız.

Yeni bir iş kurma aşamasının en fazla risk taşıdığı dönem, ilk bir iki yıldır. Eğer satın almayı düşündüğünüz işletme bu riskli dönemi atlattı ve hala faaliyetteyse, o işletmeyi satın almak yeni bir işletmeye göre risklerinizi azaltmış olacaktır. Ayrıca işletmeyle birlikte onun sahip olduğu üne ve müşterilerine de sahip olacaksınız demektir. Oysa yeni işletme kurmanız halinde onun belirli bir pazar payını elde etmesi ve ün yapması belirli bir süre alacaktır.

Ancak bir şirket satın almak başlangıç problemlerinizin hepsini ortadan kaldırmayacaktır. İşletme satın almanın oldukça pahalı –özellikle başarılı bir işletmeyseniz– olmasının yanı sıra başarılı olacağınızın da garantisi yoktur. Ayrıca işletme satın aldığınızda sadece onun varlıklarını, müşterilerini ve gelirlerini değil aynı zamanda mevcut yönetsel veya finansal problemleri varsa onları da devralmış olacaksınız. Bu sebeple satın almanın fayda/maliyet analizini iyi yapmalısınız.

Peki, satın almayı düşündüğünüz işletmenin sizin için iyi bir tercih olup olmadığına nasıl karar vereceksiniz? Öncelikle işin sizi motive edebilmesi, yapacağınız işten zevk alabilmeniz, rahat hissedebilmeniz

önemlidir. Bunlardan emin olduktan sonra şu soruların cevabını bulmanız gerekir:

- Firma sahibi işletmesini niye satmayı düşünmektedir?
- İşletmenin bilinirliği/güvenilirliği nasıldır? (Hem müşteriler hem de tedarikçiler açısından düşünmelisiniz)
- İşletmenin sunduğu ürün ya da hizmet hala talep görmekte midir ve gelecekte de talep göreceği öngörülmekte midir?
- İşletmenin yatırımlarının durumu nedir? İlave yatırım gereksinimi olacak mıdır?
- İşletmenin büyüme potansiyeli var mıdır?
- İşletme için yeni bir rekabet alanı var mıdır?
- Firma sahibi işletmesini sattıktan sonra rakip olacak başka bir iş yapmayı mı planlamaktadır?

En önemlisi;

- Satın almayı düşündüğünüz işletmenin finansal tabloları size neler söylemektedir?

Bu sorunun cevabını ararken nitelikli bir mali müşavirden ya da danışmandan yararlanmanız anlamlı olacaktır. İlk başta size maliyet gibi görünecek olan bu akıl danışma, gelecekte zarar etmenizi önleyecektir.

Bir işletme satın aldığınızda sadece onun makine, ekipman ve stoklarını satın almazsınız. Bunlara ilaveten şerefiye de almış olursunuz ki bu işletmenin gelecekteki başarısını etkilemektedir. Bu şerefiye bedelinin olduğundan fazla değerlendirilmemesi gerekir, çünkü sahip değişikliği ile birçok şey etkilenecektir. Unutmayın, herhangi bir işletme ancak sizin ondan kazanacağınız kadar değerlidir. Düşünmeniz gereken en önemli şey şirketin sizin için işleyip işleyemeyeceğidir.

### 7.3.2. FRANCHİSİNG KULLANMAK

Franchising\* kullanmak, bir girişimcinin başarılı bir iş sahibi olmasının diğer bir yoludur. Bu iyi bir tercih olabilir, çünkü bir yandan size kendi işinizin sahibi olma fırsatının sunarken diğer yandan sizi geniş bir organizasyonun parçası haline getirir.

Franchising sisteminde, girişimci, bilinen bir markanın isim hakkını kullanmak üzere, marka sahibi firmayla ticari bir anlaşma yapmaktadır. Markanın satış lisansını alan girişimci, yeni bir marka oluşturmaya

yönelik olarak yapacağı detaylı Ar-Ge, pazar analiz ve araştırmaları, müşteri ve tüketici analizi gibi çalışmalara ihtiyacı olmadan, oturmuş bir sisteme dayanan franchising firması ile anlaşarak ticari yaşama adım atmış olur.<sup>26</sup>

Bir franchising işleminde bulunan iki taraftan biri yani franchise veren taraf, benzersiz bir ürün, hizmet, fikir veya bir karışıma sahip olan ve bunları patent, ticari marka ya da ticari isim ile koruma altına almış bir işletmedir. Franchise alan diğer taraf ise, bu fikir ya da ürünün kullanım ya da işletme hakkını bir sözleşmeye dayalı olarak kullanan işletmedir.

Franchising firması çoğu zaman;

- Bilinen bir ürüne ve işletme ismine sahiptir
- Kurulu bir iş yapış biçimine sahiptir
- Merkezi satış ve pazarlama planlaması vardır
- Eğitim konusunda yardım eder
- İşletmeniz için kuruluş yeri seçiminde yardımcı olur.

Ancak bilinmelidir ki başarılı franchisingler pahalıdır, çoğu hem başlangıç parası hem de devamında isim hakkı kullanım bedeli talep eder. Tüm diğer işler gibi, başarılı olacağınızın garantisi yoktur.

Potansiyel bir franchisingin sizin için uygun olup olmadığını karar vermek için şu sorulara cevap aramanız gerekir:

- Franchise veren firmanın durumu nedir? Kaç yıldan beri faaliyetine devam etmektedir?
- Kaç tane firma kendisinden franchise almaktadır?
- Franchise veren firma iyi bir ticari unvana sahip midir?
- Franchise veren firmanın iş yapış yöntemleri size uymakta mıdır?
- Franchise veren firma büyümekte midir?
- Finansal tablolarındaki rakamlar neler söylemektedir?
- Franchise veren firma kuruluş yerini kendi mi belirlemektedir?

26 \*"İmtiyaz hakkı", "isim ve işletme hakkını kullanma" gibi kavramlarla ifade edilmeye çalışılan franchising'i dilimizde tam olarak karşılayan kelime olmadığından kelimenin orijinali kullanılmaktadır.

Uğur Dolgun, **Girişimcilik**, Alfa, 2003, s.38-39.

- Yoksa uygun yer seçimi konusunda yardımcı mı olmaktadır?
- Franchise veren firma ürünlerini başka kanallardan satmakta mıdır?
- Franchise almanın maliyeti ne olacaktır? İsim hakkı bedeli ne kadar olacaktır?
- Firmanın genel satış ve pazarlama kampanyaları için ödeme yapmanız gerekecek mi? Satış ve pazarlama stratejilerine katkınız olacak mı?

Bunların haricinde franchise almayı düşündüğünüz aynı firmadan franchise alan farklı işletmeleri araştırmanız, işleyişlerini görmemiz ve onlara şu soruları sormanızda fayda olduğunu düşünüyoruz:

- Ne kadar zamandır bu iştesiniz ve kârlı hale gelmeniz ne kadar zaman aldı?
- Faaliyetleriniz ne kadar başarılı?
- Operasyona ne kadar zaman harcıyorsunuz?
- Franchise aldığınız firma kendi sorumluluklarını ne kadar iyi yerine getirebiliyor?
- Franchise aldığınız firma etkili eğitim desteği sağlıyor mu? Yönetim konusunda size yardımcı olmayı sürdürüyor mu?
- Katlandığınız satış ve reklâm maliyetlerine değişiyor mu?

Gerek mevcut bir işletmeyi satın alırken gerekse franchising kullanırken yasal süreçlere dikkat etmeniz gerekir. Bu konuda bir mali müşavir ve hukuk müşavirinden profesyonel destek almanız anlamlı olacaktır.

### 7.3.3. İNTERNET GİRİŞİMCİLİĞİ

Son yıllarda insanoğlunun yaşamını etkileyen gelişmelerin başında internet gelmektedir desek sanırız yanılmış olmayız. Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve beraberinde internet alt yapısının gelişmesi ile birlikte pek çok kişinin hayatında internet vazgeçilmez bir hal aldı ve almaya da devam etmekte. Hatta literatürümüze yeni bir hastalık bile eklendi: İnternet bağımlılığı.

Bireyler alışveriş yapmaktan, araştırma yapmaya, video izlemekten, eski arkadaşlarına ulaşmaya, eşi-dostu ile sohbet etmekten, kendisini

diğer insanlara ifade etmeye, devlet kurumları ile olan işlerini yapmaktan, gidecekleri yerin adresinin bulmaya kadar pek çok ihtiyaçlarını gidermek için interneti kullanmaktadırlar. Her gün milyonlarca kişinin uğradığı bir platformun da girişimciler tarafından fırsat olarak görülmesi oldukça doğal olsa gerek.

