

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2555
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1525

GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA

Yazarlar

Prof.Dr. Yılmaz ÜRPER (Ünite 1, 3)
Yrd.Doç.Dr. B.Tuğberk TOSUNOĞLU (Ünite 2)
Doç.Dr. C.Hakan KAĞNICIOĞLU (Ünite 4)
Doç.Dr. Mehmet BAŞAR (Ünite 5)
Yrd.Doç.Dr. A.Emre DEMİRCİ (Ünite 6)
Prof.Dr. Necdet SAĞLAM (Ünite 7, 8)

Editör

Prof.Dr. Yılmaz ÜRPER



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2012 by Anadolu University

All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic, tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

UZAKTAN ÖĞRETİM TASARIM BİRİMİ

Genel Koordinatör

Doç.Dr. Müjgan Bozkaya

Genel Koordinatör Yardımcısı

Arş.Gör.Dr. İrem Erdem Aydın

Öğretim Tasarımcısı

Dr. Kadriye Uzun

Grafik Tasarım Yönetmenleri

Prof. Tevfik Fikret Uçar

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Öğr.Gör. Nilgün Salur

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Öğr.Gör. Bülent Atmacan

Dil Yazım Danışmanı

Okt. Gönül Yüksel

Kitap Koordinasyon Birimi

Uzm. Nermin Özgür

Kapak Düzeni

Prof. Tevfik Fikret Uçar

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Dizgi

Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi

Girişimcilik ve İş Kurma

ISBN

978-975-06-1221-3

1. Baskı

Bu kitap ANADOLU ÜNİVERSİTESİ Web-Ofset Tesislerinde 16.000 adet basılmıştır.
ESKİŞEHİR, Haziran 2012

İçindekiler

Önsöz	ix
-------------	----

Girişimcilik Kavramı, Çeşitleri ve Girişimcilikte Etik.....	2
GİRİŞİMCİLİK.....	3
GİRİŞİMCİ	5
GİRİŞİMCİLİK ÇEŞİTLERİ.....	8
Dış (Genel) Girişimcilik	8
İç Girişimcilik	9
Ekonomik (Ticari) Girişimcilik	10
Sosyal Girişimcilik	11
KADIN GİRİŞİMCİ	13
GENÇ GİRİŞİMCİLİK	14
YENİ GİRİŞİMCİLİK	15
GİRİŞİMCİLİKTE ETİK VE İTİBAR	16
Özet.....	17
Kendimizi Sınayalım.....	19
Okuma Parçası	20
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	20
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	21
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	21

I. ÜNİTE

Girişimciliğin Ekonomik, Toplumsal ve Kültürel Temelleri	22
GİRİŞ	23
GİRİŞİMCİLERİN EKONOMİDEKİ ROLÜ	23
GİRİŞİMCİLİK OLGUSUNUN YÜKSELİŞİ	24
GİRİŞİMCİLİK OLGUSUNUN TARİHSEL GELİŞİMİ	25
On Dokuzuncu Yüzyıl ve Öncesi	25
Yirminci Yüzyıl.....	26
EKONOMİK YAKLAŞIMLA GİRİŞİMCİLİK	27
PSİKOLOJİK YAKLAŞIMLA GİRİŞİMCİLİK.....	29
SOSYO KÜLTÜREL YAKLAŞIMLA GİRİŞİMCİLİK.....	30
Özet	32
Kendimizi Sınayalım	33
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	34
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	34
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	35

2. ÜNİTE

3. ÜNİTE

İş Modeli, Girişimciliğin Süreçleri ve İş Fikri	36
İŞ MODELİ.....	37
Müşteri	37
Değer Üretme	38
Farklılaşma (Stratejik Durum).....	38
Kapsam	38
İŞ MODELİ BİLEŞENLERİ.....	38
Müşteri Değer Önermesi CVP (Customer Value Proposition)	39
Kâr Formülü.....	39
Kilit Kaynaklar	40
Kilit Süreçler	40
İŞ MODELİ İNOVASYONU	40
GİRİŞİMCİLİK SÜREÇLERİ	42
Girişimcilik Süreçleri	42
İş Fikirleri Arama ve Bulma Süreci	42
İş Fikrini Seçme Süreci	43
YAPILABİLİRLİK (FİZİBİLİTE)	44
Pazar Araştırması	44
Teknolojik Araştırma	44
Finansal/Ekonomik Araştırmalar	45
Örgütsel Araştırmalar	45
Yasal Araştırmalar.....	45
İş Fikrini Uygulamaya Hazırlama Süreci.....	46
İş Fikrini Uygulama Süreci (Yatırım, Piyasaya Çıkış, Ölçme, Değerlendirme, Öğrenme, Tekrar Arama)	47
İŞ FİKRİ.....	48
İŞ FİKİRLERİNİ YARATMAK	50
İlişkilendirme	50
Sorgulama	51
Gözlemlleme.....	51
Deneyler Yapmak	51
Ağlar Kurmak	52
Özet	53
Kendimizi Sınayalım	55
Okuma Parçası	56
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	58
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	58
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	59

4. ÜNİTE

Girişimcilikte Tasarım.....	60
GİRİŞ	61
TASARIM KAVRAMI	61
GİRİŞİMCİLİKTE TASARIMIN ÖNEMİ	62
GİRİŞİMCİLİKTE TASARIM, YARATICILIK VE İNOVASYON	64
GİRİŞİMCİLİKTE TASARIM YÖNETİMİ SÜRECİ	66
GİRİŞİMCİLİKTE TASARIM KARARLARI	68
GİRİŞİMCİLİKTE ÜRÜN GELİŞTİRME VE TASARIM	69
GİRİŞİMCİLİKTE STRATEJİ VE TASARIM	71
GİRİŞİMCİLİKTE PAZARLAMA TASARIM İLİŞKİSİ	74
Pazar Araştırması	77
Tasarım Kaynağı	78
Tasarım Brifinin Hazırlanması	78
Özet	79
Kendimizi Sınayalım	81
Okuma Parçası	82
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	82
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	82
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	83

5. ÜNİTE

Girişimcilik İklimi.....	84
GİRİŞ	85
GİRİŞİMCİLİK İKLİMİ	85
GİRİŞİMCİLİK İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	86
Girişimcilik Eğitimi	87
Başlangıç Sermayesinin Sağlanması	88
Makroekonomik İstikrar ve Dengenin Sağlanması	88
Girişimci Desteklerinin Varlığı	88
Sınai ve Fikri Mülkiyet Haklarının Korunması	88
Ar-Ge Desteklerinin Arttırılması	89
Nitelikli İşgücüne Erişim	89
Firmalar Arası İşbirliğinin Sağlanması	89
Girişimcinin Kapasitesinin Arttırılması	89
GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ	89
KÜLTÜRÜN GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ	90
Özet	92
Kendimizi Sınayalım	93
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	94
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	94
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	95

6. ÜNİTE

Franchising ve İşletme Satın Alma.....	96
GİRİŞ	97
FRANCHISING KAVRAMI VE TANIMI.....	97
Franchisee Açısından Franchising'in Yararları.....	99
Ürünün/Hizmetin Tanınırlığı	99
Yönetim Uzmanlığı	99
Finansal Destek	100
Operasyonel ve Yapısal Denetim	100
Pazara İlişkin Bilgi Birikimi	101
Franchisor Açısından Franchising'in Yararları	101
Büyüme Risklerinin Azaltılması.....	101
Maliyet Üstünlükleri	102
Franchising Anlaşmalarının Getirebileceği Olumsuzluklar	102
Kısıtlamalar	102
Kârın Paylaşılması ve Maliyetler.....	102
Anlaşmanın Sonlandırılması.....	103
Yerine Getirilmeyen Taahhütler	104
Gerçekçi Olmayan Beklentiler	104
FRANCHISE SEÇİMİ VE POTANSİYEL FRANCHISE'IN ARAŞTIRILMASI ...	104
Franchise Seçimi.....	105
Potansiyel Franchise'ın Araştırılması	105
MEVCUT BİR İŞLETMENİN SATIN ALINMASI.....	105
Mevcut İşletmenin Satın Alınmasının Üstünlükleri	106
Görece Düşük Risk	106
Olası Konum Üstünlüğü	106
Yerleşmiş Çalışan ve Tedarikçi Yapısı.....	107
Çalışan Ekipmanlar ve Bilinen Üretim Kapasitesi.....	107
Mevcut Stoklar ve Ticari İtibar	107
Önceki Sahip ya da Sahiplerin Tecrübeleri.....	107
Finansman Kolaylığı.....	107
Mevcut İşletmenin Satın Alınmasının Riskleri	108
Düşük Performans.....	108
Girişimcinin Kendisine Duyduğu Aşırı Güven.....	108
Önemli Çalışanların Kaybı.....	108
Aşırı Değerlenmiş İşletme.....	108
Satın Alma Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular.....	109
Özet.....	110
Kendimizi Sınayalım.....	112
Okuma Parçası	113
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	113
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	114
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	114

İşletme Kurma 116**7. ÜNİTE**

GİRİŞ	117
İŞLETME TİPİNE KARAR VERİLMESİ	117
Şahıs İşletmesi	118
Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme Kuruluşu	118
Belge ve Kayıt Düzeni	119
Gerçek Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme Kuruluşu.....	119
Belge ve Kayıt Düzeni	121
ŞİRKET KURMA	121
Şahıs Şirketleri	121
Kollektif Şirketler	121
Komandit Şirketler.....	122
Sermaye Şirketleri.....	122
Limited Şirket.....	123
Ticaret Siciline Tescil	127
Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıt	128
Defterler ve Kayıt Düzeni	128
İş Yeri Açma Ruhsatı.....	128
Anonim Şirket.....	128
İŞ YERİ AÇMA RUHSATI ALINMASI	130
Sihhi Müessese	131
Gayrisihhi Müessese.....	131
İŞLETME ORGANİZASYONU.....	133
YURT DIŞINDA GİRİŞİMCİLİK YAPMA	133
Amerika Birleşik Devletleri.....	133
Almanya	133
Çin 134	
Özet	135
Kendimizi Sınayalım	136
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	137
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	137
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	137
Ek-1	138

Girişimin Sonlanması: Tasfiye, İflas ve Birleşme 140**8. ÜNİTE**

GİRİŞ	141
İŞLETMELERİN YAŞAM SÜRELERİ	141
GİRİŞİMİN BAŞARISIZLIK VE KAPANMA NEDENLERİ	142
İŞLETMELERİN KAPATILMASI	144
Şahıs İşletmesinin Kapatılması.....	144
Şirketlerin Kapatılması	144
GİRİŞİMCİLİKTE İFLAS	147
İflas Edebilecek Girişimler.....	147
İflas Şekilleri	148

Doğrudan İflas Yolu	148
Kambiyo Senetlerine Özgü İflas Yolu	149
İFLASIN ERTELENMESİ KURUMU.....	149
İYİLEŞTİRME PROJESİ	151
ŞİRKETLERDE BİRLEŞME VE DEVİR	151
Birleşme	151
Devralma-Katılma.....	153
Şirketlerde Birleşme İşlemleri	153
Özet	155
Kendimizi Sınavalım	156
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	157
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	157
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar	157

Önsöz

Son on yıllarda yaşananlar, bizim gibi ülkelerde girişimciliği hatta onun ayrılmaz bir parçası haline gelen inovasyonu önemli hale getirmiştir. Devletler üretimi piyasa koşullarında özel sektöre devretmeye başlayınca özel sektör daha girişimci olmaya yönelmiştir. Bunu, bilgi üretiminin, dağıtımının ve kullanımının artması da destekleyince girişimcilik ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu gelişmeyi algılayan akademik dünya, konuya duyarsız kalmayarak kendine düşen görevi yerine getirmeye çalışmış, dünyanın önde gelen çeşitli üniversiteleri bu konuyu eğitimde ve araştırmada öncelikli alan olarak görmüşler ve ona göre pozisyon almışlardır.

Hiç kuşkusuz Türkiye’de de Anadolu Üniversitesi bu durumu erken algılayanlardan olmuş ve örgün eğitim yanında Açıköğretim yapısı içinde İşletme Yönetimi adı altında “Girişimcilik ve İş Kurma” şeklinde Önlisans programını tasarlamıştır.

Bu kitap söz konusu programın bir parçasıdır. Kitap, çoğu şimdiye kadar ele alınmamış farklı konuların bir araya gelmesiyle oluşmuş, Girişimcilik ve İş Kurma programına giriş niteliğindedir. Kitapta yer alan konular, akademik ve reel piyasada o alanda çalışan kişiler tarafından tasarlanıp yazılmıştır. Bu vesile ile yazarlara gösterdikleri özen ve özveriden dolayı hepsine ayrı ayrı teşekkür eder, kitaptan yararlanan öğrencilerimize de başarılar dilerim.

Editör

Prof.Dr. Yılmaz ÜRPER

GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA



Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Girişimcilik kavramını tanımlayabilecek,
- Girişimcinin temel özelliklerini tarif edebilecek,
- Girişimciliğin türlerini tanımlayabilecek,
- Kadın ve genç girişimci kavramlarını tanımlayabilecek ve bu kavramların önemini açıklayabilecek,
- Girişimcilikle etik ve itibar arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek,
- Yeni girişimcilik kavramını tanımlayabilecek ve geleneksel girişimcilikten farkını açıklayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Girişimcilik
- Girişimci
- Yenilikçilik (İnovasyon)
- Dış Girişimcilik
- İç Girişimcilik
- Ekonomik (Ticari) Girişimcilik
- Sosyal Girişimcilik
- Kadın ve Genç Girişimciliği
- Yeni Girişimcilik

İçerik Haritası



Girişimcilik Kavramı, Çeşitleri ve Girişimcilikte Etik

GİRİşİMCİLİK

Girişimcilik, kökleri hayallere dayanan ve değerlerle sonuçlanan bir süreçtir. Diğeri bir deyişle hayalleri gerçeğe dönüştürmektir. Girişimcilikte hem soyutluk hem somutluk vardır. Hem düşünsellik hem de eylemsellik vardır. Süreçlerdeki süreklilik girişimciliğinin başarıya ulaşmasını sağlar. İnsanoğlu var oluşundan bu yana şu ya da bu şekilde belirtilen süreçleri kullanarak girişimcilik yapmıştır. İnsan hayatını kolaylaştıran her eylem, içinde girişimciliğı barındırır. Bu bakımdan girişimciliğinin pek çok disiplin tarafından benzer ve birbirinden farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

İnsanların sorunlarını çözen, ihtiyaçlarını ve isteklerini gidermek için ürün/ hizmet üreten işletmeler ve toplumsal fayda üreten işletme dışındaki kuruluşlar bu üretimleri yapabilmek için vazgeçilmez bir şekilde girişimcilik süreçlerini kullanmak zorundadır. Özellikle son dönemlerde toplumsal alanlarda ortaya çıkan hızlı değışim, girişimciliğinin daha fazla kullanılması sonucunu doğurmuştur. Toplumlar daha önceki dönemlere göre günümüzde daha girişimcidirler. İşletmelerin etkiledikleri ama etkileyemedikleri, ekonomik, toplumsal, yasal ve siyasal, teknolojik alandaki hızlı değışim, çeşitli tehdit ve fırsatlar yaratmaktadır. İşletmeler, bunları önceden algılayarak yani öngörerek tehditler için tedbir oluşturmakta, fırsatlardan da yeni iş fikirleri çıkarmaktadır. Bu şekilde hareket eden işletmeler yaşamlarını rahat sürdürmektedirler. Yapamayanların hayatları bitmekte ya da zorlaşmaktadır.

Girişimcilik, hayata yeni başlayan işletmeler için de gereklidir. Bir işletmenin ömrü ne kadar girişimci olduğına bağılıdır. Girişimcilik, işletmeler için bir defa ya da kesik kesik değış sürekli sürdürebilir olmalıdır.

İçinde bir eylem barındıran girişimcilik terimi ilk defa teoride Fransız Richard Cantillon tarafından 1730'larda kullanılmıştır. Fransızca "entreprendre" fiili girişimcilik yapmak anlamında kullanılmaktadır. Bundan da "entrepreneur" Türkçeye girişimci diye çevirebilecek bir kelime türemiştir. Pek çok şeyde olduğı gibi girişimciliğinin kavramlaştırılmasının temeli Endüstri Devrimine dayanmaktadır. Aynı zamanda girişimcilik kavramı çeşitli teori ve çalışmalara da konu olmuştur (Türkiye'de Girişimcilik, 2002,s.33). Günümüze kadar bu kavram değışik açılardan ele alınmış, bu durum tanımlara da yansımıştır. Literatürde farklı girişimcilik tanımları var gibi görünse de esasen yapılan her tanımda girişimciliğinin bir yönü ele alınmıştır. Yani her dönemde girişimcilik tanımına yeni bir unsur eklenmiştir.

Girişimcilik: Bir malın veya hizmetin üretim girdilerinin satış amaçlı olarak henüz belirlenmemiş bir bedelle satın alınması ve üretilmesidir.

Girişimciliği, henüz belirlenmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerinin ve hizmetlerinin satın alınması ve üretilmesi (Tosunoğlu, 2003,s.4) olarak 18. yüzyılda ilk kez tanımlayan Richard Cantillon, girişimciliğin risk alma unsurunu öne çıkarmıştır. O dönemin koşullarına bakıldığında girişimciliğin ilk kez tanımlanması ve kavram haline getirilmesinin yanı sıra girişimciliğin risk barından bir unsur olduğunun ortaya konulması, bunun günümüzde de hâla artarak geçerliliğini sürdürmesi girişimcilik kültürü bakımından önemli görölmektedir. Geleceğin tamamen öngörölmediği ortamlarda girişimcilik yapmak, yüksek beklentiler içinde olmak, genellikle ölçülemeyen, kontrol edilemeyen risklerin önemini daha da artırmaktadır. Bu durumlarda girişimcinin önsezilerinin de kullanıldığı çokça görölmektedir. Zaten girişimcinin en büyük özelliklerinden birisi de sezgileridir.

Diğer yandan Jean Baptise Say'da girişimcilikte üretim girdilerinin örgütlenmesi ve yönetilmesi üzerinde durmuş, tanıma bunu eklemiştir. Girişimcilik, bu tanım ve dönemle birlikte dördüncü üretim faktörü olarak görölmüştür. İktisat biliminin ekolleri, özellikle iktisat teorisi tarafından, bundan sonraki tüm dönemlerde kapitalist ekonominin gelişmesinde girişimciliğin önemli olduğunu vurgulamıştır (Durukan,2006, s.28). Hatta Liberalizm ve ekonomik sistem olarak Kapitalizmde girişimcilik üç özgürlükten biri olarak görölmüştür. Düşünce özgürlüğü, inanç özgürlüğü ve girişimcilik özgürlüğü Günümüzde kapitalizmin tek sistem olarak liderliğini ilan etmesi girişimciliği daha da önemli hale getirmiştir. Doğa, emek ve kapital üretim faktörlerini bir araya getiren ve üretime yönlendirilen, kendisi de bir üretim faktörü olan girişimcilik diğer üretim faktörlerine göre bir eylem gerektirmektedir. Girişimciliğin bir üretim faktörü olarak görölmemesi, üretim eyleminin olmaması anlamına gelecektir ki bu da tüketicinin/ müşteriinin ihtiyaçı olan mal ve hizmetlerin yokluğunu ya da eksikliğini gösterecektir? Örneğin, un, şeker, yağ var ancak bunlardan helva yapacak kimse olmaması sorununu doğuracaktır.

SIRA SİZDE



Un, şeker ve yağ olmasına rağmen helva yapılamaması örneği hangi açılardan girişimci ve girişimcilikle ilişkilendirilebilir?

Girişimcilik yenilikçilik (inovasyon) içerir.

Girişimcilik, Joseph A. Schumpeter tarafından daha farklı şekilde ele alınmış ve yenilikçilik özelliği katılarak dinamizm kazandırılmıştır. Yıkıcı yaratıcılık olarak adlandırılan, eski yerine yeni koyma eyleminin girişimcilik olduğunu vurgulayarak bu kavrama yeni bir boyut kazandırmıştır. Girişimciliğin yenilik içerdiği, inovasyon olarak dillendirilen bu eylemin günümüzde eskisinden daha çok öne çıktığı söylenebilir. Girişimcilikteki yenilikçiliğin, sadece ürün ve hizmetlerde değil tedarikten pazarlamaya, üretimden örgütlenmeye kadar işletmenin tüm fonksiyonlarını içerecek şekilde kapsayıcı olduğu görölmüştür. İşletmenin tüm alanlarındaki yenilikler eskiyi yok edeceği için yıkıcı yaratıcılık olarak görölmüştür.

Türkçede girişimciliğin sözlük anlamı (TDK İktisat Terimler Sözlüğü, 2004) "girişimci olma durumu, emek sermaye ve doğayı bir araya getirerek üretim sürecinin bir üretim faktörü olarak tasarlanması, örgütlenmesi ve onun tüm risklerinin üstlenilmesi" şeklindedir. Sözcük olarak girişimcilik Türkçede "müteşebbislik" olarak da kullanılır. Ancak günümüzde girişimcilik kavramı, daha yaygın olarak kullanılmaktadır.

Girişimciliğin dar anlamda yorumlandığı ve kullanıldığı da görölmektedir. Buna göre girişimci sadece iş kurarken var, sonrasında yoktur. Oysa girişimci, girişimcilikteki eylemle hem yeni işletme kurulurken hem de hayatını sürdürürken vardır. Yani girişimci işletmeyi kursun, yöneticiye versin ve işletmenin hayatı sürsün, giri-

şimci de bir daha rol üstlenmesin şeklindeki bir durum yanlıştır. Girişimcilik işletmenin kuruluşundan başlar, yaşamıyla devam eder ve hiç eksilmez hatta artar. Girişimcilik işletmeler için sürdürülebilir olmalıdır. Girişimciliğin eksik olduğu bir yönetim şeklinde işletme hayatını sürdüremez. Bu da ömrü kısa olan işletmelerin girişimciliği eksiktir, anlamına gelmektedir. Girişimcilik bir kültürdür ve işletmenin tüm fikir ve eylemleri içinde yer alan bir süreçler dizisidir. Süreçlerin bazılarını yapıp bazılarını yapmamak yine eksik girişimcilik olur. Bu da başarıya engeldir. Üstelik başka girişimcilik hareketlerine de olumsuz yansımaları olur.

Sizce girişimcilik neden devamlılık gerektiren bir süreçtir?



Daha öncede belirtildiği gibi girişimciliğin tek bir tanımını yapmak mümkün değildir. Ancak pek çok tanıma ve gelişimine baktığımızda bir süreçler bütünü olduğu, kapsamında da fırsatları görme, yenilikçilik, risk alma, öngörme ve önceden hareket etmenin var olduğu söylenebilir (Akın Koçak, 2003, s.48) Girişimcilikte mutlaka eylem vardır. Örneğin, fırsatları görmüşsün ancak harekete geçmemişsin, bir eylemin olmamış, bu durumda girişimcilik söz konusu olmaz. Risk alma yelpazesi yüksek olup yenilik, fırsatçılık, öngörme yoksa girişimcilik yine olmaz. Eylemcilik var ancak fırsatçılık, risk alma yoksa yine girişimcilik gerçekleşmez. Dolayısıyla girişimcilik, bu eylemlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Zaten bu eylem özellikleri olan kişiler girişimci olabilmektedirler. Bir kişide bu özelliklerin tümü varsa girişimci olabilmektedir. Bunlar aynı zamanda bireydeki girişimci tutum ve davranışları göstermektedir.

Fırsatları görme, yenilikçilik, risk alma ve harekete geçme girişimciliğin yapı taşlarıdır.

Girişimcilikteki bu özellikler ve süreçler sorun çözmek, ihtiyaçları gidermek için vardır. Ancak sorunlar yaratıcı şekilde çözülür, ihtiyaçlar yaratıcı şekilde giderilir. Sorunları çözen, ihtiyaçları giderenler de yeni bir teknoloji, süreç, ürün veya hizmettir (Akın Koçak, 2003, s. 49). Ancak günümüzde yeni bir ürün, hizmet ve toplumsal fayda üretenler girişimcidir, algısı daha yaygındır. Oysa üründe, hizmette ve toplumsal faydada inovasyon yapılmasının yanı sıra süreçlerde, örgütlemelerde, teknolojiye inovasyon yapılması da girişimcilik olarak nitelendirilmektedir.

Bir süreç olan girişimcilik, kendisini oluşturan alt süreçlerden meydana gelmektedir. Bu özelliği ile kendisinin bir süreci olan inovasyonun süreçleriyle de benzerlik gösterir. Esasen daha önce de belirtildiği gibi girişimciliğin amacı, sorunları çözmek, ihtiyaçları gidermektir. Bunun için sorun ve ihtiyaçları bunları çözecek ürün, hizmetler ve düzenlemeler için arama yapılır, bu arama fikir düzeyindedir. Başlangıç noktası burasıdır. Bu tamamlandıktan sonra seçim yapılır, yani bulunan fikirler seçilir, seçilen fikirler uygulanır sonra da değerlendirme yapılır, tekrar arama, seçme, uygulama, değerlendirme şeklinde süreç tekrarlanır. Bu durum daha sonraki konularda daha ayrıntılı ele alınacaktır. Girişimciliğin kavram olarak daha iyi anlaşılabilmesi için şu şekilde özetlenebilir: girişimcilik sorun ve ihtiyaçları fark etmek, bunları gidermek için ticari hale gelebilecek ürün /hizmet ve toplumsal fayda yaratmak, üretim faktörlerini bir araya getirebilmek ve düzenlemek, bunların tümü için risk almak, yenilik yapmak, fırsatları öngörmek ve değerlendirmek olarak ifade edilebilir.

Arama, seçme, uygulama ve değerlendirme girişimciliğin alt süreçleridir.