Milyonlarca kişinin hayatlarının önemli bir parçası haline gelen bu sanal ortamın, klasik girişimciliğe ilişkin bazı varsayımları yıktığı çok açık bir gerçeklik olarak karşımızda durmaktadır. Örneğin, girişimci adayının en büyük şikâyeti genellikle sermayedir, ancak sermaye gerekliliği İnternet girişimciliğinde neredeyse yok denilecek kadar azdır. Ki bakıldığında, Google, Youtube vb. günümüzde dünyanın en büyük şirketleri arasında gösterilen pek çok işletmeyi kuran kişiler ilk olarak çalışmaya evlerinin bir odasında ya da garajlarında başladıklarını dile getirmişlerdir.

İnternet, girişimlerin büyüme sürecini klasik girişimlere kıyasla çok daha hızlı olabilmelerini sağlamaktadır. Geçmişleri çok yeni olan Yahoo, Microsoft, Apple, Google, EBay vb. pek çok şirket, onlarca yıldır varlıklarını sürdüren ve binlerce kişiyi istihdam eden geride bıraktığımız yüzyıla damgalarını vuran kimi dev sanayi ve finans şirketlerini geride bırakarak zirveye oturmuşlardır. Bu hızlı gelişmenin sırrı, klasik bir girişime kıyasla İnternet ortamında var olan bir şirketin ekstra yatırımlara gereksinim duymaksızın dünyanın diğer bir ucunda dahi ulaşabiliyor olmalarında yatmaktadır. Bir dükkân açtığınızda, yalnızca o muhite ürün ya da hizmet sunabiliyor iken ve başka bir yere daha hizmet sunmak için tekrar bir kuruluş süreci yaşamak ve büyük sermayeler yatırmak gerekirken, İnternet üzerinden bir web sitesi açtığınızda dünyanın öbür ucuna da herhangi bir ek yatırım olmaksızın ulaşabilme şansına sahipsiniz. Bu nedenle de İnternet üzerinde kullanıcılar tarafından kabul gören fikirler bir anda ve kartopu etkisi ile hızlı bir büyüme sürecine girmektedirler.

İnternet ortamındaki girişimciliğe bakıldığında temelde üçlü bir ayrım karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki mevcut bir ürünü ya da hizmeti İnternet'e taşıyan girişimlerdir. Bu girişimler, sattıkları ürün ve hizmetten elde ettikleri gelirlerle yaşamlarını sürdürürler. Var olan bir ürün ya da hizmetin sanal mağaza aracılığı ile İnternet'te sunulması bu girişim türünün en tipik örneğidir.

Bir diğer sanal girişimcilik türü ise kullanıcılarından herhangi bir kazanç elde etmeyi beklemeyen ve daha çok reklâm gelirleri ile kazanç sağlayan girişimlerdir. Burada amaç kullanıcıya bir fayda sağlamak ya da onun herhangi bir ihtiyacını karşılamaktır. Bu girişim türüne ise, dünyadan google.com, facebook.com, ülkemizden ise sikayetvar.com örnek verilebilir.

Ayırımımızın son bacağı olan İnternet girişimciliği türü, yukarıdaki her iki türü bünyesinde barındırmış olan karma bir türdür. Bu girişim türünde tarafları buluşturan bir platform olmak esastır. Bu alanda verebileceğimiz örneklerin başında ebay.com, gittigidiyor.com, hepsiburada.com, amazon.com, kitapyardu.com, kariyer.net gelmektedir.

İnternet ortamındaki girişimler, sermayenin gücünden kaynaklanacak olan farklılıkları en aza indirerek, gerçek girişimciliğin ortaya çıkmasında fırsat sunmaktadır. Unutmamak gerekir ki, İnternet ortamındaki girişimlerde asıl olan para değil, fikirdir.

Kitabımızda girişimciliğin tanımından başlayarak, iş fikrinin oluşmasına, işin planlama ve analiz kısmına, pazarlamayı nasıl yapacağımıza, kaynaklarımıza ve bunları nasıl finanse edeceğimize ve en son olarak da hukuki olarak bir işletme kurma ile diğer girişimcilik seçeneklerine değindik. Son bir hatırlatma yaparak kitabımızı sonlandırıyoruz: Girişimcilik için kendi işinizi kurmak olsun diğer seçenekler olsun hangisini seçerseniz seçin, işletmeniz başarılı oluncaya dek kişisel ve ailevi giderlerinizi karşılayacak kadar ekstra paranız olduğundan emin olun ve mümkün olduğunca işletmenin kârlı hale geleceği süreyi doğru öngörün. Girişimcilik serüveninizde başarılar dilerken bir sonraki bölümde girişimcilik serüveninde nasıl bir yolun sizleri beklemekte olduğunu ve işletmeyi sürdürebilmek için gerekli olan unsurları ele alacağız.



## İNTERNETTE ESAS OLAN FİKİRDİR

Stanford Üniversitesi matematik bölümünde okuyan Sergey Brin ve Larry Page öğrencilik yıllarında bu okulda tanışıp birbiriyle arkadaş oldular. İki arkadaş oldukça iyi anlaşıyorlardı. Onların ortak bir noktaları da derslerden aldıkları notların yüksekliği idi. Okul arkadaşları, bu ayrılmaz ikiliye, "kafadar dahiler" diyorlardı. Bir gün bu iki samimi arkadaş konuşuyorlardı. "Biliyor musun Sergey Ne Düşünüyorum? Okulu bitirince birlikte iş kuralım. Beraberce birçok şeyi başarırız ne dersin?" "Haklısın Larry Seninle Aynı Fikirdeyim..." Nihayet okul bitti. Yeni mezun iki mühendis sektörde boşluk olan bir işi yapmak istediler. İnternet'te o sıralar arama motorları yetersizdi. Bu alan oldukça cazipti. Ama iki gencin finansı sağlayacak yeterli birikimleri yoktu. İki zeki adamı "bize kim yardımcı olur?" diye konuşurlarken, akıllarına çok parlak bir fikir geldi. Kendileri gibi Stanford mezunu olan Amerikalı bir işadamına gitmek... Bu adam varlıklı ve bilişim sektörünün öncülerinden Andy Becholsheim'di. "Ona projemizi anlatalım, şansımızı deneyelim anlatmakla ne kaybederiz?" Diye kendi aralarında fikir yürüten iki arkadaş soluğu ünlü iş adamının evinde aldılar. Fakat defalarca ona ulaşamadılar. Bir gün iki genç umutsuzca yine Becholsheim'ı sorarlarken arkalarından gelen bir ses "buyurun benim" dedi. Şaşırdılar, günlerdir konuşmak için çabaladıkları adamın karşılındaydılar. Fırsatı değerlendirip onbeş dakika boyunca nefes almadan anlattılar. "Bitti Mi?" diye sordu Becholsheim. Gençler elleri boş döneceklerini anlayıp, üzgün bir yüz ifadesiyle... "Evet Efendim, Bitti!" diye cevapladılar. Becheolsheim sözü aldı: "Konuşmalarınız bana çok inandırıcı geldi. Şimdi size 100.000 dolarlık bir çek imzalıyorum, haydi gerçekleştirin söylediklerinizi!" Çok sevinerek işe koyulan iki genç, ilk olarak kendileri de matematikçi oldukları için, dahi bir matematikçinin anısına; onun bulunduğu Google adında karar kıldılar. Daha sonra siteyi Goolplex diye adlandırmak onlara daha hoş geldi. Daha sonra ise telaffuzdaki zorluk nedeniyle Google olarak değiştirilen site günümüzde bir numaralı İnternet arama motorudur.

[www.donusumkonagi.com](http://www.donusumkonagi.com)

# BÖLÜM 8

## GİRİŞİMİN

### SÜRDÜRÜLEBİLMESİ

*“Görüşüme göre dâhiliğe inanmak çok tehlikelidir.  
Bence bu çok nadir ortaya çıkar. Eğer ortaya çıkarsa,  
İnsanın kişisel veya bireysel üretimi olarak ortaya çıkar ki,  
Bu da resim, müzik veya benzeri diğer alanlarda olur.  
Dâhiliğin işletmelerde bu şekilde ortaya çıkmayacağı kesindir.  
Herhangi bir işletme, tek bir bireyin yapabileceği şeylere  
bağımlı hale gelmiş ise,  
bireyin aşırı yetenekli olduğunu varsaysak bile,  
işletme kendini son derece sınırlamış olur”*

Ralph Ablon

Kitabımızın buraya kadar olan kısmında ilk kez girişimde bulunmakla ilgili bilgi ve yöntemi aktarmaya çalıştık. Bu son bölümde ise girişimin hayata geçirilmesinden sonra karşılaşılabileceğiniz durumlarla ilgili temel iki konuya ayırmayı uygun bulduk.

Bunlardan birincisi işletmelerin yaşamları boyunca hangi aşamalardan geçeceği, ne tür normal ya da anormal sorunlar yaşayacağı, işletme ile girişimcinin ilişkisinin bu süreçte nasıl değişeceği ile ilgili olan *İşletmelerde Yaşam Eğrisi* konusudur.