GİRİŞİMCİ

Girişimcilik bir eylem, girişimci ise bu eylemi yapan kimsedir. Girişimcilik, içerisinde eylemleri barındıran süreçler bütünüdür. Girişimci, bu eylemlerin tamamında ya da bir kısmında bulunabilir. Yani her süreç eylem içerir ancak girişimci her

Girişimcilik sisteminde girişimci mutlaka vardır, fakat alt sistemlerin bazılarında olmayabilir.

Girişimci tutum ve girişimci davranış bir girişimcide bir arada olması gereken en temel özelliklerdir.

Emir almayan, özgür insanın yaratıcılık potansiyeli daha yüksektir.

Girişimci, içinde bulunduğu iletişim ve ilişki ağlarıyla beslenir.

Girişimcilik hem piyasa hem de bürokrasiyle güçlü ilişkilere sahip olmayı gerektirir.

eylem de olmayabilir. Girişimciliği bir sistem olarak görürsek süreçleri alt sistem ya da sistemin alt elemanları olarak değerlendirirsek, girişimci sistemde mutlaka vardır, fakat alt sistemlerin tamamında olmayabilir.

Girişimcinin sahip olduğu tutum ve davranışlar girişimci olmayanlardan farklıdır. Zaten girişimciliğin tanımlarında da bunlar fark edilmektedir. Fırsatların benimsenmesi, risk almaya hazır olma, yenilik ve değişim için istekli olma, belli başlı girişimci tutumlarından bazılarıdır. Bunları eyleme dökmek, bunlar için harekete geçmek girişimci davranışını göstermektedir. O halde bir girişimcide hem “girişimci tutum” hem de “girişimci davranış” olması gerekmektedir.

Genel anlamda girişimcinin özelliklerinden sayılan unsurları tutum ve davranışlara dağıtabiliriz. Bu, özellikle zekâ, enerji, deneyim, girişimcilik ruhu, rasyonel davranış yetisi ve motivasyondur (Başar, Tosunoğlu ve Demirci, 2001,s.10). Girişimcilerdeki bu özellikler geçici değil sürekli vardır.

Girişimci aynı zamanda inovasyon lideridir. Girişimci yola çıktığında başarısızlıkla karşılaştığında yeni yol bulandır. “Ben başarısız oldum, yapamıyorum.” demez, mutlaka çıkış yolu bulur. Belirli bir mesafe koşan atlet gibidir. Düştüğünde, yenildiğinde koşudan vazgeçmez, kalkar üstünü silkeler, kendisine gelir kaldığı yerden devam eder. Ancak bazıları koşudan vazgeçerler ve bırakırlar. İşte bunların girişimciliği tartışılır. Girişimciler için girişimcilik gelip geçen bir şey değil, bir yaşam ve düşünce biçimi, dünyayı ve çevreyi algılama ve yorumlamadır. Görülme-yeni görme, geçmişi bilme, bugünü anlama geleceği kestirmedir.

Girişimciliğin gücü özgürlükten gelir. Girişimcinin bir özelliği de özgür olmasıdır. Gerçi özgürlük, yenilikçilik özelliğindendir, ama yine öne çıkarmakta fayda vardır. Kontrol edilmek, otoritenin altında olmak, hiyerarşi ve bürokrasinin arasında kalmak, girişimcinin hoşlanmadığı şeylerdir. Çünkü emir almayan, özgür insan daha yaratıcıdır. Yaratıcı insan girişimcidir. Bu nedenle günümüzde işletmeler ve diğer kurumlar hatta liderler otoriteyi azaltma ya da bırakma eğilimi göstermektedirler. Özellikle kriz döneminde her şeyi kontrol etmenin çalışanların yaratıcılığını öldürdüğü dolayısıyla krizden çıkışı zorlaştırdığı için tersi politikaların uygulamasının doğru olacağı daha çok tartışılmaya başlanmıştır (Inovasyon renkleri, Mart 2010,s.6-7)

Girişimcinin ilişkileri ve iletişimi güçlüdür. Bu alanda, içinde bulunduğu ilişki ve iletişim ağları ona güç verir. Çünkü bu tür ortamlar paylaşım, işbirliği ve dayanışma imkânları sunar. Bu da çözülemeyen sorunlar ve aşılamayan engeller için destek sağlar. Zaten bu tür ortamlarda bulunmak ve görünür olmak girişimcinin de psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi ve motivasyonunun artması için olumlu katkı sağlar. Girişimcinin iş fikrini bulmasında ve pazarla olan bağlantısında kurduğu kişisel ilişki (sosyal ilişki) çok önemlidir. Fırsatları bulmak, yakalamak konusunda girişimci daima dikkatlidir. Radarlarını açmış, tarama yapar gibi çalışmaktadır. Burada ilişkilerden geniş ölçüde yararlanır. Hatta girişimci olmayanların iş fikirlerinden de yararlanır, sosyal ağın içinde çok hareketlidir. Hem piyasa ile olan bu ilişkilerinde hem de bürokrasiyle olan ilişkilerinde güçlü olması ona çok büyük avantaj sağlar. Piyasada müşterilerle olan, çalışanlarla olan ilişkiler müşteri ve çalışan bağlılığını artırır. Bu durum girişimcinin işletmedeki konumunu ortaya koyar. Girişimci, işletmenin ne önünde ne arkasındadır.O, işletmenin her yerindedir.

Günümüzde inovasyon nasıl tek kişiye, bir gruba bağlı değilse, kapıdan giren herkes bu sürece dahil edilmişse hatta örgütün dışına taşmışsa (açık inovasyon) girişimcilikde tek kişiye ait değildir. İşletmede yöneticiler de, çalışanlar da girişimci davranış göstermektedirler. İleride girişimci çalışan, girişimci yönetici, girişimci lider gibi kav-

ramların daha fazla dillendirileceğini söylemek pek yanlış olmayacaktır. İşletmede girişimci dışında herkes girişimciye girişimci özellikleriyle destek vermiş olacaktırlar.

Girişimci bilgili ve becerikli olmalıdır. Yetenekde zaten bu ikisinin birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır. O halde girişimcilik yeteneği geliştirilebilir mi yoksa doğuştan mıdır? Sorusu sürekli sorulur (Müftüoğlu,2009,s.v). Eğer yetenek, bilgi ve beceriden oluşuyorsa eğitim ve öğretimle bu yetenek geliştirilebilir. Pek tabi doğuştan da girişimci olunur, fikri kabul edilse bile eğitimle geliştirilebilir. Doğuştan girişimci olan pek çok kimsenin bu özelliği ortaya (açığa) çıkmamış olabilir. İşte çeşitli seviyelerdeki girişimcilik eğitimi hem girişimci yeteneğini geliştirir, hem de doğuştan var olsa bile bu yeteneğin açığa çıkması ve daha da güçlenmesi sağlanmış olur.

Girişimci olunur mu girişimci doğulur mu? Tartışınız.



Girişimcilerle ilgili çok konuşulan MİT'ler vardır. Bunlar doğru gibi kabul edilir. Ancak doğru değildirler (Tusino, 2002, s.38.39). Bunlardan bazıları şunlardır;

- *Sermayesi olan herkes iş kurabilir başarılı olabilir* : Her kapital sahibi iş kurabilir ancak her kurulan iş başarılı olamaz. İş kurmak için sermaye gerekli ama sadece onun olması yeterli değildir. Helva yapmak için sadece un yeterli değildir unun yanında şeker, yağ ve helvayı yapacak bir ustanın (girişimci) olması gerekir. Bu MİT'e benzer "Akıl verme para ver" deyişi de çok kullanılır. Bu da pek doğru değildir. Çünkü sermaye sahibi olmak girişimciyi başarıya götürmez. Zaten akıllı girişimciler ihtiyaç duydukları parayı rahatlıkla bulabilirler.
- *X girişimci şunu üretiyor, satıyor, kazanıyor ben de bunu yaparsam kazanırım* : Bu düşünce tamamen taklitçiliklidir. Girişimci taklit yapmaz, farklı olanı yapar. Girişimci inovasyon yapar. O bunu yapmışsa ben farklı bir şey yapmalıyım, der. Hiç kimsenin yapmadığını ilk kez o yapmak ister. Gerçek girişimci taklit eden değil taklit edilendir. Pazarda ilk olmanın üstünlüğünü yaşar.
- *Eğitim dönemlerinde pek başarılı olamayanlar girişimcilikte de başarılı olamaz* : Pek tabi girişimcilik eğitimini ayrı tutarsak, genel ve uzmanlık eğitiminde başarılı olanlar girişimcilikte de başarılı olurlar, şeklinde doğrusal ilişki kurulamaz. Çünkü girişimci, yaratıcı, motivasyonu yüksek başarabileceğine inancı ve risk yelpazesi güçlü öngörülleri, sezgileri ve analitik yetenekleri gelişmiş kişilerdir.
- *İş fikri yaratabilen herkes girişimci olabilir* : Girişimcilik için iş fikri üretmek tek başına yeterli değildir. Bu fikri ticari ürün ve hizmete ya da toplumsal faydaya dönüştürebilmek gereklidir. Yani fikri gerçeğe dönüştürmekde fikir kadar önemlidir. Bazı kimseler fikir üretirler ya da bulurlar ve ondan sonra hiçbir şey yapmazlar ama fikir bulma konusunda iyidirler. Yine bazıları iş fikrini ürüne hizmete çevirir, ancak ticari hale getiremez, bu özellikte olanların sayısı az değildir. Ancak hem iş fikrini bulan, bunu ürüne hizmete ve toplumsal faydaya çeviren hem de ticari hale getirebilen gerçek girişimcilerdir. Hatta başkasının bulmuş olduğu ürünü (izinle) ticari hale getiren de girişimcidir. Pek tabi ki bu süreçlerde her girişimci başarılı değildir. Aksi takdirde başarılı olan herkes girişimcidir, başarısız olan girişimci değildir gibi bir sonuç çıkar ki bu da doğru değildir.

- *Girişimciler devletten ihale alan, vergi kaçırarak, çalışanın ücretini ödeme-
yen, meşru gören kimselerdir* : Bu algı doğru değildir. Gerçek girişimci etik
ilkelere uyar. Onun için itibar sahibidir. Girişimciliğin geliştiği toplumlarda
girişimcinin imajı yüksektir. Çünkü devlete vergi, insanlara iş verir. Toplum-
sal refahın artmasını sağlar. Ürettikleri ürünlerle ve hizmetlerle tüketicilerin
sorunlarını çözer, ihtiyaçlarını gidererek onlara kaliteli yaşam sunar. Özellikle
kriz dönemlerinde işsizliğin artması, vergilerin düşmesi sorunlarının çözü-
mü için girişimciliğin ve girişimcilerin sayısının artması istenmekte, girişim-
cilik kültürünün yaygınlaştırılması desteklenmektedir.
- *İflas eden girişimci yüz kızartıcı suç işlemiştir* : Girişimcinin iflas etmesi ba-
şarısız olması demektir. Girişimcilikte başarılı olmak yanında başarısız ol-
makda vardır. Her girişimcinin her denemesi başarılı olacaktır diye bir şey
söz konusu olamaz. Girişimcilikte başarısızlık olmaz, demek çok yanlıştır.
Başarısızlık da başarı kadar önemlidir. Değerlendirildiği takdirde, “Ama ya
başarılı olamazsam itibarım her şeyim biter” deyip girişimci olamayanlar bu
kadar büyük riski alamazlar. Oysa iflas da girişimci için normal bir şeymiş
gibi görülmeli ve iflas edenin tekrar denemesi desteklenmelidir.
- *Girişimciler kumarbazdır* : Girişimciler risk alır, ancak aldıkları risk hesap
edilebilir kontrollü risktir.
- *Girişimcinin gecesi gündüzü yoktur* : Tümü için geçerli değildir, ama zaten
girişimciler işlerini sevdikleri için düzensiz bir yaşamdan şikâyetçi değildiri-
ler. Hatta belirli bir stres onların istediği bir şeydir. Düzgün, tek düze bir ha-
yat yerine sürprizli, heyecanlı, biraz stresli özgür hayat onlar için önemlidir.

GİRİŞİMCİLİK ÇEŞİTLERİ

Farklı açılardan bakılarak girişimcilik çeşitlere ayrılabilir.

Kapsam açısından girişimcilik türleri şunlardır:

Dış (Genel) Girişimcilik

Yeni bir işletmenin ya da toplumsal fayda üreten yeni bir organizasyonun kurulma-
sı başlı başına girişimcilik olarak görülmektedir. Bu girişimciliğe dış girişimcilik, ge-
nel girişimcilik, başlangıç girişimciliği denebilir. Bu girişimcilikte ilk hareketin yapıl-
ması, ilk adımın atılması, girişimin doğuşu vardır. Hatta bu girişimcilikte işletmenin
ve organizasyonun doğuştan önceki dönemi iyi geçerse doğuştan sonraki dönemi
de başarılı geçer. Organizasyonların doğumu insanların doğumuna benzer. Hamile
kalan anne adayı çocuğunun sağlıklı doğması, gelişimi ve yaşamının iyi olması,
kendisinin de sağlıklı doğum yapabilmesi için doğum öncesi dönemde kendine
dikkat eder, anne ve çocuk sağlığı merkezlerinde ya da çeşitli kişi ve kurumlarca
çocuğun gelişimini ve kendi sağlığını izler. Eğer çocuğun gelişiminde bir problem
varsa tedbirini alır. Amaç sağlıklı ve gelişimini tamamlamış çocuk dünyaya getir-
mektir. İşletmeler de böyledir, sağlıklı doğan işletmelerin (girişimciliğin en önemli
süreci burasıdır) yaşamı sorunsuz, ömrü uzun olur. Ama sağlıksız doğan işletmenin
yaşamı sorunlu olur ve ömrü kısadır. Ne olursa olsun bir iş kuralım, işletmemiz ol-
sun, diye kuruluş öncesi dönemi önemsemeyenlerin kurduğu işletmeler kurulur
kurulmaz kapanmaktadır. Bu durum, gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkelerdeki ge-
belikte, doğumda hatta doğumdan hemen sonra ortaya çıkan bebek ölümlerine
benzetilmektedir. O halde şöyle bir ilişki kurmak yanlış olmayacaktır. Gelişmemiş ve
az gelişmiş ülkelerdeki bebek ölüm oranlarıyla girişimciliğin gelişmediği ülkelerde-
ki işletme kapanma oranları birbirine benzetilmektedir. Girişimciliğin bu çeşidi çok

Kapsam açısından iki tür girişimcilik vardır. Bunlar dış (genel) ve iç girişimciliktir.

Sağlıklı doğan işletmenin yaşamı görece daha sorunsuz olur.

önemlidir. Bundan sonraki iç girişimciliğin başarısı da geniş ölçüde kuruluş ya da doğuş girişimciliğine bağlıdır. Sakat kurulan (doğan) bir işletmeyi başarıya götürmek pek mümkün değildir. Üstelik kaynakların boşa harcanması ve sonraki girişimcilerin cesaretini kırmaktadır. Ülke işletme mezarlığına dönüşmektedir.

Yenilik yaparak ve girişimcilik süreçlerini uygulayarak işletme ve örgüt kuran kişiler ya da profesyonel yöneticilerin yaptığı iş iç girişimcilik dışındaki girişimciliktir. Bunlara da girişimci denir (TÜSİAD, Türkiye’de Girişimcilik, 2002,s.36).

İç Girişimcilik

Kapsam açısından ikinci girişimcilik, dış girişimciliğin tersi olan iç girişimciliktir. Günümüzde bu girişimcilik türü artmaya başlamıştır. Çünkü iç girişimcilik, işletme ve diğer örgütlerin yaşamını sürdüren itici güçtür. İç girişimciliğin zayıf olduğu işletmeler yaşam, direnç ve gelişme güçlerini yitirdikleri için yaşamını zor sürdürürler, zaten bir süre sonra da yok olurlar. İç girişimcilik, kurulmuş işletme ve örgütlere enerji üreten santral gibidir. Peki, iç girişimcilik nedir? Bu konuda da pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan hareketle şöyle tanım yapılabilir. İç girişimcilik (intrapreneurship), kurulmuş ve yaşayan bir işletmenin sınırları içindeki tüm alanlarda yeni üründe/hizmette, yönetimde, pazarlamada, satın almada, üretimde, satışta ve bunların fonksiyonlarında yapılan yeniliklerin ticari hale gelme çaba ve sonuçlarıdır. Bu sürece katkıda bulunan, işletmede her pozisyonda çalışana da iç girişimci (intrapreneur) denir. Aynı zamanda bu girişimciliğe kurum içi girişimcilik de denir. İç girişimcilik işletmelerle birlikte devlet dâhil tüm kurumları ilgilennmektedir. Yenilik ortamları yaratan yenilik sistemleri kuran ve sürdürülebilirliği sağlayan çalışanlara yaratıcı ve yenilikçi fırsatlar tanıyan kurum kültürlerine yenilikçiliği ve girişimciliği yerleştiren yenilikçi stratejiler izleyen her kurumda iç girişimcilik güçlü olacaktır. İç girişimciliği, güçlü işletmelerde çalışanlar girişimcilik kültürü kazandıkları için bazıları ayrılarak kendi işletmesini kurmak istemektedirler. Bu da gösteriyor ki iç girişimcilik aynı zamanda toplumdaki girişimci ve girişimcilik kültürünü artırmaktadır.

Yenilik ortamları yaratan, yenilik sistemleri kuran ve sürdürülebilirliği sağlayan çalışanlara yaratıcı ve yenilikçi fırsatlar tanıyan, kurum kültürlerine yenilikçiliği ve girişimciliği yerleştiren, yenilikçi stratejiler izleyen her kurumda iç girişimcilik güçlü olacaktır. İç girişimciliği güçlü olan kurumlar da güçlü olacaktır. Bu durum tüm topluma kaliteli hayat ve refah olarak yansıyacaktır. Girişimciliğe tüm toplumlarda aynı ölçüde önem verilmemektedir. Bu da toplumlardaki girişimcilik farkını daha da artırmaktadır. Küresel ve bölgesel sorunlarla ilgilenen kuruluşlar stratejilerine girişimciliği koymuşlardır (Tamer Müftüoğlu, 2009, s.13).

Kendi işletmesini kuran girişimci ile bir işletmede çalışan iç girişimci arasında benzerlik ve farklılık vardır (Odabaşı, (ed.). 2005, s.66, 67). Her ikisinin de yenilikçi, fırsatları kovalayıcı, risk almaları, kaynakları etkin ve verimli kullanmaları, aile geçmişleri, girişimcilik özellikleri, temsilcilik aracılığı ile katılım yerine direkt katılımları, temel güdüler, ilişkileri ve iletişimleri benzer yönleridir. Farklı yönleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- İç girişimci fon sağlamak konusunda diğer girişimciye göre daha rahattır.
- İkisi de risk alır ancak iç girişimcinin riski kariyeri ve istihdam ile ilgilidir.
- İç girişimci şirketteki engellerle karşılaşır ve üstesinden gelmeye çalışır.
- Diğer girişimci ise pazarda karşılaştığı engellerle uğraşır.
- İç girişimci güçlendirmek diğer girişimci geliştirmek için çalışır.

İç girişimcilik düzeyi düşük işletmelerin gelişme ve sürdürülebilirlik potansiyelleri azalmaktadır.

İç girişimcinin kendi fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için işletmenin teknolojiye üstün olması, yeni fikirlerin desteklenmesi, hatalara karşı toleranslı olunması, fırsatta öncelikli seçim yapmaması, kullanılabilir ve ulaşılabilir kaynak olması, takım çalışmasının desteklenmesi, ödüllendirme sistemi ve sponsorluk desteğinin olması, yetki ve sorumluluk verilmesi, işletme sınırları esnek olması ve her şeyden önce üst yönetimin iç girişimciliği benimsemiş ve desteklemiş olması gerekmektedir. (Odabaşı, (ed.), s.69,70). Bütün bunlara ek olarak işletmelerin yönetim stratejilerine iç girişimciliği yerleştirmeleri ve iç girişimcilik kültürünü geliştirerek, iç girişimciler için ortamlar oluşturmaları önemlidir. İşletmeler, çalışanlarının fikirlerine önem verip bu fikirlerin hayata geçirilmesine odaklanırlarsa girişimci çalışanların işletmeden ayrılmalarının önüne geçmiş olurlar. Çünkü fikirlerini uygulayamayan çalışanlar, fikirlerinin peşinden gidiyorlar ve işten ayrılıyorlar.

Günümüzde şirketlerin en sık karşılaştıkları sorunlardan ve yaptıkları hatalardan birisi de dünyada meydana gelen değişikliklere cevap verememektir. İşte bu sorunun çözümünde iç girişimcilik düşünülmelidir. Çünkü şirketlerin dış çevresindeki olacak gelişmeleri algılayıp ona göre hareket etmek iç girişimcilerin özelliklerinden birisidir.

Kuruluştaki girişimcilikte, girişimci iş fikrini gerçeğe dönüştürmek için işletmeyi kuruyor, kurduktan sonra işletmede girişimcilik devam ediyor. Devam eden bu girişimcilikte işi kuran girişimcinin yanına başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar da katılıyor. Ancak kurucu girişimci yine girişimciliğine devam ediyor. Eğer sadece girişimciliği sürdürmekte ısrar eder, başkalarını bu sürecin içine dâhil etmezse ömrü en çok girişimcinin ömrüyle sınırlı kalıyor.

Değişen dünyaya yeni gözlerle bakarak kendimizi (ürünlerimizi, hizmetlerimizi, süreçlerimizi, örgütümüzü, fonksiyonlarımızı) yeniden tanımlamamız gerekir. Bu bakımdan iç girişimcilik sürdürülebilir olmalı, ya da sürekli açık olmalıdır. Will Rogers'in "Doğru yoldaysanız bile eğer otursanız ezilirsiniz." sözü iç girişimciliğin ne kadar önemli olduğunu desteklemektedir.

İç girişimciliği geliştirmenin yollarından birisi girişimci insanları işe almak ve sahip olduğu girişimci çalışanı tutmaktır. Özellikle durgunluk ve kriz dönemlerinde yükselen girişimci ruhları değerlendirmek gerekmektedir.

İçerik açısından girişimcilik:

Ekonomik (Ticari) Girişimcilik

Bu girişimcilik, sahibine kâr, müşterisine katma değer sağlayan bunu da ürettiği ürün ve hizmetle yapan girişimciliktir. Kâr, girişimcinin ana amacı olarak ve en büyük getirisi olarak görülür. Yine başarı ölçüsü de kârdır. Bu nedenle tüketicinin/müşterinin çözülmemiş sorunlarını çözen, ihtiyaç ve beklentilerini gideren ürün ve hizmetlerin üretilmesi düşünülür. Bu düşüncelerden iş fikri bulunur. Sonra da girişimciliğin diğer süreçleri işletilir. Esasında süreçler bakımından bütün girişimcilik türlerinin birbirleri arasında farklılıkları pek yoktur. Bütün dünyada yaygın olan girişimcilik türü ekonomik (ticari) olanıdır. Diğer yönden ürün ve hizmet dışında işletmenin çeşitli işlevlerinde ve süreçlerinde yapılan yeniliklerle ortaya çıkan kâr artırıcı faaliyetleri de bu tür girişimcilik içeriğinde anlamak gerekir. Zaten uzun süre kâr edemeyen girişimcinin sürdürülebilir girişimciliği de mümkün değildir. Ekonomik teoride dört üretim faktöründen birisi olarak girişimciliğin faktör getirisi kâr olarak belirtilmiştir.

İçerik açısından iki tür girişimcilikten söz edilebilir. Bunlar ekonomik (ticari) ve sosyal girişimciliktir.

Girişimciliğin faktör getirisi kârdır.

Sosyal girişimcilik kavramı kurumsal sosyal sorumluluk ve hayırseverlik kavramlarından farklıdır.

Sosyal Girişimcilik

Girişimcilik sadece ekonomik (ticari) alanda değil sosyal alanda da uygulama ve kavram olarak varlığını kabul ettirmiştir. Sosyal girişimcilik diğerine göre daha yenidir. Esasında ekonomik girişimciliği tamamlar. Fakat kurumsal sosyal sorumluluk ve hayırseverlik gibi kavramlarla karşılaştırılmamalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk da ticari girişimci ve işletmesi, itibar kazanmayı, bunu da markasına yansıtmayı açık açık belirtmese de hedeflemektedir. Bu alandaki yatırımın bir şekilde geri döneceğini umar. Ancak sosyal girişimcikte, sosyal girişimci, bunu itibar kazanmak için değil toplumun devlet, işletmeler ve diğer sivil toplum tarafından çözülemeyen sorunlarını çözmek ve tamamen ortadan kaldırmak için uygular. Sosyal girişimciliğin temelinde “aldığından fazlasını vermek” vardır (Platin, 2007.s.93,94). Bu durumu iş dünyasına uyarladığımızda ekonomik girişimcinin, verdiğiinden fazlasını almak isteyeceğini düşündüğü söylenebilir. Bu nedenle iki girişimcilik birbirini tamamlar. Serbest piyasa düzeni içinde birisinin boşluğunu ve açığını diğeri kapatır. Böylece serbest piyasanın işlerliğinin sürdürülebilirliğini sağlamış olur.

Sosyal girişimciliğin getirisi sosyal faydadır.