İkincisi ise, işletmenin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için nasıl bir *Yönetim Takımı* oluşturulması gerektiği konusudur.

Bu bölümde gündeme getireceğimiz her iki konu da ünlü yönetim gurusu Ichak Adizes'in metodolojisinden yararlanarak hazırlanmıştır.

## 8.1. İŞLETMELERDE YAŞAM EĞRİSİ

İşletmelerimiz ile insanoğlu olarak bizler arasında temel iki noktada çarpıcı bir benzerlik vardır. İnsanın doğumdan ölüme kadar (bebeklik, çocukluk, ergenlik, gençlik/yetişkinlik, yaşlılık) olan fiziksel, zihinsel ve ruhsal gelişimi aynen işletmelerimizde de görülür. İşletmelerimiz de aynen insan gibi bebeklik, çocukluk, ergenlik, olgunluk, yaşlılık süreçlerini yaşarlar.

İkinci olarak ise Girişimci olarak bizlerle işletmemiz arasında da aynen anababa-evlat arasındaki koruma kollama, kontrol etme, esnek bırakma, serbest bırakma ilişkisine benzer bir ilişki vardır.

İnsan ile işletme arasındaki bu benzerlikler, işletmemizin içinde bulunduğu durumuda doğru anlamamıza yardımcı olur. Bu benzerlikte en kritik nokta; her bir gelişim evresinin (insan ya da işletmede) kendine özgü özellikleri ve sorunları olduğu gerçeğidir. Önemli olan, içinde bulunduğumuz gelişim evresinin sorunlarının farkında olup, bu sorunlara uygun tutum ve davranış sergileyebilmemizdir. Gelişim evrelerinin farklılıklarını göz ardı ettiğimizde veya eski evrelere takılıp kaldığımızda; 3 yaşındaki kızımızla ülke siyaseti konuşmak ya da 17 yaşındaki delikanlı oğlumuzu omzumuzda taşımak gibi tuhaf ve de komik! davranışlar sergileyebilir ve ana-babacığım ben büyüdüm! tepkisi ile karşılaşabiliriz.

Diğer taraftan işletmeler ile insanoğlu kritik bir noktada farklılaşırlar.

İnsan olarak bizler kaçınılmaz olarak yaşlanıp ölürüz. Buna karşın işletmelerimizi, buldukları evreye uygun yönetir veya yaşlanması durumunda yaşlanma belirtilerine doğru müdahale edebilirsek işletmemizi ikinci, üçüncü, dördüncü... kuşaklarımıza aktarabiliriz.

### 8.1.1. İŞLETMELERİN GELİŞİM EVRELERİ

Ünlü yönetim gurusu Adizes işletmelerin ömürleri boyunca gündeme gelen değişimleri, girişimci ile işletme arasındaki ilişkiyi İşletmelerde Yaşam Döngüsü adı altında incelemiştir.

İşletmeler yaşam döngüsünün her aşamasında o evreye özgü sorunlar yaşarlar. Burada farkında olmanız gereken en önemli nokta; sorunların her zaman var olacağı gerçeğidir. Sorunlarınızın varlığı hayatın devam ettiğinin göstergesidir. Bu çerçeveden bir sorunu çözmek demek aslında bir sonraki aşamanın sorunlarına adım atmanız anlamına gelir. Burada sorunları, normal, anormal ve kronik sorunlar olarak üçe ayırabiliriz. Normal sorunlar ilgili yaşam evresinde karşılaşılmamasını beklediğiniz sorunlardır. Bebeğin dış çıkarırken yaşadığı sorunlar gibi. Anormal olanlar ise, o evre içinde ortaya çıkan beklenmedik sorunlardır. Normal sorunların çoğu doğal büyüme süreci içerisinde ve işletmemizin kendi kaynakları ile (Girişimci olan Sizler, yöneticileriniz, çalışanlarınız) çözülme eğilimindedirler. Ne var ki anormal sorunlarda genellikle alanında uzman olanların desteğine ihtiyaç vardır. Kronik sorunlar ise operasyonel müdahaleye ihtiyaç duyduğunuz sorunlardır.



Şekil 13. İşletmelerin Yaşam Eğrisi

İnsanoğlu ve işletmeler arasındaki benzerliklerden yararlanarak, işletmelerin olgunluk sürecine kadar yaşayacakları gelişim evreleri ve bu evrelerde gündeme gelecek değişim, sorunlar ve yapmanız gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz.

### **8.1.1.1 Doğum Öncesi**

Bu dönemde işletmeniz henüz doğmamıştır. Girişimci olarak hayalleriniz, idealleriniz vardır. Bebek planı yapan ana baba gibi karışık duygular içindedesinizdir. Bir taraftan aşırı heves, fazla detaylı iş planları; öbür tarafta karışık amaçlar, belirsizlikler (ne, nasıl, ne zaman, kim tarafından yapılacak), korku ve endişe vardır.

Bu evreden doğum aşamasına geçmek için hayalinize sadık kalmanız gerekir. Aşırı tereddüt ve çekiniklik girişiminizin olmamasına (çocuğun doğmamasına) neden olur.

Mevcut günlük işinizi bırakmak ve/ya iş fikri için para yatırmak için harekete geçtiğinizde doğumu gerçekleştirmiş ve işletmenizi bebeklik aşamasına getirmiş olursunuz.

### **8.1.1.2 Doğum ve İlk Bebeklik**

Doğum ve ilk bebeklik aşaması, girişimcinin mevcut işinden ayrılması, borç, kredi, tasarruf gibi araçlarla iş fikrine para yatırarak finansal risk altına girmesi ile başlar. Artık söz tükenmiş hareket zamanı gelmiştir. Yeni doğan işletme, aynı yeni doğan bebek gibi sevginize (korunup kollanmaya) ve sürekli beslemenize ihtiyaç duyar.

Sevginize ihtiyaç duyarlar çünkü emeklemeyi ve yürümeyi yeni öğrenen bebekler gibi işletmenizin bünyesi çok güçlü değildir, düşe kalka yürür, performansları sürekli değildir. En ufak krizden çok çabuk etkilenir. Bu nedenle de Sizin kol kanat germenize ihtiyaçı vardır. Bu dönemde işletmenin her şeyi Siziniz. Bu dönemde işleri devredemez ve hemen her işin peşinden Siz koşarsınız. Devredememenizin nedeni aslında işlerin belirsiz olmasıdır. Ancak rutine binen işleri devredersiniz.

Sürekli beslenmek isterler çünkü bebeklerin her iki saatte bir beslenmesi gibi yeni doğan işletmeniz de küçük bünyesi ile sürekli nakit tüketirler. Satışlarının yetersiz olması nedeniyle yeterli nakit üretmemeniz kendi temel işinizden uzaklaştıracak işler almaya zorlayabilir. Ve

bazen bu “uzaklaştıran işler” temel işiniz haline de dönüşebilir.

Bu dönemdeki satışlarınız nakit ve dolayısıyla döngüyü sağlamak için tabii ki önemlidir. Fakat satışlarınızın asıl değeri şurada ortaya çıkar: Satışları yapabiliyor olmanız demek işletmenizin ürün/hizmetinin pazarda geçerlilik kazanması, onaylanması anlamına gelir. Zira işletmenizin ürün/hizmetlerinin gelişimi ve olgunlaşması için pazarda bunları kullanan, test eden müşterilerinizin olumlu kanaatlerine (referansa) ihtiyacınız vardır.

### **Doğum ve ilk bebeklik döneminin başarısı için;**

Bu dönemde, ürün/hizmetlerle ilgili şikâyetlerin olması, krizlerle karşılaşmanız, ana iş dışında faaliyet göstermeniz, tek adam yönetiminin olması normaldir. Bunlar işletmenizin gelişim seyri içerisinde kendiliğinden çözülebilecek sorunlardır. Diğer taraftan ürün/hizmetlerinizi hazır olmadan alelacele pazara sunmanız ya da aşırı mükemmellik sendromu ile müşteri geribildirimini olmadan sonu olmayan ürün geliştirme çabaları içinde olmanız, hataya tahammül etmemeniz yaşayabileceğiniz anormal sorunlardır. Girişimci olarak Sizlerin esas üzerinde durması gereken sorunlar bu anormal sorunlardır. Zira anormal sorunları çözemezseniz işletmeniz bir sonraki aşamaya geçemez ve batışa gidebilir.

Ürün/hizmetinizin iyileşmesi ve böylece nakit üretiminin artması gerekir. Aksi durumda sebat etme motivasyonunuzu kaybedebilirsiniz. Daha fazla zarar etmektense, girişimi sona erdirmek daha mantıklı olabilir.

Bu dönemde Siz bizzat işin içinde olmalısınız. Zira ürün/hizmetin bizatihi kendisini, standartlarını, pazarını ve müşterilerini işletmedeki herkesten daha iyi Siz bilmektesiniz.