Sosyal girişimciler, insanlık ile beraber hep var olmuşlardır. Ancak kavram olarak sosyal girişimcilik 1990’ lardan sonra ortaya çıkmıştır. Ekonomik teoride bir üretim faktörü olarak görülen ve getirisinin kâr olduğu kabul edilen ekonomik ve ticari girişimciliğin de mutlaka kârdan başka sosyal fayda üretmek gibi amaçları da vardır. Ancak öncelik sıralamasında kâr birinci sırada, sosyal fayda ikinci sıradadır. Sosyal girişimcilikte ise sosyal fayda ilk sırada kâr ikinci sırada bulunur, hatta buna kâr bile denmez ekonomik getiri denir. Ekonomik girişimciler toplumdaki ekonomik dönüşümü sosyal girişimciler de sosyal dönüşümü sağlarlar. Tekrar belirtmek gerekirse; sosyal girişimcilerin çabaları, devlet, sivil toplum kuruluşları ve girişimcilerin çözemediği toplumsal sorunları çözmek, toplumsal ihtiyaçları gidermek içindir. Sosyal girişimcilerin yaptıkları daha insani ve ahlakidir. Ekonomik girişimci diğerine göre daha çok kendine çalışır. Sosyal girişimci ise kendinden çok topluma çalışır.

Sosyal girişimciliğin taklit edilmesi özendirilmelidir.

Ekonomik girişimci için kârın sürdürülebilirliği, sosyal girişimci için ise sosyal dönüşümün sürdürülebilirliği önemlidir. Yine ekonomik girişimcilikte olduğu gibi sosyal girişimcilikte de inovasyon ön plandadır. Ancak sosyal dönüşümü sağlayan bu inovasyonun patenti yoktur. Hatta taklidin yaygınlaşması istenmektedir. Ne kadar çok taklit edilirse, başka yerde uygulanmasını sağlarsa bu toplumsal sorunun her yerde aynı şekilde çözülmesini sağlamış olur. Ekonomik girişimcilikte ise potansiyel olarak gelir ve kâr getiren, hisse değerini yükselten her yeniliğin, patent veya tescil ile yasal olarak taklit edilmesi istenmez. Bu girişimcilikte örgütler, yaygın olarak açık ve kapalı yenilik yaratan sistemler kurarak inovasyonda öncü olmayı yeğlerler, pazarda tek olmayı isterler. Sosyal girişimcilikte kavram olarak yeni olduğu için henüz yenilik sistemleri kurulamamıştır. Bu nedenle bütün dünyaya ürün ve hizmet satan küresel markalara sahip firmalar gibi dünya ölçeğindeki sosyal bir sorunu çözen küresel sosyal girişimcilik çabalarıda çok değildir. Bunun nedenlerinden biri, hayalleri ve düşünceleri toplumsal sorunları çözen sosyal faydaya dönüştüren sosyal inovasyonun, kavram olarak ekonomik inovasyondan çok sonra gündeme gelmesidir. Önümüzdeki dönemlerde bu inovasyonun da daha çok yaygınlaşacağı söylenebilir. O zaman sosyal girişimcilik de eskisine göre yeni bir boyut kazanacaktır.

İki tür girişimciliğin ortak yanlarından bir diğeri de risk almak, hata yapmak ve başarısız olmaktır. Şunu baştan kabul etmek gerekir ki deneme yapmayı, hayal ettiğini, düşündüğünü, gerçekleştirmeyi engelleyen faktörlerin başında risk alma,

hata yapma ve başarısız olma korkusu gelir. Hayalleri gerçeğe dönüştürme konusunda ilk denemede başarılı olma ihtimali çok değildir. Başarısız olma ihtimali belki daha çoktur. İşte bu, riski gündeme getirir. Kontrol edilebilen, ölçülebilen, yönetilebilen bir riski hata ve başarısızlık kültürünün varlığı sosyal girişimciliğin de artmasına neden olacaktır.

Elbette ki ekonomik girişimcilikte iş fikri ne kadar önemliyse sosyal girişimcilikte de iş fikri o kadar önemlidir. Yaratıcılığın en çok gerekli olduğu nokta burasıdır. Zaten yaratıcılığın desteklendiği ülkelerde sosyal girişimcilerin sayısı da çoktur. Hatta bu ülkelerde başarısızlık, başarı için gerekli görüştür (platin,2007.s.93).

Son yıllarda sosyal girişimcilikle ilgili pek çok akademik tartışma ve tanım yapılmıştır (Senem Besler (Ed.).2010. ss.3-19).

Fowler, sosyal girişimciliğin yalın bir tanımını şu şekilde yapmıştır: “Sosyal girişimcilik, sosyal fayda elde etme ve sürdürme olanağı sağlayan yaşanabilir (sosyo) ekonomik yapıların, ilişkilerin, kurumların, organizasyonların ve uygulamaların yaratılmasıdır.” Hibbert ve arkadaşlarına göre “ Sosyal girişimcilik, Kâr elde etmek amacından çok sosyal amaçlar için girişimsel davranışın sergilenmesidir.; Mair ve Marti, “ Sosyal girişimcilik, sürdürülebilir bir şekilde, sosyal ihtiyaçları karşılayan fırsatların keşfedilmesi ve bu fırsatların gerçeğe dönüştürülmesinde kaynakların yaratıcı bir şekilde kullanılmasıdır.” şeklinde tanım yapmışlardır. Bu tanımların sayısını artırmak mümkündür.

SIRA SİZDE



4

Sosyal girişimcilik hakkında yapılan farklı tanımların ortak yönleri var mıdır?

Sosyal girişimcilik konusunda uygulamada iki modelden söz edilmektedir (Senem Besler(Ed),2010.s.17.18). Bunlardan birisi sosyal girişimciliğin, misyonu sosyal olan örgütlerle yapılabileceğidir. İkinci model ise, ekonomik ve ticari girişimciliğin ana misyonu kâr ise de sosyal misyonlarının da olduğunu kabul ederek ekonomik ve ticari girişimciliğin sonuç olarak sosyal girişimciliği de kapsayabileceği görüşüdür. Diğer bir deyişle, ekonomik ve ticari girişimcilerin de sosyal misyonları olması ihtimalinin ortaya konulduğu bir modeldir. Hatta misyonları sosyal olan her örgütün yaptıklarının sosyal girişimcilik olarak görülmemesi gerektiğini savunanlar da vardır. Ancak şu bir gerçek ki sosyal girişimciliğin temel felsefesine baktığımızda ekonomik ve ticari kuruluşların sosyal sorumluluk projeleri ve hayır kurumlarına yapmış olduğu bağışlar sosyal girişimcilik kapsamına girmemelidir. İnsanların yaşam kalitesini artırmaya odaklanan sosyal girişimcilik örneği olarak mikro kredi uygulamasıyla özellikle kadınları bu harekete katan, 2006 yılında Nobel Barış Ödülü alan Bangladeşli Muhammed Yunus gösterilebilir. Yaşam kalitesi düşük insanların çok küçük parasal desteklerle (mikrokredi) kendi işlerini kurması, insanca yaşamayı elde etmeleri hatta istihdama katkı yapmaları sosyal faydayı daha da artırmaktadır. Üniversitede akademisyen olan Dr. Muhammed Yunus’un başarı hikâyesi kısaca şöyledir: (Senem Besler (Ed).2010. s. 69). 1974 yılında açlığın ve yoksulluğun diz boyu olduğu Bangladeş’te Dr. Yunus bu durumu analitik olarak ele almış, yerinde incelemeler yaparak nedenlerini anlamaya çalışmıştır. Saha-da araştırma yaparken bambu bitkisinden tabure yapan bir köylü ile karşılaşmış parası olmayan bu üretici, taburesinde kullanacağı bitkisinin parasını, bu bitkiden yaptığı tabureyi akşama kadar satacak ve ödeyecektir. Kazancının tabure başına 2 cent olduğunu görür. Dr. Yunus tam da burada ne yapabileceğini anlar. Bir tabure için girdi olarak kullanılan bambu malzemesinin tutarı 22 centtir. üreticinin, bunu peşin olarak vermesi durumunda daha çok kazanacağını düşünür. Öğrencile-

2006 Nobel Barış Ödülü’ne sosyal girişimcilik alanındaki çalışmaları nedeniyle Bangladeşli Dr. Muhammed Yunus layık görülmüştür.

riyle birlikte köyde yaptığı araştırmada 42 kişinin bu durumda olduğunu ve bunların borç aldığını, miktarının da 27 dolar olduğunu öğrenir. 42 aile için sıkıntının 27 dolar olduğunu görür ve parayı kendi cebinden çıkararak verir. Ancak bunun geçici ve bireysel çözüm olduğunu, toplumda bu tür örneklerin yaygın olduğunu düşünerek kalıcı bir çözüm için kurumsal bir yapının oluşması gerektiğini ileri sürer. Bunun için de mikrokredi hareketi başlar. Bu hareketin başarısı kolay olmaz, güvensizlik, karşı çıkışlar, tefecilik gibi zor koşullara rağmen başarı sağlanmıştır. Mücadele zaman almış, 1983 yılında yoksulların finansmanı için Grameen Bank'ın kurulmasıyla harekete nihayet kurumsallaşma kazandırılmış ve başarı yolu görülmüştür. Sosyal girişimcilik için başarılı bir uygulama olan bu hareket bütün dünyanın hemen hemen yarısında uygulandığı görülmektedir. Zaten bu girişimciliğin taklit edilmesi onun başarılı olduğunu göstermektedir.

Sosyal Girişimcilik konusunda ayrıntılı bilgi edinmek isterseniz Dr. Senem Besler'in editörlüğünde yayınlanan “Sosyal Girişimcilik” (2010: Beta Yayıncılık) adlı eseri okuyabilirsiniz.



K İ T A P

Dünyada buna benzer başarılı sosyal girişimcilik hareketleri olarak şunları saymak mümkündür (Senem Besler(Ed),2010.s.45.46):

- Ashoka; Bill Dragton tarafından 1980 yılında kurulan mikrofinansmandan, çevre, sağlık, insan hakları ve eğitim/öğretim alanlarına kadar sürdürülebilir yenilikçi fikirleri destekleyen küresel sosyal girişimcilik hareketidir. Türkiye de ise Mozaik Reklâm, The Marmara Hotels ortakları arasındadır.
- Schwab vakfı; her yıl Davos toplantılarıyla ilgili Dünya Ekonomik Forumunun fikir babası Klaus Schwab'ın girişimiyle kurulan ve yoksulluğun koşullarını değiştirmeyi amaçlayan bir sosyal girişimcilik hareketidir.

Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Türkiye' de en çarpıcı örnek Yüzüncü Yıl Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Mustafa Sarı'nın sosyal girişimcilik hareketidir. Sarı, Van Gölü'nün sodalı ortamında yaşayabilen inci kefalinin yanlış avlanma nedeniyle neslinin tükenmesinin önüne geçerek çoğalmalarını sağlamış, bununla hem çevreyi ve doğayı korumuş hem de o çevreye geniş istihdam imkânı sunmuştur. Bu yüzden 15 bin kişinin yaşamı değişmiştir. Çeşitli engellere rağmen başarıya ulaşan Sarı, Schwab Vakfı'nın Türkiye'de Ernst Young ve Milliyet Gazetesi ile 2007'de birlikte yaptığı “Yılın Sosyal Girişimcisi” yarışmasında birinci olmuştur, 2008'de birinciliği Nebahat Akkoç ile Aynur Bektaş, 2009 birinciliği ise Ali Nihat Gökyiğit almıştır. Bu da gösteriyor ki sosyal girişimcilik, ülkemizde de ilgi görmeye, başarı kazanmaya başlamıştır.

Son yıllarda girişimcilik, kadın girişimcilik, genç girişimcilik diye de anılmaya başlanmış ve bu konuda bilinç ve destek artmıştır.

Türkiye'de yaklaşık 1,3 Milyon erkek ve 80 Bin kadın girişimci vardır.

KADIN GİRİŞİMCİ

Kadınların ekonomik ve sosyal hayatta güçlenmesini sağlamak amacıyla hareket eden, kadınların da girişimcilik yapabileceği onların da bu rolü üstlenebileceği ile ilgili görüşü kapsayan girişimcilik çeşididir. Çalışan kadınların oranı eskiye göre daha da artmış aynı şeyleri girişimcilik için söylemek mümkün değildir. Ancak bu konudaki destek ve bilincin artması bundan sonra daha çok kadın girişimci görmeyi mümkün kılacaktır. Yapılan araştırmalarda, ekonomik büyümede en büyük gücün kadınlar olduğu tespit edilmiştir. Türkiye de yaklaşık 1,3 milyon erkek girişimci 80 bin kadın girişimci vardır. Erkek girişimcilerin yüzde 80'i kadın girişimci-

lerin yüzde 60'ı zorunlu olarak girişimci olmaktadır. Ülkemizde kadınların çalışma hayatına katılma oranı yüzde 26, AB ortalaması yüzde 55, dünya ortalaması yüzde 46'dır; yine ülkemizde kadın girişimci oranı toplam erkek girişimcilerin yüzde 15'i dir; yani kadın, çalışma hayatında daha çok olmasına rağmen girişim rolde çok az görülmektedir. Bu sonuç da girişimci sayısını artırmak için bu alanın önemli olduğunu göstermektedir. Bilindiği gibi ülkeler girişimcilikleriyle kalkınıyor. Girişimcilik ne kadar artarsa kişi başına gelir o kadar artıyor. Ülke olarak gücünüz işletmelerinizin gücüyle belli oluyor. Bunu artırmanın yollarından en önemlisi girişimci sayısını artırmaktır. Bunun için de kadın girişimci rolünün çoğalması önemli hale gelmektedir. Bu nedenle kadın girişimci kavramının, kendine özgü özellikleriyle ayrıca ele alınması gereği ortaya çıkmıştır. Konuyla ilgili TOBB bünyesinde "kadın girişimciler kurulu" oluşturulmuştur. Ayrıca misyonlarının kadın girişimciliği geliştirmek olan Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGIDER) 2002 yılında kurulmuştur. Bunun yanında bu hareketi destekleyen, bankalar, eğitim ve çeşitli sivil toplum kuruluşları bulunmaktadır.