Bu aşama, kararların fikir birliği ile verildiği, yetkilerin devredildiği bir dönem değildir. Bilakis bu dönemde hemen her karar Sizin tarafınızdan hızlı ve etkili biçimde verilmelidir. Dolayısıyla bu dönemde sıkı kurallara bağlanmış kurumsal yapılanma, işletmenin elinin kolunun bağlanmasına, erken yaşlanmaya yol açıp işletmenize zarar verebilir. Bu dönemin anahtar kelimesi *esneklik*dir.

İşletmeniz ürün/hizmetleri ile referans oluşturmaya başladığı, talep edilirliliği arttığı, satışlarında ve para akışında büyüme olduğunda kendi

ayakları üzerinde durmaya başlamış ve çocukluk aşamasına geçmeye başlamış demektir.

### 8.1.1.3. Çocukluk

Bebeklik aşamasındaki hayatta kalma mücadelesi başarı ile sonuçlanmış, büyüme ve gelişme evresine girilmiştir. Ürün/hizmetleriniz başarılı olmaktadır. Müşterilerin ürün ve hizmetlerinize ilgisi büyümekte, satışlar ve nakit akışı hızlı bir şekilde artmaktadır.

Bu başarının getirdiği güven, Sizde kibire, kendini beğenmişliğe yol açabilir. Bu nedenle de eleştiri ve uyarıları kulak ardı edebilirsiniz. Zira işletmeyi, bebeklik aşamasındaki sıkıntılardan bu büyüme ve gelişme aşamasında taşıyan Sizsinizdir!

Başarı, hızlı büyüme ve kendine fazla güven, yeni yürüyen çocuğun her şeyi merak etmesi, her şeyi denemek istemesi gibi işletmede saldırganlığa ve güçlü bir iştihaya neden olabilir. Hiçbir fırsat kaçırılmamalıdır(!) Nerede fırsat var ise o tarafa doğru bir yönelim olur. İşletmenizi Sizden ziyade fırsatlar yönetmektedir. Bu durum hemen her şeyin öncelikli olmasına yol açar. Önemli olana odaklanamamak dikkatinizin dağılmasına ve ne tarafa ilerleyeceğinize karar vermekte zorlanmanıza, dolayısıyla hedefsizliğe ve karmaşaya neden olur.

Bu dönemde Girişimcilerin çok yoğun çalışmaları nedeniyle genelde yönetmek için zamanları olmaz. İşletmenizde bölümler (üretim, pazarlama, satış, muhasebe, personel gibi) ve çalışanlar keskinleşmemiş rol ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırlar. Çoğunlukla da hatalar yaparlar. Bu durumda Sizden, “bir şeyin doğru yapılması için illa ki benim mi yapmam lazım!” çıkışını duyabiliriz. Sizin işleri fazlaca üslenmeniz, yetkileri devrederken kontrol – esneklik dengesini gözetememeniz, “kendi başına karar alabilirsin ama önce bana sormalısın” yaklaşımınız işletmenizi tamamen Size bağımlı kılar. Girişimciye olan bu aşırı bağımlılık Kurucu Tuzağı olarak adlandırılır. Kurucu Tuzağına yakalanan işletmelerde Girişimci işe devam edemediği zamanlarda (hastalık gibi) işler tamamen durur; Girişimcinin ölümü durumunda da işletme de ölür.

### Çocukluk döneminin başarısı için;

Bu dönemde kontrolün yetersiz olması, rol ve sorumluluklardaki belirsizlikler, personelin çok çalışmaktan şikâyetçi olması, yapı ve

sistemlerin güçsüz olması normal sorunlar olarak karşımıza çıkar. Kendine güvenin kibirden küstahlığa dönüşmesi, hedefler konusunda dikkatin çok dağılması, alakasız alanlara harcama ve yatırımların devam etmesi, hiçbir kontrol ve bütçelemenin yapılmaması, anahtar çalışanların işletmeden kaçması ise esas üzerinde durulması gereken anormal sorunlardır.

Çocukluk döneminde Sizin ile İşletmeniz arasındaki ilişki bebeklik aşamasındaki koruma kollama ilişkisinden kontrol ve esneklik dengesine doğru evrilmelidir. Bu aşamadaki işletmelerde henüz organizasyon yapısı çok kırılgandır. Muhasebe, finans, raporlama, üretim/hizmet süreçleri henüz oturmamıştır. Bu dönemde Siz az esneklik-çok kontrol dengesi ile yapıları oluşturmaya başlamalısınız. Bu durum çocuğunuzu evden dışarıya önce bir büyüğü göndermenize, daha sonra da yalnız çıkmasına izin vermenize benzetilebilir. Ancak çocuğunuz evden dışarı yalnız çıksa da yer, zaman sınırı koymak ve arkasından kontrolü ihmal etmemek gerekir. Böylece hem işletmenizin kendi ayakları üzerinde durma özgüveni gelecek, hem de ileride yönetici olacak çalışanlarınız karar verme, inisiyatif kullanma alanlarında gelişmiş olacaklardır.

Bu durumda kabaca organizasyon şeması, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile kurumsal yapınızın oluşturulmasının temelleri atılmış olacaktır. Kurumsal yapıdaki değişme ve gelişmeler bünyenin büyümesi ile orantılı olarak sürekli gündemde olacaktır. Bunu geçen kış bot aldığınız çocuğunuza, ayaklarının büyümesi nedeniyle bu sene yeniden bot almanıza benzetebiliriz.

Bu durum Girişimci açısından yönetim sürecinde değişim anlamına gelmektedir. Kontrol-esneklik dengesinde esneklik, bölümlerin oluşması ve kimi görev, sorumlulukların devredilmesi anlamına gelmektedir. Kontrol ise, işleri sözlü ya da işi bizzat yaparak takip etmek yerine, yazılı kayıt ve raporlamaya dayalı kontrol sistemi/yapısı anlamına gelmektedir.

#### **8.1.1.4. Ergenlik**

Bu aşama çocukluktan çıkıp ergenliğe geçmeye benzer. Aynen anababa ile ergen arasındaki çatışma ve uyuşmazlıklar; Sizinle işletmeniz arasında da görülür.

Bu evrede işletmeniz yeniden doğacaktır. Ama bu doğum fiziksel



doğumdan daha zor olacaktır. Sizinle işletmeniz arasındaki ilişkinin doğru/yanlış düzenlemesine göre bu doğum felaketle ya da yıldız olma ile sonuçlanabilecektir.

Bu dönemin anahtar cümlesi kontrol esneklik dengesinin birbirine yakın oranda sağlanmasıdır.

İşletmeniz iş hacmi, ciro, kârlılık, personel sayısı gibi alanlarda büyümüş, bölümler iyice belirginleşmiştir. Girişimci olarak tüm işlere yetişemediğiniz, her konuda karar veremediğiniz gün gibi ortadadır. Artık işletmeyi (çocuğu) kendi yöntemlerinizle kontrol edememekte, işletmeyi kendi ajandasından yönetememektesiniz. İşletme neredeyse kendi başına hareket etmektedir. Tüm bunlar işletmenizdeki Ergenlik değişimleridir. Bu değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için, üstesinden gelmeniz gereken üç nokta vardır.

#### **a- Yetkinin (Otoritenin) merkezden bölümlere aktarılması**

Üstesinden gelmeniz gereken ilk konu kendi rızasınız ile yetkinizi (otoritesini) bölümlere aktarmaktır. Girişimcinin bu yetki aktarımını gönüllü olarak ve yazılı kurallara bağlayarak yapmasını, padişahın kendisini anayasa ile sınırlamasına benzetebiliriz. Otorite anlayışındaki bu değişim çok da kolay değildir. Aslında Girişimci tek başına işlerin üstesinden gelemediğinin farkındadır. Artık kocamanlaşan işlerin tamamına kendisi yetişmeye çalıştığında hem duygusal, hem fiziksel, hem de zihinsel olarak sıkıntı yaşamaktadır. Stres ve çok çalışmaya bağlı sağlık ve eş-çocukla ilgilenememe sorunları önlenemez olmuştur.

Tüm bu sıkıntılara rağmen otoritenin bölümlere (çevreye) dağıtılması durumunda çocuğun (işletmenin) ya davulcuya ya da zurnacıya kaçacağı endişesi ve korkusu Girişimcinin içini kemirmektedir.

Ne var ki yönetim alanınızı ve anlayışınızı doğrudan etkileyen yetki devri meselesini yaşamak zorundasınızdır. Bu devrin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi işletmeniz için yeni bir doğum anlamına gelmektedir. Bunun için de bu geçişi, sabır, hataya tolerans, hatalardan ders alıp iyileştirmeler yapma ve insan yetiştirme odaklı olarak ele almalısınız.