Girişimcilik, bireysel yetenek ve eğitim yanında ekonomik ve toplumsal koşullara da bağlıdır. Toplumsal olarak ülkemizdeki koşulların kadın girişimcilik için pek uygun olduğu söylenemez. Kadın girişimciliğin artması için bu yönde bir toplumsal dönüşümün yaşanması gereklidir. Bu da yine girişimcilerle olacaktır. Kadınların özgür olmak, statü elde etmek gibi istekleri onların girişimci olma nedenleri arasında görülmektedir. (Kutan iş ve Hancı, 2006.s.463). Kadınların yaşamıyla ilgili tüm destekler ve girişimcilik itibarının artması kadın girişimcilerin sayısını artıracaktır.

Eğitim programları iş arayan öğrenciler yetiştirmenin yanında iş kuran öğrenciler de yetiştirmeye odaklanmalıdır.

GENÇ GİRİŞİMCİLİK

Girişimci gençler yetiştirmek ülkemizde hep gündeme gelmiş olsa da biraz kamu-cu toplum olma özelliğimizden dolayı devlete ve ailesine yaslanan gençler yetiştirmekten kurtulamamaktayız. Çocuklara büyüyünce ne olacaksın dendiğinde genellikle doktor, öğretmen, polis, memur, cevaplarını çok alırız. Bu mesleklerin çoğu kamu ile ilgilidir. Oysa girişimciliğin gelişmiş olduğu toplumlara baktığımızda kamuda ya da özel sektörde iş bulmanın yanında iş kurmanın da kariyer seçeneği olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Bilindiği üzere girişimcilikte yaratıcılık yenilik önemlidir. Yaratıcılık ve yenilik bir yetenek, aynı zamanda geliştirilebilir bir özelliktir. Küçük yaştan itibaren kalıba sokulmadan, ona uygun koşullar sağlanarak ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi gerekir. Diğer yandan olaya risk açısından bakıldığında kalıba giren insanların risk alması düşüyor. O zaman hem yaratıcılık hem de risk alma özellikler bakımından gençler, girişimcilik açısından daha uygundurlar. O zaman genç girişimci kavramı gündeme gelmektedir.

Türkiye' de girişimcilerin eğitim durumlarına bakıldığında yaklaşık yüzde 80'inin üniversite mezunu olmadıkları görülmektedir. Üniversite eğitimi görmeyenlerin kurdukları işletmelerde çoğunlukla üniversite mezunu gençler çalışmaktadır. O halde bu durum da gençlerin eğitimiyle ilgili başta üniversiteler olmak üzere diğer eğitim kurumları sadece iş bulmak için eğitim programlarını tasarlamış oldukları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Girişimciliğin de bir kariyer seçeneği olacağı daha yeni yeni dillendirilmeye başlanmıştır. Bu da ancak ilköğretimden başlayarak doğrudan girişimcilik eğitimi yanında yaratıcılığı açığa çıkarıcı bunu geliştirici, risk alma yelpazesini genişletici programlarla mümkün olacaktır. Bunu, hayalleri gerçeğe dönüştürmek konusunda isteklendirici, hayata karşı toleranslı ve cesaretlendirici uygulamalarla desteklemek gerekmektedir. Sonuçta her üniversite, kendi mez-

nun iş bulacağı sayıda iş kuracak girişimciler yetiştirirse üniversite mezunları işsiz kalmamış olacaktır. Çünkü ülkemizde şu anda her dört gençten biri işsizdir. Genç girişimcilik bu açıdan önemlidir. Son yıllarda gençlerin, girişimci yeteneklerini geliştirerek yenilikçi fikirler üretmeleri ve kendi işlerini kurabilmeleri için ülkemizde çeşitli kuruluşlara bağlı ve bağımsız genç girişimci birimleri ve programları oluşmaya başlamıştır. Bunlar dernekler, kulüpler, kurullar, eğitim ve araştırma birimleri, enstitüler ve merkezler şeklindedir. Örneğin, TOBB Genç Girişimciler Kurulu 2009'da faaliyete geçti. KOSGEB Girişimcilik Enstitüsünce yürütülen “Genç Girişimci Geliştirme Programı” çeşitli adlardaki genç girişimciler dernekleri hemen hemen her üniversitede kurulan girişimcilik ya da genç girişimciler kulüpleri, Anadolu Üniversitesi Girişimcilik ve Araştırma Birimi(GEAB), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Formu, TÜSİAD Girişimcilik ve Yenilikçilik Çalışma Grubu vb.

Yeni girişimcilik inovasyon odaklıdır.

YENİ GİRİŞİMCİLİK

Girişimciliği *geleneksel* ve *yeni girişimcilik* diye ikiye ayırmak da mümkündür. Geleneksel girişimcilik; girişimciliğin eskisi gibi devam etmesidir. Eski ve yeni sorunlar, mevcut ürün/hizmet ve iş anlayışıyla çözen geleneksel sektörlerin olduğu, iş büyütme için mevcut sektörler dışında bir seçeneğin olmadığı girişimciliğe *geleneksel girişimcilik* denir. Bu girişimcilikte büyüme hızlı ve yüksek değildir.

Yeni girişimcilik; yeni ve eski sorunları, yeni ürün/hizmetler ve yeni iş anlayışları ile çözen girişimciliktir. Yeni girişimcilik inovasyona ve inovasyon sektörlerine odaklı olan, finansmanı da erişim hedefi de “küresel” olan, bilim ve teknolojiyle evrensel pazarlama becerilerine dayalı bir girişimciliktir.” (Kırım,2010,s.16). Yeni sektörler, yeni teknolojiler ve yeni ekonomi bütün bunlar inovasyona dayalı girişimcilikle yani yeni nesil girişimcilikle ortaya çıkan değerlerdir. Eski iş yapma anlayışıyla, bu değerler elde edilemez. Mevcut işletmelerin bu yeteneklerini geliştirmek pek kolay değildir. Her şeyden önce eski girişimcilerin bu kavramı içselleştirmeleri gerekir. Ancak, eğitilmiş genç girişimcilerin bu çeşit girişimciliğe daha yatkın olduklarını da söyleyebiliriz.

Yeni girişimciliğin istihdam yaratma açısından geleneksel girişimcilikten farkı var mıdır?



SIRA SİZDE

Yeni girişimcilikte, ekonomiye yeni sektörler kazandırılmakta ve mevcut sektörleri büyütme için ekonomik büyüme hızlıdır. Her büyüme istihdam demektir. Bu durumda yeni girişimcilik işsizliği, geleneksel girişimciliğe göre daha iyi çözer. Bu nedenle dünyada bunu bilen ülkeler bu girişimciliği desteklemektedirler. Örnek olarak ABD, İsrail, Singapur, Malezya, Çin, Yeni Zelanda ve Hindistan (KIRIM, 2010,s.17). Bu ülkelerin girişimcilikle ilgili yaptıkları uygulamaların sonuçlarından bazıları şöyle sıralanabilir:

- İnovasyon, ekonomik büyümeyi ve istihdamı artırdı.
- “Odağı” olmayan girişimcilik destek programları beklenen seviyede büyüme ve istihdam sağlamamıştır. Bunun yanında inovasyon ve yeni teknoloji içeren girişimci ve sektörler yapılı destekler ve programlar büyümeyi artırmıştır.
- Yeni girişimcilik genellikle büyük ve kapsamlı devlet desteğiyle olmuştur. Kapitalizmin anavatanı olan ABD’de yeni girişimciliğin en iyi uygulama merkezi olan Silikon Vadisi de çok büyük devlet desteği alarak kurulmuş ve büyümüştür.

Bir sektör ve ülke örneği vermek gerekirse Tayvan örneği ilginçtir. Tayvan hükümetinin, çok sayıda küçük inovatif ve esnek girişimci şirketini sistematik ve planlı şekilde desteklemesiyle elektronik sektöründe küresel bir başarı elde edilmiştir.

Yeni girişimcilik için şu inovasyon sektörleri söylenebilir; inovatif tıp bilgi işlem ve iletişim biyo teknoloji, nanoteknoloji, yenilenebilir enerji, su arıtma, geri dönüşüm, savunma-güvenlik, eğitim teknolojileri, alternatif enerji kullanan taşıma alanları. Bunlar gelişmeye açık küresel sektörlerdir. Yeni nesil girişimciler iş fikirlerini bu alanlardan bulmalıdır. Zira yeni girişimciliğin bir başka özelliği de gidermek istediği ihtiyaç ve sorun ürün/hizmet ve toplumsal fayda dünyanın diğer ülke insanları tarafından da talep görmelidir.

GİRİŞİMCİLİKTE ETİK VE İTİBAR

Girişimciliğin hareket noktası sorun çözmek ve ihtiyaç gidermektir. Bir taraftan sorunu çözerken diğer taraftan sorun çıkarmak girişimcilik değildir. Çünkü sorunları azaltmıyorsunuz. Girişimcilik süreçlerinin başında yer alan iş fikri, kişinin öz malıdır ve ona ait olmalıdır. İşte buna fikri mülkiyet hakkı denir ve korunur. Gerçek girişimci; “kafanı kullan köşeyi dön,” “çal çırp köşeyi dön,” “rüşvet ver, vergiyi kaçır zengin ol” ,”tüketiciyi aldat, çocuk işçi çalıştır, kâr et gibi deyişlerle hareket etmez. Bu durum girişimcilik etiğine uygun değildir. Etik kuralları içinde hareket eden girişimci, yaratıcılığını bu deyişleri uygulamak için değil girişimci etiğine uygun iş fikirlerinin yaratılması ve uygulanması için kullanmalıdır. Yani fikirleri yağmalayan değil yaratan olmalıdır. “Kâra giden her yol mubahtır.” sözü gerçek girişimci için geçerli değildir. Fikirlerin korumaya alındığı ortamlarda yaratıcılık daha çok gelişiyor. Eğer fikir korunamıyorsa fikir yaratanlar fikirlerini kimselere açamamakta ve fikirler hem gelişmemekte hem de uygulanamamaktadır.

Diğer yandan etik değerlere aykırı hareket ederek para kazanan, zengin olan sözde girişimciler topluma kötü örnek olmakta ve girişimciliğin itibarını düşürmektedirler. İnsanlar daha insani ve ahlaki yollardan geçinmenin yollarını aramakta ve gerçek girişimcilik pek ilgi görmemektedir. Diğer yandan işletme başarısızlıkları sonucu iflas etmiş girişimciler, başarısızlığa karşı tolerans olmadığı için ağır suçlu olarak görülmektedir. Girişimci adaylar, böyle duruma düşmemek ve başarısız olursam korkusu nedeniyle girişimciliği denemek istememektedirler. Bunun için gerçek girişimcilğe ve girişimcilere itibar kazandırılırsa bu, itibarlı bir meslek ve kariyer alanı olarak tanıtılır, gösterilirse insanlar girişimcilğe daha çok ilgi gösterilebilir. Devlet iflas hukukunda buna uygun yeni düzenlemeler yapılırsa, gerçek girişimci ile sözde girişimci birbirinden ayrılırsa toplum gerçek girişimciye itibar yükleyebilir. Devletine vergi veren, vatandaşının istihdamını sağlayan, ürettikleri ürün ve hizmetlerle müşterilerinin sorunlarını çözen, ihtiyaçlarını gideren toplumsal sorumluluk projesiyle toplumsal sorunlara toplumsal fayda üreten gerçek girişimciler her zaman her yerde saygıyla karşılanmalı ve itibarlı olmalıdır. Şunu unutmamak gerekir ki, bir ülkenin gücü gerçek girişimcilerin kurduğu işletmelerin gücü kadardır.

Girişimcilik bir bakıma yeni sorunlar çıkarmadan, var olan sorunları çözmeye odaklanmaktadır.

Özet



Girişimcilik kavramını tanımlamak.

Girişimcilik, hayal kurmakla başlayıp değer yaratmakla sonuçlanan bir süreçtir. Girişimcilik, herhangi bir işletmenin kuruluşuyla başlayan ve artarak devam etmesi beklenen bir işletmecilik özelliğidir. Girişimciliğe ilişkin çeşitli tanımlar mevcuttur. Girişimciliğin risk alma nosyonu öne çıkaran bir tanıma göre girişimcilik, henüz değeri belli olmayan bir mal veya hizmeti üretmek üzere üretim faktörlerini elde etmek ve bunları işe koşturmak. İktisatçılar girişimciliği üretim giderlerinin örgütlenmesi ve yönetilmesi şeklinde yorumlamış ve bu yorumdan hareketle girişimciyi dördüncü üretim faktörü olarak inceleme konusu yapmışlardır. Girişimcilik hakkında unutulmaması gereken bir başka nokta da girişimciliğin yenilikçiliği de içinde barındırdığıdır. Kısacası girişimcilik, sorun ve ihtiyaçları fark edip, bunları gidermeye odaklı mal ve hizmet üretmek veya toplumsal bir fayda ortaya koymak amacıyla çeşitli üretim faktörlerini bir araya getirmek, bunları düzenlemek, yönetmek ve gerektiğinde çeşitli riskleri almayı da içeren bir süreçtir.



Girişimcinin temel özelliklerini tarif etmek.

Girişimciliği bir sistem olarak düşünersek girişimci bu sistemin en önemli yapı taşıdır. Girişimci, girişimci tutum ve girişimci davranış kavramını kişiliğinde bütünlendirmiş kişidir. Bu bağlamda girişimcilerin zeki, dinamik, deneyim sahibi, girişken rasyonel davranış yetisine sahip ve motivasyonu yüksek kişiler olduğu söylenebilir. Girişimci, sezgileri kuvvetli, emir almayı yaratıcılığına vurulan bir pranga olarak gören kişidir. Girişimciler iletişim yetenekleri kuvvetli, ilişki yönetiminde başarılı kişilerdir. Girişimci piyasa veya bürokrasi ayrımı yapmaksızın her alanda güçlü ilişkiler geliştirmeyi hedefler. Bazı insanların diğerlerine göre girişimcilik konusunda daha yetenekli oldukları bir gerçektir, fakat bu yeteneğin çeşitli eğitim programlarıyla geliştirilebileceği de unutulmamalıdır.



Girişimciliğin türlerini tanımlamak.

Girişimcilik türleri temelde kapsam ve içerik açısından olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Kapsam açısından girişimcilik dış (genel) ve iç girişimcilik olmak üzere iki alt başlık altında incelenmektedir. Dış girişimcilik girişimin doğuşunu içinde barındıran bir süreçtir. Doğum aşamasının sağlıklı bir şekilde yönetilmesi girişimin sürekliliği açısından oldukça önemlidir. Yeni bir fikri hayata geçirip bunu bir işletme kurmayla sonuçlandıran kişinin yaptığı iş dış girişimciliktir. Hâlihazırda faaliyette olan bir işletme içinde gerçekleştirilen girişimcilik çabaları ise iç girişimcilik şeklinde nitelendirilir. İç girişimcilik veya kurum içi girişimcilik işletmecilik işlevlerine yönelik yenilikçilik faaliyetlerinin ticarileştirilme çabalarıdır.

İçerik açısından ele aldığımızda ise girişimciliğin getirisindeki farklılaşmaya göre ekonomik (ticari) veya sosyal girişimcilik şeklinde iki başlık altında ele alındığı görülmektedir. Ekonomik girişimciliğin getirisi kârdır. Sosyal girişimcilikte ise elde edilmek istenen getiri sosyal faydadır. Ekonomik girişimciliğin taklit edilmesi girişimci işletme için zararlı olmasına rağmen sosyal girişimciliğin taklit edilmesi özendirilmektedir.



Kadın ve genç girişimci kavramlarını tanımlamak ve bu kavramların önemini açıklamak.

Kadınların ekonomik ve sosyal hayatta güçlenmesi açısından kadın girişimciliği oldukça önemlidir. Kadınların iş hayatındaki varlıkları giderek artmaktadır. Bunun girişimcilik alanında da gerçekleşmesi arzu edilen bir durumdur. Ülke nüfusunun yapısı düşünüldüğünde kadınların girişimci olarak ekonomik hayatta yer almaları, ülkemizin ekonomik gelişmesi açısından olmazsa olmazdır. Toplumsal koşulların kadın girişimciliğin gelişmesi için pek uygun olduğu söylenememektedir. Bu koşulların iyileştirilmesi ve çeşitli desteklerin sağlanması anlamında devlet, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör elini taşın altına koymalıdır.

Toplumumuzda gençler genelde iş kurmak yerine iş aramaya yönelmekte ve/veya yönlendirilmektedir. Gençler arasında iş kurmanın, bir başka de-

yişle girişimciliğin de kariyer seçiminde bir yol olduğu bilinci yerleştirilmelidir. Yine ülkenin nüfus yapısı düşünüldüğünde, gençlerin girişimcilğe teşviki, ekonomik kalkınma için olmazsa olmazdır. Bu nedenle eğitim programlarımız, iş arayan gençler yetiştirmenin yanında, iş kuran gençlerin de yetişmesini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.



Girişimcilikle etik ve itibar arasındaki ilişkiyi açıklamak.

Girişimcilik, yeni sorunlar üretmeden var olan sorunların çözümün odaklanmaktadır. Doğru girişimciler, kazanç konusunda hırslı olmalarının yanında bunu etik dışı yollara sapmadan yapabilen bireylerdir. Etik olmayan yollarla, hak etmediği kazançlar elde eden girişimcilerin süreklilik potansiyeli düşüktür. Bu tür girişimciler topluma kötü örnek olmakta ve girişimciliğin itibarını zedelemektedir. Etik değerlere bağlı girişimciler devlete vergisini tam veren, vatandaşlara istihdam sağlayan, ürettikleri mal ve hizmetlerle müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan, düzenledikleri veya katkıda bulundukları sosyal sorumluluk projeleriyle toplumsal fayda üreten bireylerdir. Bu tür girişimci kişilerin kurduğu işletmeler toplumdan saygı görmekte ve dolayısıyla bu işletmelerin kurumsal itibarı yükselmektedir.



Yeni girişimcilik kavramını tanımlamak ve geleneksel girişimcilikten farkını açıklamak.

Girişimcilik alanında son dönemde ortaya çıkan bir diğer ayrım da yeni girişimcilik ve geleneksel girişimcilik ayrımıdır. Yeni girişimcilik, yeni veya daha önceden var olan sorunları yenilikçi ürün ve hizmetlerle veya yeni iş anlayışlarıyla çözme-yi amaçlamaktadır. Yeni girişimcilik inovasyon odaklıdır. Yeni girişimcilikte girdiler de çıktılar da küresel bağlamda değerlendirilir. Yeni girişimcilik istihdam yaratmak açısından geleneksel girişimcilik yaklaşımına göre daha üstündür. Bu nedenle ABD, İsrail, Singapur, Malezya, Çin, Yeni Zelanda, Hindistan gibi ülkeler bu girişimcilik tarzını benimsemişlerdir. Yeni girişimcilikte nanoteknoloji, yenilenebilir enerji, su arıtma, geri dönüşüm, savunma ve güvenlik, eğitim teknolojileri öne çıkmakta ve adı geçen ülkelerde yoğun olarak bu alanlara yatırım yapılmaktadır.

Kendimizi Sınayalım

1. Girişimcilik kavramıyla ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?
 - a. Girişimcilik İngilizce kökenli bir terimdir.
 - b. Girişimcilikte sezgilere yer yoktur.
 - c. Kapitalizmin üç temel özgürlüğünden biri girişimciliktir.
 - d. Girişimcilik yenilikçilik içermeyen bir süreçtir.
 - e. Girişimcilik sadece işletmelerin kuruluş aşamasında önemlidir.
2. Aşağıdakilerden hangisi girişimcilik sürecinin bileşenlerinden biri değildir?
 - a. Takipçilik
 - b. Fırsatları görme
 - c. Yenilikçilik
 - d. Risk alma
 - e. Harekete geçme
3. Aşağıdakilerden hangisi bir girişimcide olması gereken vasıflardan biri **değildir**?
 - a. Zeka
 - b. Aşırı hırs
 - c. Yüksek motivasyon
 - d. Dinamizm
 - e. Girişkenlik
4. Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin temel özelliklerinden **biri değildir**?
 - a. Yaratıcı olması
 - b. Emir almayı sevmemesi
 - c. İlişki yönetim yeteneklerinin kuvvetli olması
 - d. Özel ve kamu sektörüyle iyi ilişkiler kurması
 - e. Taklitçi olması
5. Aşağıdakilerden hangisi girişimcilikle ilgili mitlerden çıkartılan sonuçlardan biridir?
 - a. İş kurup, başarılı olabilmek için sermaye yeterlidir
 - b. Girişimcilikte başarının yolu taklitçilikten geçer
 - c. Girişimciler okulda başarısız kişilerdir
 - d. Her fikir sahibi aynı zamanda başarılı bir girişimcidir
 - e. Gerçek girişimci etik ilkelere uyar
6. İşletmelerin kuruluş aşamasındaki süreçte etkili olan girişimcilik türü aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Kurum içi girişimcilik
 - b. Dış girişimcilik
 - c. Ticari girişimcilik
 - d. Sosyal girişimcilik
 - e. Ekonomik girişimcilik
7. Kurulmuş ve faaliyetlerini sürdüren bir işletmede çeşitli işletmecilik işlevlerinin geliştirilmesi için yapılan yenilikçilik çabalarına ne ad verilir?
 - a. İç girişimcilik
 - b. Dış girişimcilik
 - c. Ticari girişimcilik
 - d. Sosyal girişimcilik
 - e. Ekonomik girişimcilik
8. Ekonomik girişimciliğin temel getirisi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Toplumsal fayda
 - b. Kâr
 - c. İstikrar
 - d. Gelişme
 - e. İstihdam
9. Sosyal girişimcilik kavramıyla ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?
 - a. Sosyal girişimciliğin taklit edilmesi arzu edilir
 - b. Sosyal girişimcilik kurumsal sosyal sorumluluktan farklı bir kavramdır
 - c. Sosyal girişimciliğin getirisi sosyal faydadır
 - d. Sosyal girişimcilik hayırseverlikle eş anlamlı bir girişimdir
 - e. Mikro kredi uygulaması bir sosyal girişimcilik örneğidir
10. Yeni girişimcilik kavramıyla ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?
 - a. Yeni girişimcilik üst düzeyde inovasyon odaklıdır
 - b. Yeni girişimcilikte hedefler küreseldir
 - c. Yeni girişimciliğin istihdam yaratma potansiyeli yüksektir
 - d. ABD, Çin ve Singapur yeni girişimcilikte öne çıkan ülkelerdendir
 - e. Kıdemli girişimciler yeni girişimcilğe daha yakındır

Okuma Parçası

Bir Kadın Girişimci Öyküsü: Dilek Şeker

Mudanya'ya bağlı Zeytinbağı ilçesinde yaşayan Dilek Şeker başarılı girişimcilik öyküsünü şu şekilde özetliyor: "Reçel kavanozlarımı ve kimyacı ablamın ürettiği sabunları alarak TESK'E başvurdum. 6 aylık eğitimin ardından BTSO'nun düzenlediği Ulusal Girişimcilik Kongresi kapsamında düzenlenen yarışmaya katıldım ve 124 proje arasından, sabun projesiyle 1. oldum. Oradan aldığım ₺10 bin'lik teşvik ödülüyle evimin altında reçel atölyemi kurdum ve çok amatörce üretim yapmaya başladım. Bazı otellere, firmalara satmaya başladım. Tamamen doğal, ev yapımı 26 çeşit reçel ve tamamen doğal ürünlerden elde edilen lavanta, tarçın, karanfil, rezene, nane, kekik, ısırgan ve biberiyeli sabunlarımızı alanlar çok beğeniyor. Günde 30 kavanozla başladığım reçel üretiminde şimdi bin kavanoza kadar çıkabiliyoruz. Bu ürünleri özellikle İstanbul'daki doğal ürün satan yerlere gönderiyoruz. AB'den gelen desteklerden, kadın girişimcilerin öncelikli olarak yararlandırılması gerek. Kadın isterse başaramayacağı iş yok. Yeter ki kadınlarımız istiyorum desinler. Çocukluğumdan beri hep küçük bir dükkanım olsun istemiştim. Bunu da başardım"

Kaynak: <http://www.ekonomikpusula.com/ekonomi-haberleri/sirketler/1453-recelleyurtdisina-acilacak.html>: Erişim Tarihi: 10.05.2010

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise "Girişimcilik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise "Girişimcilik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise "Girişimci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise "Girişimci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise "Girişimcilikle İlgili Verilen Örnek Mitleri" yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise "Girişimcilik Çeşitleri" başlığı altındaki "Dış (Genel) Girişimcilik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise "Girişimcilik Çeşitleri" başlığı altındaki "İç Girişimcilik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Yanıtınız yanlış ise "Girişimcilik Çeşitleri" başlığı altındaki "Ekonomik (Ticari) Girişimcilik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise "Girişimcilik Çeşitleri" başlığı altındaki "Sosyal Girişimcilik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise "Yeni Girişimcilik" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Un, şeker ve yağ olmasına rağmen helva yapılamıyor olmasıyla, emek, doğa ve sermayenin hazır olması ve fakat bunları harekete geçirecek dördüncü üretim faktörü olan girişimcinin ve girişimciliğin önemi vurgulanmak istenmektedir.