#### **b- Liderlik tarzının Girişimcilik tarzından, Genel Müdürlük tarzına evrilmesi**

Otoritenin çevreye dağıtılması gerekliliği, Girişimcilikle Yöneticilik

ayrımını belirgin bir şekilde ortaya çıkarır. Zira artık işletmenizin yapısı ve bünyesi iyice şekillenmiştir. Bölümler (üretim, pazarlama, satış, muhasebe/finans, personel işleri, idari işler) oluşmuştur. Bu bölümlerin bir hedef doğrultusunda işlerinin planlanması, koordine edilmesi, yol gösterilmesi ve denetlenmesi, Girişimci değil İdareci yönetim tarzını zorunlu kılmaktadır.

Ergenlik dönemindeki işletmelerde bir alternatif olarak bizzat kendiniz Genel Müdür rol ve sorumluluklarını yerine getirebilirsiniz. Bu durum ancak Genel Müdürlük yapacak birisine görevin devredilecek olması durumunda işletmeye zarar vermez. Aksi durumda girişimcilik ruhunuzun körelmesi ya da adınız genel müdür olsa da kendi rolünüze devam ederek, yöneticilik fonksiyonlarını (planlama, koordine etme, denetleme gibi) yerine getirme-meniz, işletmeniz için hiç de iyi olmayan sonuçlara neden olabilir.

Başka bir alternatif olan işletme dışından birisi ile Genel Müdür olarak anlaşmak, işletmenin yaşam eğrisi içindeki en kritik anlardandır. İşletmeye Genel Müdür entegre ederken “*sizin gibi* olan” birisini istihdam etme çabasında olabilirsiniz. Lakin aslında böyle birisi yoktur. Aslında işletmenizin Sizin gibi bir Genel Müdüre değil; derleyen, toparlayan, planlayan, koordine eden, denetleyen, yöneten bir yönetim tarzına ihtiyacı vardır.

Bu dönemde işletmenize entegre olan Genel Müdürün fonksiyonu ne olacaktır? Genel Müdürün temel görevi, etkisi uzun dönemde devam edecek olan yapı ve sistemleri kurgulamak ve hayata geçirmek olmalıdır. Ergen şirketlerde prosedür ve sistemlerin dokümantasyonu zayıftır. Bu bilgiler daha çok, eskiden beri işletme ile beraber olan personelin zihinlerinde saklıdır. Sistem ve yapı oluşturma çalışmaları ile raporlar yazılı ve sistematik olacak, performans ölçümü belli kriterlere göre yapılacaktır. Ne var ki Genel Müdürün profesyonelleşme ya da kurumsallaşma adıyla yaptığı bu çalışmaları özellikle eski personeliniz kendisine tehdit olarak algılayabilecektir. Böyle bir durumda eskiden beri sizinle birlikte olan çalışanlarınız Genel Müdürü atlayarak doğrudan Size şikâyete gelebilirler. Şikâyet konuları bellidir; Genel Müdür şirketi anlamamakta, çalışanların moralini bozmakta, böylece işletmenize zarar vermektedir.

İşletmenizde iki cephe oluşmuştur bile. Biz-Onlar, Eskiler – Yeniler. Bu durumda birkaç alternatifiniz bulunmaktadır.

Eskilerle bir olup, Genel Müdürün üzerinde çalıştığı yapı ve sistemleri ilk çığneyen Siz olursunuz. Bundan güç alan eski çalışanlarınız tüm prosedür ve ilkeleri yok sayarlar. Sonuçta sistemleri oluşturamayan, devreye alamayan yine Genel Müdür olur! Bu durumun sonu Genel Müdürün güçsüz, yorgun, bıkkın ve pişman şekilde işletmeden ayrılmasıdır. Çatışmalar sırasında eski çalışanlarınızdan ya da yeni alınanlardan anahtar personeliniz işletmeden kaçmıştır. Siz de eski ekibinizle ve eski iş yoğunluğunuzla yine baş başa kalıp ve yine Kurucu Tuzağına düşersiniz.

İkinci alternatif, kendinizi tamamen geri çekmek ve tüm inisiyatifi Genel Müdüre vermektir. Bu durum, tek yetkili Genel Müdürün uygulamaları ile bir dikatöryaya dönüşebilir, eski çalışanlarınızın küsüp uzaklaşmasına ve işletmenizin davulcu-zurnacıya kaçmasına neden olabilir.

En zor ve makul olan alternatif ise kontrol - esneklik dengesini oluşturmaktır. Ergenlikte yaşanan sorun ve çatışmalar kaçınılmaz olarak gündeme gelecektir. O halde Siz, Genel Müdür ve Çalışanlarınızın işletmenin yararı için bu geçiş evresinin farkında olmaları, tutum davranışlarında iyi niyet kurallarını uygulamaları ve kazan-kazan-kazan yaklaşımını benimsemeleri taktirde ergenlikte yaşanan çatışma ve sıkıntılar başarı ile atlatılacaktır.

### **c- Amaçların Odaklanmış Olarak Yeniden Tanımlanması**

İşletme Çocukluk aşamasında iken büyüme ve satışların artırılmasına odaklanmıştınız. Hatta şirketinizi fırsatlar yönetir durumda idi. Çocukluk döneminin sloganı “daha fazla, daha iyidir” şeklindeydi. Ancak Ergenlik aşamasında bu anlayışın yerini “işinde daha iyi olursan, daha iyidir” alması gerekir. Bu anlamda işletmenizin Ergenlik döneminde düşük katma değerli alanlarda daha çok çalışmak yerine, belirgin amaç doğrultusunda kendi temel işlerinize odaklanmalısınız.

### **Ergen İşletmenin başarısı için;**

Ergen işletmelerde biz-onlar, eskiler-yeniler çatışması, esneklik-kontrol arasındaki gelgitler, Girişimcinin yönetim tarzı değişimine ayak

diremesi normaldir. Taraflar arasında güven ve saygının yok olması, çatışmalar nedeniyle organizasyonun felç olması, anahtar personelin kaçması, Girişimcinin tamamen geri çekilmesi, Girişimcinin değişimi tamamen reddetmesi, iç meseleler nedeniyle pazara odaklanılama-ması üzerinde durulması gereken anormal sorunlardandır.

Yetkinin devri, yönetim tarzının değişmesi ve hedeflerin yeniden tanımlanması Ergen işletmelerin (ve Sizin) karşılaşıcağı kaçınılmaz sorunlardır. Bu süreçte en istenmeyen durum, çatışma yaşayanların birbirlerine **güven ve saygı** konusunda tamir edilemez zararlar vermesidir. Bu durumda **kaybet-kaybet-kaybet** olur, Girişimci “duruma el koyar” ve işletme yeniden çocukluk aşamasına döner. Girişimciye bağımlı hale gelir ve Kurucu Tuzacağına düşmüş olur. *Bu çatışmalardan kazan-kazan-kazan olarak çıkmamanın yolu, çatışma yaşayanların iyi niyetle birbirlerinin farklılıklarını anlamaya çalışmaları ve işletmenin iyiliği için birlikte çalışmaya çaba göstermeleridir.*

Bebeklik ve Çocukluk dönemlerinde işletmeler yön değiştirmeye hazır, anlık fırsatları yakalayacak esneklikte olmalıdırlar. Ergenlikte ise Girişimcilik ruhunu kaybetmeden, yazılı, dokümente edilmiş yapı, sistem ve kontrol mekanizmaları geliştirmelisiniz. Bunun için işletmenizin yapısı, gerekleri doğru analiz edilmeli ve işletmenize uygun yapı ve sistemler geliştirilmelidir. İşletmenizin gereklerine uygun olmayan sistem ve yapıların kopyalanması ya da yapının yanlış kurgulanması durumunda, yanlış kaynak yapılan kırık kolu düzeltmek için kolu yeniden kırmak gerektiği gibi, sisteminizi yeniden kurmak gerekir.

Bu dönemde işletmenin misyonu ve vizyonunun herkesle paylaşılacak şekilde ortaya konulması oldukça önemlidir. Bu döneme kadar işletmenin hedef ve ideallerini sadece Girişimci biliyordu. Ancak başarı için artık tüm çalışanların işletmenin rüya ve hedeflerini bilmeleri, paylaşmaları gerekir.

İşletmenin Ergenlikteki değişim sürecini sağlıklı ve kolay atlatabilmesi için Genel Müdürün işletmeye ne zaman entegre edileceği oldukça önemlidir. Sanılanın aksine Genel Müdür işler kötüye gittiği ya da gitmeye başladığı zaman değil, her şeyin yolunda gittiği zaman entegre etmelisiniz. Zira bu dönemde Siz ve işletmeniz en çetin çatışmalara

dayanabilecek güçte olursunuz.

### **8.1.1.5 Gençlik/Yetişkinlik**

Gençlik dönemi işletmenizin yaşam eğrisi üzerindeki en ideal dönemdir. Bu dönemde işletmeniz Ergenlikteki çatışmalardan başarı ile sıyrılmış, esneklik-kontrol dengesi sağlıklı bir şekilde oluşturmuştur.

Bu dönemde işletmenizde açık, tanımlanmış amaçlar vardır. İşletmenize hedefler rehberlik etmekte olup, çalışanlarınız ne yapmaları ya da yapmamaları gerektiğini bilirler.

İşletmeniz odaklanmış ve tahmin edilebilir bir tarzda hareket etmektedir. İşletmenizde iç huzur vardır.

Yetişkin bir insanın karakterinin şekillenmiş olması gibi, İşletmenizin de müşterileriz ve pazar nezdindeki “*duruşu*” belirginleşmiştir. Dışarıdakiler işletmenizin ne olduğu ya da olmadığını gayet iyi bilirler.

Girişimci ruhunuz işletmede kurumsallaşmıştır. İşletmedeki bu girişimci ruh kontrollü ve kârlı yenilikler üretilmesine hizmet eder.

Organizasyonel yapı oturmuştur. Vizyon, strateji, organizasyon yapısı, bölümlerin süreçleri ve insan kaynakları uygulamalarında açık, belirgin yapı ve sistemler vardır.

Diğer taraftan yönetim süreçleri de kurumsallaşmıştır. Çalışanlarınız kararların hangi durumda, nasıl, kim tarafından alınacağını bilirler. Karar vericiler arasında sağlıklı ve yapıcı çatışmalar yaşanır. Görüş farklılıkları ve çatışmalar genellikle iş odaklı olup nadiren kişiselleştirilir.

Çalışanlarınız işletmede çalışmaktan memnundurlar. İşletmede bulunmakla “yetiştiklerini” hissederler.

Bu dönemdeki işletmeler değişimi takip ve kabul ederler. Adapte olabilmek için çaba harcarlar, değişime ayak uydurduklarında da zayıf rakiplerinden pay alırlar.

### **Gençlik döneminin başarısı için;**

Gençlik döneminde normal sorun olarak yönetim derinliğinin yeterli olmamasından söz edilebilir. Yetki devrinin yetersiz olması, statükoyu koruma arzusu, girişimciliğin azalması, geçmişe fazla güven üzerinde durulması gereken anormal sorunlardır.

İşletmenin Gençlik dönemine erişmesinin temel nedeni esneklik-

kontrol arasındaki hassas dengenin gerçekleştirilmiş olmasıdır. Başarının devamı için bu dengenin korunması gerekir. Bu dengede yöneticiler baskın gelir aşırı kontrol olursa; esneklik ve girişimcilik feda edilmiş olur. Girişimciler baskın olursa işletme esnek bir şekilde büyür ve fakat işletme obezleşir, kontrol mekanizmaları (yapı-sistemler) büyümeyi karşılayamaz olur.

Gençlik dönemi bir varış olmayıp devam eden bir süreçtir. Gençliğin devamlılığı için organizasyonu canlı, hareketli, diri tutmanız gerekir. Halinden memnun olma, “madem her şey yolunda neden değişelim” tutum ve zihniyetinin başlaması Gençliğin sonu anlamına gelir. Gençlik döneminin işletme yaşam eğrisindeki en ideal dönem olmasının nedeni; bir taraftan işletme içi çatışmaların yatışmış olması diğer taraftan da hareketliliğin devam ediyor olmasıdır.

#### **8.1.1.6 Olgunluk**

Bu aşama yaşam eğrisinin en tepe noktasında yer almasına rağmen yaşam eğrisinin en ideal yeri değildir. Çünkü artık gençlik dönemindeki canlılık ve hareketlilik kaybolmaya yüz tutmuş, işletmeniz yaşlanmaya başlamıştır.

İnsanlar yaşlanmaya başladıklarında belirtiler harekette ve vücutta değil, tutumlarda, amaçlarda, hayata bakış açıları gibi gözle görülmeyen alanlarda başlar. Aynı bunun gibi işletmeniz yaşlanmaya başladığında ilk belirtiler Sizin tutum ve bakış açılarınızda ortaya çıkar.

Bu dönemde yaşlanma belirtileri finansal raporlarda görülmez. Bilakis bu işletmeler nakit zengini bile olabilirler. Tıbbi testlerde olduğu gibi anormal belirtiler (finansal sorunlar) işletme zaten önemli ölçüde yaşlanmış olduğu zaman ortaya çıkar.

Olgunluk dönemindeki işletmelerde oldukça mutlu ve keyifli olursunuz. Kokuşmaya zemin hazırlayan “bozuk değilse düzeltme” tehlikeli yaklaşımını benimseyebilirsiniz. İşletmeniz önceki dönemde biriktirdiği gelişme istek ve arzusunun neredeyse tamamını kaybetmiştir. İşletmenizde yaratıcı ve yenilikçi ruhun yerine sıradanlığın tohumları ekilmiştir.

Bu aşamada çalışanlarınız geçmişte yaptıklarına güvenirler. Zaman zaman yaratıcılık çabaları olsa da bunlar hatırı sayılır derecede azalmıştır.

İşletmeniz, pazardaki güvenli sulara yüzmeyi tercih eder. Düzenli ve önceden öngörülebilir başarılar vardır. Başarıları tehlikeye atmamak için çalışanlarınız ılımlı ve korumacı yaklaşımı seçerler.

Gelişme süreçlerinde iken anlaşmazlıklar samimi ve açıkken, şimdi insanlar fikirlerini sıkılgan tavırlarla ifade ederler. Çalışanlarınız toplantılara amaçsız ve heyecansız girerler. Atmosfer genelde katı bir resmiyet içerir. Önceki aşamalara karşın, bu aşamadaki yöneticileriniz ofislerinde daha fazla zaman harcarlar.

Bu dönemde işletmenizdeki bölümler gücü ele geçirmeye başlarlar. Üretim, pazarlama, satış, insan kaynakları, finans gibi bölümler yönettikleri bütçeler/giderlerle güç sahibi olurlar. Artık söz, detaylı analizlerdedir.

Satışlarınız artmaktadır. Ne var ki bu artışlar yeni ürün/hizmetlerinizden değil, çoğunlukla eskilerin yeniden ambalajlanmasından kaynaklanır.

İşletmeniz eğer Gençlikteki dinamizm, hareketlilik ve canlılığını yakalayamazsa yavaş yavaş ve gizlice girişimci ruh ölecektir. Kolay fark edilmeden işletmeniz çöküş aşamalarının başlangıcı olan Aristokrasi aşamasına girer. Bundan sonraki aşamalar ölüme giden çöküş aşamalarıdır.

Bölüm başında belirttiğimiz gibi, işletmelerinizin yaşayan organizmalardan temel farklılığı işletmenizin yaşamını uzatılabileceğiniz gerçeğidir. Her yaşayan organizmada olduğu gibi işletmelerde de büyüme ve yaşlanma belirtileri önceden tahmin edilebilen özellikler gösterir. Başarılı yönetimin temelinde bu belirtileri/sorunları fark edip, belirtilere uygun davranış ve çözümler üzerine odaklanmak yatar.

## 8.2. İDEAL YÖNETİM TAKIMI

İşletmelerde ideal ve etkili bir yönetimin ortaya konulmasında ideal liderden ziyade ideal yönetim ekibinden söz edilebilir. Gerçekte yöneticiler, işletmeciler ve liderler aynı zamanda insandırlar. Bu insanların güçlü ve zayıf yanları vardır, bazı alanlarda başarılı bazı alanlarda da başarısızdırlar.

Bu nedenle farklı kişi ve kişiliklerden kaynaklanan dört temel yönetim tarzından söz edebiliriz. Dört temel yönetim tarzı bir işletmenin sağlıklı,

yani hem kısa hem de uzun dönemde etkili ve verimli olması için üslenilmesi gereken dört rolün ön plana çıkması ile belirlenmektedir.

Üslenilen bu dört temel rol:

- Kuruluşun var oluş nedeni olan sonuçları *Üretmek*. Böylece kuruluşu etkin hale getirmek,
- Kuruluşu verimli kılmak için *İdare Etmek*,
- Değişim için *Girişimci Olmak*,
- Uzun süre hayatta kalabilmek için birimlerini *Bütünleyici Olmaktır*.

Bu dört temel rolün işletme organizasyonunuz üzerindeki etkilerini şu şekilde özetleyebiliriz.

**Tablo 19. Temel Rollerin İşletme Organizasyonuna Etkileri**

GİRDİ	ETKİ ALANI	ÇIKTI	
Rollerin	Organizasyon	Üzerindeki Etkileri	
Sonuç Üreten	İşlevsel yaparak	Kısa vadede	Etkin kılar
İdareci	Sistematize ederek	Kısa vadede	Verimli kılar
Girişimci	Pro-aktif (inisiyatif sahibi) yaparak	Uzun vadede	Etkin kılar
Bütünleyici	Organik tutarak	Uzun vadede	Verimli kılar

**Üretici :** Sonuç odaklıdır, organize ve koordine eder ve işlerin ortaya çıkmasını sağlar,

**İdare Edici :** İşlerin belirlenen yöntemler ve görevlendirmeler çerçevesinde yerine getirilmesini sağlar.

**Girişimci :** Yenilikçidir, vizyonerdır, işletmenin gideceği yolu çizer,

**Bütünleyici/Entegre Edici:** İlişkiye dönüktür, çalışanlar ve birimler arasındaki ilişkileri düzenler,

Yönetim gurusu Ichak Adizes bu rolleri vitaminlere benzetmektedir. Bir işletmenin sağlığı için, bu dört vitamin gereklidir ve bunların hepsinin birlikte vücutta bulunması sağlıklı olmak için yeterlidir. Eğer bir vitamin eksik ise, hastalık ortaya çıkacaktır. Hastalık burada *yanlış yönetim tarzını* ifade etmektedir. Yanlış yönetim tarzları oluştuğu zaman, personelin sık sık değişimi, düşen pazar payları, düşük karlar vb. belirtiler ortaya çıkacaktır.



Bu rollerin ortaya koydukları performanslarının herhangi bir sıralaması bir tarzı ortaya koyar. *İyi bir yönetici*, tüm rollerde iyi olmasa bile, görevinin eşik ihtiyaçlarını karşılayan rollerin tümüne sahip olan kişidir. Yönetim tarzı, bir Üretken; bir İdareci, bir Girişimci veya bir Bütünleyici olabilir.

Bir lider ise, biri Bütünleyici olmak üzere en az iki rolde başarılı olan kişidir.

Bir görevin gerektirdiği rollerden sadece birinin sağlandığı, diğerlerinin asgari seviyede dahi sağlanamadığı durumlarda ise yanlış yönetim tarzı ortaya çıkar. Bunlar:

*Üretici'nin Yanlış Yönetim Tarzı* → *Yalnız Kovboy*

*İdare Edici'nin Yanlış Yönetim Tarzı* → *Bürokrat*

*Girişimci'nin Yanlış Yönetim Tarzı* → *Kundakçı*

*Bütünleyici/Entegre Edici'nin Yanlış Yönetim Tarzı* → *Süper Takipçi*  
ve bir de;

*Etkisiz Eleman vardır.*

Burada önemli olan, hiçbir yöneticinin karşılaştığı bir durumda bu rollerin tamamını uygulamada aynı derecede başarılı olmasının mümkün olmadığıdır. *Hiç kimse kitaplarda tarif edilen mükemmel, ideal yönetici değildir.* Bu nedenle işletmelerde ideal ve etkili bir yönetimin ortaya konulmasında ideal liderden ziyade ideal yönetim ekibinden söz edilmelidir.

Peki, işletmelerin yaşam evrelerinde hangi yönetim tarzı daha ön planda olmalıdır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi etkili bir yönetimin gerçekleşmesi için dört yönetim tarzının da bir arada olması gerekir. Bununla birlikte işletmelerin yaşam eğrileri süresince bu tarzlardan bazılarının baskın olarak daha fazla ihtiyaç duyulur. Bu çerçevede yaşam evreleri boyunca gündeme gelecek yönetim tarzlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- **Doğum Öncesi Dönem;** Gündelik yaşamına devam eden ve henüz aklında bir girişim fikri bulunmayan kişinin öncelikle **Bütünleyici** bir tarza ihtiyacı vardır. Bütünleyici tarz, çevre ile doğru ilişkiler kurmayı, ilişkileri sağlıklı olarak yürütmeyi temin edecektir. Bununla birlikte iş fikrinin ortaya çıkması, ticari bir

girişimin oluşması için yenilikçi ve vizyoner olan **Girişimci** tarza ihtiyaç vardır. (**üiGB**)

- **Doğum ve İlk Bebeklik Dönemi;** Bu dönem hayallerin gerçekleştirilmesi için harekete geçme dönemidir. Bu nedenle Üretici tarza ihtiyaç vardır. Henüz idare edilecek yapı tam olarak oluşmadığından İdare Edici tarz ikinci planda kalmaktadır. Ancak, zorluklara göğüs germek için vizyonerliğe (Girişimci tarz) ve işletme içinde ekip ruhunun gelişmesi, işletmenin çevresi ile doğru ilişkiler geliştirmesi için de Bütünleştirici tarza ihtiyaç vardır. (**ÜiGB**)
- **Çocukluk Dönemi;** Bu dönem işletmenin fırsatları kovaladığı, her gün yeni yatırımların olduğu, kimi zaman büyüme iştihasının saldırganlığa dönüştüğü dönemdir. Üretkenlik ve girişimcilik kendiliğinden akıp gitmektedir. İşletmenin büyüme ve yatırım olarak savrulmaması için dizginleyici, kontrol edici **İdare Eden** tarzına ve belirsiz sorumluluklar, aşırı iş yükü gibi nedenlerle ekibin dağılmaması için **Bütünleyici** tarza ihtiyaç vardır. (**üİgB**)
- **Ergenlik Dönemi;** Bu dönem işletme için ikinci doğumun gerçekleşeceği, yaşanmak zorunda olan çatışmaların olduğu kritik bir dönemdir. Bu dönemde işletme içindeki sorunlar nedeniyle girişimcilik ihmal edilebileceği için **Girişimcilik** tarzına; organizasyon yapısının sistematik hale getirilmesi ve bu sistemin işletilmesi için **İdare Eden** tarzına; girişimciliğin, vizyonerliğin kurumsallaşması, sadece kurucunun değil tüm ekibin girişimci ruhu ile hareket edebilmesi için de **Bütünleyici** tarza ihtiyaç vardır. (**üİGB**)
- **Gençlik Dönemi;** Bu dönem işletmenin yaşam eğrisi üzerindeki en ideal noktadır. Üretkenlik ve girişimci ruh kurumsallaşmıştır. İşletmenin şartlarına en uygun organizasyon yapısı oluşmuş, tüm çalışanlar hedefler doğrultusunda tam bir takım oluşturmuşlardır. Aslında bu başarı, işletmede ideal anlamda yönetim takımının var olduğunun göstergesidir. Yani yönetim tarzlarının dördünü de (Üretici, İdare Edici, Girişimci, Bütünleyici) aynı görmek mümkündür. Yapılması gereken ideal yönetim takımı yapısının devam ettirilmesidir. (**ÜİGB**)

## EKLER

### EK-1: İş Planı Taslağı

Aşağıda yer alanlar iş planında yer alan bilgilere rehber oluşturmak üzere derlenmiştir. Gerçek iş planınız işletmenizin ihtiyaçlarına göre daha değişik bilgileri daha farklı detay seviyesinde içerebilir.

#### 1. Yönetici Özeti

- İçinde bahsedilen bütün anahtar konulara vurgu yapacak şekilde iş planınızı özetleyin
- Okuyucunun ilgisini çekmeye çalışın
- Bu bölümü en son yazın

#### 2. Girişime Genel Bakış

- Girişiminizin misyon, vizyon amaç ve hedeflerini açıklayın
- Yasal yapınızı tanımlayın

#### 3. Yönetim

- Anahtar kişilerin (yönetici/ortak vs) ilgili iş ve sektör tecrübeleri hakkında bilgi
- İşletme sahiplerini (ortaklar) gösterecek şekilde organizasyon yapısı
- İhtiyaç duyulan personel sayısı, nitelikleri ve ücretler hakkında bilgi

#### 4. Ürün ve Hizmetler

- Ürün ve/veya hizmetlerinizi, özelliklerini ve sunduğu faydaları tanımlayın,
- Fiyat bilgileri
- Stokların temini ve depolanması

- Ürün geliştirme sürecindeyseniz, gelinen aşama hakkında bilgi

## 5. Sektör ve Pazar Analizi

- Trendleri ve büyüme tahminlerini de içerecek şekilde sektörün ve pazarın analizi
- Piyasadaki müşterilerin ve rakiplerin analizi

## 6. Operasyonlar

- Ürün ve hizmetlerinizi üretim ve sunumuna yönelik planınızı tanımlayın
- Üretim maliyeti, kâr marjı, operasyonların/süreçlerin karmaşıklığı, kaynak ihtiyacı hakkında bilgi

## 7. Pazarlama Stratejisi

- Hedef pazarınızı ve onların ihtiyaçlarını tanımlayın
- Ürün/hizmetinizin piyasadaki bir ihtiyacı nasıl karşılayacağına yönelik stratejinizi açıklayın
- Piyasadaki benzersiz avantajınızı varsa tanımlayın
- Reklâm ve tutundurma stratejinizi tanımlayın (hangi yöntemleri/araçları, nasıl kullanacağınızı belirtin)
- Fiyatlandırma, dağıtım ve satış stratejilerinizi tanımlayın

## 8. Finansal Strateji

- Planının bu bölümü organizasyon ve pazarlama stratejinizde yer alan her şeyin sayısallaştırıldığı bölümdür
- Aşağıda yer alan finansal raporların özeti, işletmeye ve finansal performansa etkilerinin analizi
- Finansal raporlar

- Varsayımlar, trendler ve kıyaslamalar
- Başlangıç yatırımlarının dökümü
- Başlangıç bilânçosu
- 2-3 yıl için tahmini nakit akım tablosu
- 2-3 yıl için tahmini gelir tablosu
- 2-3 yıl için tahmini bilanço
- Başabaş noktası analizi

## 9. Eylem Planı

- Planda açıklanan değişik stratejilerin uygulama zaman çizelgesi

## 10. Ekler

- Planınızı destekleyecek tüm destek materyaller

## EK-2: İş Planına Yönelik 6N1K Yaklaşımı

İşinize yönelik bir plan oluşturmanız, başarı potansiyelinizi analiz etme ve kat etmemiz gereken yoldaki adımları belirlemenize yardımcı olacaktır. Bir iş planı fazla komplike olmak zırunda değildir. Yapmanız gereken, iş planınızın sahip olduğunuz iş fikrinin iyi olduğuna, herhangi bir tehdit veya fırsatı gözden kaçırmadığınıza ve işinizde başarılı olmak için neler yapılması gerektiğini tam olarak bildiğinize sizi ve başkalarını ikna etmesini sağlamaktır.

İş planı oluşturmak için en basit yaklaşımlardan biri “6N1K”dır:

**Ne? Kim? Neden? Nerede? Ne Zaman? Nasıl? Ne Kadar?**

Eğer fon ya da başkalarının desteğine ihtiyaç duyuyorsanız, formal bir iş planı oluşturmanız gerekebilir. Bu durumda sanki yabancı bir ülkeye seyahat etmişsiniz de, insanlar farklı kültürden ve farklı dil konuşuyorlarmış gibi hissedebilirsiniz. Nasıl ki yolculuk öncesi sizi bekleyen koşullar hakkında seyahat rehberlerinden yardım alarak kendinizi bunlara hazırlıyorsanız, aynı şeyi başkaları için iş planı oluştururken de yapmalısınız. Onların dilleri ve kültürü hakkında bilgi sahibi olmalısınız ki onların standartlarına uygun işinizle ilgili bilgi verebilesiniz. Bu yolculuğunuzda size yardımcı olacak birçok iş planı hazırlama rehberine ulaşabilirsiniz! Ayrıca, birçok banka ya da fon sağlayıcı kuruluşun da iş planı konusunda kendi kitapçıkları hatta işinizi kolaylaştıracak bilgisayar dosyaları vardır. Bir kere dili öğrendikten sonra cevaplamanız gereken sorular şu şekilde olacaktır:

**NE?**

Ürününüz veya hizmetiniz nedir?

Ürün/hizmetinizin benzersiz özellikleri ve faydaları nelerdir?

Temel iş fikrinizle ilgili katma değer yaratacak fırsatlar var mı?

**KİM?**

İşletmenizde kim/kimler var? (Sadece siz misiniz? Ortaklarınız olacak mı?)

Bu kişilerin geçmişleri nedir? Başka deyişle, işinizi yapmak için siz ve ortaklarınız hangi bilgi, beceri ve bağlantılara sahipsiniz?

**NEDEN?**

Yapmayı düşündüğünüz işi neden yapacaksınız?

Trendleri ve koşulları da düşündüğünüzde bu neden iyi bir fikir?

Sunacağınız ürün/hizmeti isteyen müşterileriniz var mı ve bunların neden sizi tercih edeceğini düşünüyorsunuz?

Yapacağınız işi mevcutta yapan başka firmalar var mı?

Pazarda başkaları da varsa, rekabette kendinizi nasıl konumlandıracaksınız?

### **NEREDE?**

İşletme nerede faaliyet gösterecek?

Bu kuruluş yerinin önemi nedir?

İhtiyaçlarınızı daha iyi karşılamak için uygun bir yer mi? İlave bir şeyler yapmanız gerekecek mi?

### **NE ZAMAN?**

Ne zaman işe başlayacak, büyüyecek ya da amaçlarınızı gerçekleştireceksiniz?

Sizi ileriye götürecek süreç adımlarının ne zaman gerçekleştirilmesi gerekecek?

İşlerin öncelik sırası ne olacak?

Hangi işler eş zamanlı yürüyecek?

Hangi işlerin sürekli yapılması gerekecek?

### **NASIL?**

Nasıl başarılı olacaksınız?

İşletmenizi nasıl konumlandıracak ve müşteriye nasıl ulaşacaksınız?

İşletmenizi daha ileriye nasıl götürecek, nasıl geliştireceksiniz?

Bunu gerçekleştirmek için nelere ihtiyacınız olacak?

Başlangıç yatırımlarınızı ve işletme sermayesini nasıl finanse edeceksiniz?

### **NE KADAR?**

Başlamak ve kâra geçinceye kadar operasyonlarınızı sürdürmek için ne kadar finansmana ihtiyacınız olacak? Potansiyel gelir ve gider kaynaklarınızın tamamını belirlediniz mi? Tahminleriniz doğru varsayımlara dayanıyor mu? Verdiğiniz tüm rakamlar bir temele oturuyor olmalı (benzer ya da aynı işten başkalarının deneyimleri gibi)

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Adizes, Ichak Karderon, **Yönetim Yanlış Yönetim Tarzları**, S&Q Mart Akademi, 2004.
- Adizes, Ichak Karderon, **Managing Corporate Lifecycles**, 2004.
- Altun, Şafak. **İyi Fikir Her Zaman Kazandırır**. İstanbul: Platin, 2008.
- Altunışık, Remzi, Şuayıp Özdemir ve Ömer Torlak. **Modern Pazarlama**. Adapazarı: Değişim Yayınları, Birinci Basım, 2001.
- Arıkan, Semra. **Girişimcilik**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.
- Berns, Robert. **Entrepreneurship**, Encyclopedia of Business, 2nd Ed., Jewel Hairston: 1999,
- Çelik, Adnan ve Tahir Akgemci. **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Dolgun, Uğur. **Girişimcilik**, Alfa, 2003, s.38-39.
- Fuerst, Oren ve Uri Geiger. **From Concept to Wall Street: A Complete Guide to Entrepreneurship and Venture Capital**, FT Prentice Hall, 2002.
- Gerber, Michael E. **Girişimcilik Tutkusunu**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Birinci Basım, 1996.
- Gitman, Lawrence J. ve McDaniel, Carl. (1992), **The World of Business**. Cincinnati Ohio, South Western Publishing Co. 'dan uyarlayan Yurtseven, Rıdvan, **Girişimcilik – Küçük Bir İşletme Kurmak ve Yönetmek**, Detay Yayıncılık, 2007.
- Gultinan ve diğerleri, **Marketing Management: Strategies and Programs**, Sixth Edition, USA:McGraw-Hill Co., 1997.
- Hills, Gerald E. **Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities**, Westport: Quorum Books, 1994.
- Hougaard, Søren. **The Business Idea: The Early Stages Of Entrepreneurship**, Springer, 2005.
- McCarty, E.Jerome ve William D.Perrault, **Basic Marketing: A Global Managerial Approach**, IL:Irwin Inc, 11. Baskı, 1993.
- Odabaşı, Yavuz. **Pazarlama Planı Rehberi**, KOSGEB, Mart 2001:Ankara, s.2.
- Paulson, Ed. **The Complete Idiot's Guide to Starting Your Own Business**, Alpha Books, 2003.



- Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul : Beta Yayınları, 8.Baskı, 1999
- Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları, Birinci Basım, 2004.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Şahsüvar Adnan ve Mehmet Sanlı, **Girişimciler için İş Planı Rehberi**, 1999, <http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/IsPlaniRehberi.pdf>
- “**Girişimci İş Planı Dosyası**”, KOBİ Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., [http://www.kobias.com.tr/GIRISIMCI\\_IS\\_PLANI.doc](http://www.kobias.com.tr/GIRISIMCI_IS_PLANI.doc)
- “**Girişimci Olabilir Miyim?**”, LEDU Girişimcilik Yayın Dizisi, <http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/GirisimciOlabilirMiyim.pdf>
- **Bir İş Fikri Bulmak**, <http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/BirIsFikriBulmak.pdf>
- Yes Montreal, <http://www.yesmontreal.ca/yes.php?section=entrepreneurship/quiz>
- Corporate Lifecycle, [http://www.adizes.com/corporate\\_lifecycle.html](http://www.adizes.com/corporate_lifecycle.html)