Sıra Sizde 2

Bildiğiniz gibi dış girişimcilik işletmelerin kuruluş aşamasında oldukça önemlidir. İşletmenin devamlılığı için ise başlangıçta sarf edilen bu girişimci çabaların iç girişimcilik şeklinde devam ettirilmesi gerekir. Artan rekabet ortamında başarılı olup ayakta kalmanın sırrı sürekli gelişim ve sürekli yenilikçiliktir. Bu nedenle girişimciliğin yinelenen bir süreç olarak devamlılık arz etmesi önemlidir.

Sıra Sizde 3

Girişimcilik sadece bir grup azınlığın tekelinde olan, doğuştan gelen genetik bir ayrıcalık olarak algılanmamalıdır. Günümüzde girişimcilik eğitime verilen önemin giderek artması, gerek ülkemizde gerekse yurt dışında bu konuda üniversite düzeyinde eğitim veriliyor olması, girişimciliğin geliştirilebilen bir yetenek olduğunun kanıtıdır.

Sıra Sizde 4

Sosyal girişimciliğe ilişkin pek çok akademik tartışma ve tanım mevcuttur. Bu tanımların ortak noktası sürdürülebilirlik ve sosyal fayda yaratma kavramlarına yaptıkları vurgudur.

Sıra Sizde 5

Yeni girişimcilik, var olan veya yeni ortaya çıkan sorunları yeni mal ve hizmetler üreterek, yeni iş anlayışlarını uygulayarak çözmektedir. Yeni girişimcilik inovasyon odaklıdır. Yeni girişimcilikte küresel düşünce ve hareket tarzı hakimdir. Bu açıdan ele alındığında istihdam potansiyelinin, geleneksel girişimciliğe oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- DURUKAN, T. (2006). “Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Vol:1 Sayı: 2.
- KOÇAK, A. (2003). “Pazarlama ve Girişimcilik Arasındaki İlişki, Girişimci Pazarlaması”. Pi Dergisi, C.5:5.
- BAŞAR, M. Ve TOSUNOĞLU, B.T ve DEMİRCİ, E. (2001). “Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası” Eskişehir Ticaret Odası Yayınları: Eskişehir.
- MÜFTÜOĞLU, M T. (2009). “Nasıl Girişimci Olunur?”. Turhan Kitapevi.
- TÜSİAD (2002). “Türkiye’de Girişimcilik”. TÜSİAD Yayınları, No: 12/340: İstanbul.
- ODABAŞI, Y. (Editör). (2004). “Girişimcilik”. AÖF Yayınları: Eskişehir.
- BESLER, S. (Editör). (2010). “Sosyal Girişimcilik”, Beta Yayınları: İstanbul
- Platin (2007). “Sosyal Girişimcilik”. Platin Dergisi, Nisan 2007.
- KUTANİS, Ö. ve HANCI, A. (2004). “Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları”. OGÜ 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi.
- KIRIM, A. (2010). “Yeni, Girişimcilik”. Capital Dergisi Eki.

2

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Girişimcilerin ekonomideki rolünü açıklayabilecek,
- Girişimcilik olgusunun günümüzde nasıl önem kazandığını ifade edebilecek,
- Girişimcilik olgusunun tarihsel gelişimini açıklayabilecek,
- Girişimcilikle ilgili ekonomik yaklaşımı tanımlayabilecek,
- Girişimcilikle ilgili psikolojik yaklaşımı açıklayabilecek,
- Girişimcilikle ilgili sosyo-kültürel yaklaşımı tanımlayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Girişimcilik
- Ekonomik Gelişme
- Ekonomik Yaklaşım
- Psikolojik Yaklaşım
- Sosyo Kültürel Yaklaşım

İçerik Haritası



Girişimciliğin Ekonomik, Toplumsal ve Kùltürel Temelleri

GİRİŞ

Yüksek girişimci dinamizmi ve hızlı ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin yükseldiğinin görülmesiyle birlikte girişimciliğin ekonomik gelişmenin yakıtı olduğı, istihdam ve refah artışı yarattığı kabul edilmektedir. Ekonominin yaratıcı sürecinin merkezinde girişimcilik ve yeniliklerin yer alması ekonomik büyümeyi hızlandırmakta, verimliliği artırmakta ve yeni iş olanakları yaratmaktadır. Bu nedenle, girişimci faaliyetler ile ülkenin refah düzeyi arasındaki açık ilişkinin anlaşılması ile birlikte girişimcilik konusu toplumların gündeminin en üst sıralarında yer alan konularından birisi haline gelmiştir. Girişimciliğin neden bu denli önemli bir konu haline geldiğinin anlaşılabilmesi girişimcilik olgusunun ekonomik, toplumsal ve kültürel temellerinin kavranmasıyla mümkün olabilir.

GİRİŞİMCİLERİN EKONOMİDEKİ ROLÜ

Girişimcilik olgusu ve küçük işletmelerin önemi tüm dünyada giderek artmakta ve bu yönde geliştirilen politikalar ülkelerin gündeminde önemli bir yer tutmaktadır. Girişimciler rekabet ortamını canlandırırken yeni ürün ve hizmetleri pazara sunmaktadır. Bu süreç gerçekleşirken yeni pazarlar oluşmakta ve istihdam olanakları artmaktadır.

OECD ülkelerinde küçük ve orta boy işletmeler tüm işletmelerin en az % 95'ini, ABD'de bulunan 22 milyon işletmenin % 99'unu, Avrupa Birliği'nde % 99'a yakınıni oluşturmaktadır. Avrupa Birliği'nde istihdamın üçte ikisini temsil eden küçük ve orta boy işletmeler genellikle bilgi yoğun hizmet sektörü ve teknoloji alanında faaliyet göstermekte, giderek artan biçimde uluslararası ortaklıklar içerisinde yer almaktadır.

Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahip olan küçük ve orta boy işletmeler tüm işletmelerin % 99,3'ünü oluşturmaktadır. İstihdamdaki payları % 76,7 olup, yaratılan katma değerdeki payları da % 37,7'dir.

Hammaddeye dayalı ekonomiden bilgiye dayalı ekonomiye geçişte yenilik yaratmak ve rekabet edebilmek ekonomik gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Gelişme süreci ilerledikçe sermayenin kazandığı önem artmakta ve iyi işleyen işgücü ve sermaye piyasalarına sahip olunması gerekmektedir. Geçtiğimiz yüzyıl büyük işletmelerin küçülmeye ve yeniden yapılanmaya gerek duymalarına yol açmıştır. Bu süreçte ağır sanayiye ve büyük işletmelere dayalı ülke ekonomileri zor durumda kalmıştır. Geçiş süreci yaşayan bu ülkelerde çoğunlukla karşılaşılan özelliklerin başında girişimci eksikliği gelmektedir. Devletlerin giderek ekonomik faaliyetlerden ellerini çektiği bu dönemde yenilik ve farklılık yaratacak girişimcilere olan ih-

Girişimciliğin günümüzdeki önemini anlamak için ekonominin değişen ve dönüşen yapısını ele almak gerekmektedir.

tiyaç giderek artmıştır. Değişen koşullarda giderek büyüyen dünya ekonomisinde oyuncular küçülmüş ve en küçük oyuncular olan girişimcilerin gücü artmıştır. (Müftüoğlu ve Haliloğlu, 2009, s.18-19.)

SIRA SİZDE



Günümüzde gelişmiş ülkelerde ve Türkiye’ de küçük ve orta ölçekli işletmelerin ağırlığı nasıldır?

Ülkelerin ekonomik ve toplumsal kalkınma düzeyleri ile girişimcilik performansları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Girişimcilik yenilikler aracılığıyla yeni mal ve hizmetler yaratarak ulusal ekonomilerin rekabet güçlerini artırarak dünya ekonomisi içerisindeki yerlerini belirlemektedir. Girişimciliğin yeni ya da var olan bir işletme içerisinde risk alma, yaratıcılık ve yenilik süreçlerini birleştirerek ekonomik bir faaliyet yaratma süreci olması nedeniyle ülkelerin ekonomik toplumsal gelişme düzeyi üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. (Doğaner, 2006, s. 19)

GİRİŞİMCİLİK OLGUSUNUN YÜKSELİŞİ

Girişimcilik kavramı gerek işletme gerekse de iktisat yazınında uzun süredir kullanılmakta olan bir kavramdır. Bu kavram günümüze kadar farklı biçimlerde tanımlanmış olmasına karşın, genel olarak, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar yaratabilme amacıyla üretimin girdilerini örgütleme yeteneği ve risk alma özellikleriyle bağdaştırılmıştır.

Ekonomik gelişme, ekonomi politikası uygulayıcılarının ve ekonomi araştırmacılarının anahtar konusu olmuştur. Özellikle Avrupa’da yüksek oranlı işsizlik nedeniyle iktisadi gelişmeye olan ilgi hızlı bir şekilde artmıştır. 2. Dünya Savaşı’ndan sonra çoğu OECD ülkesi yüksek oranda iktisadi büyüme gerçekleştirmişlerdir. 1973’deki ilk petrol krizini izleyen süreçte enflasyonla birlikte düşük büyüme oranlarının gerçekleştiği bir dönem yaşanmıştır. 1980’lerin ortalarına kadar bazı ülkelerde iktisadi büyüme oranları tekrar yükselmeye başlamıştır. (Audretsch, D. ve Thurik, R., 1997, 10)

DİKKAT



Ekonomik açıdan durgunluğun yaşandığı dönemlerde girişimciler bu sürecin durdurulmasında yardımcı olabilecek ekonomik aktörler olarak değerlendirilmişlerdir.

1960 ve 1970’lerde çoğu batı ülkesinde akademik ve politik ilgi artan bir oranda talep yönetimi ve gelir dağılımı konularına yönelirken iktisadi büyümenin nedenlerine olan ilgi azalmıştır. Bu dönemlerde iktisadi büyüme, neoklasik teori aracılığı ile üretim faktörleri birikimi ve dışsal teknolojik değişimle açıklanmaktaydı. Temel iktisadi anlayışta uzun dönemli faktör birikimi ve teknolojik gelişme konularıyla ilgilenilmemekteydi.

1980’lerde stagflasyon ve yüksek işsizlik oranları arz yönlü iktisada ve iktisadi büyümeyi etkileyen temel faktörlere olan ilginin artmasına neden olmuştur. Özellikle bu dönemlerde teşvikler, piyasaların düzenlenmesi ve sosyal katılımlar gibi konulara odaklanılmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte 1980’ler ve 1990’lar küçük ve orta ölçekli firmaların ekonomideki rollerinin yeniden değerlendirildiği ve girişimciliğe yönelen yeni bir ilginin ortaya çıktığı dönemler olmuştur. (Tosunoğlu, 2003, s. 7)

Günümüzde girişimciliğin geliştirilmesi konusu gerek gelişmekte olan gerekse de gelişmiş ülkelerin ekonomi politikalarının vazgeçilmez bir unsuru olmuştur.

Girişimci, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılma sürecinde baş aktördür. Çünkü girişimci, kendisinin veya başkasının yarattığı yenilikleri ekonomiye kazandırır. En küçük bir yenilik dahi, üretim sürecinde iyileştirmeler ve üretkenlik artışları sağlayabilir. Yeniliğin düzeyi arttıkça ekonomiye katkısı da büyür. Girişimcinin üretim sürecine katkısı başlıca üç yönde olabilir: (TUSİAD, 2002)

1. Üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlar.
2. Kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırır.
3. Girişimci yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulamasını hızlandırır. Bir girişimcinin yaptıkları sonucu elde edilen başarı ya da başarısızlıklar diğer girişimcilere örnek olur, yol gösterir.

Risk üstlenme ve yenilikçi olma niteliği nedeniyle girişimcilerin tüm toplumların değişim ve gelişme süreçlerinde öncülük yaptığını söylemek olasıdır. Dünya pazarlarında giderek hızlanan rekabet her ülkeyi yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Günümüze kadar girişimciye verilen önem ülkelere göre farklı olması yanında zaman içinde de her ülkede değişen bir eğilim izlemiştir. Birçok ülke ortaya çıkan girişimci gereksinimini karşılayabilmek için girişimciliği özendirme ve geliştirme programlarını uygulamaya koymaktadır. Toplumda girişimci sayısının artırılması için girişimcilik ruhunun aşılması gerekmektedir. Ancak uygulanan programlarda girişimci sayısını artırmak kadar kurulan işletmelerin geliştirilmesi ve eğitilmesi de amaçlanmalıdır. Girişimcilerin desteklenmesi, yeni iş ortamları ve iş fırsatları yaratılması yanı sıra ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak ve bilgi toplumu olmak yolunda iş gücü niteliğini yükseltici etkisi nedeniyle yaşamsal önem taşımaktadır. Çünkü Dünya Girişimcilik Platformu (Global Entrepreneurship Monitor - GEM) tarafından 29 ülke arasında yapılan araştırma yüksek girişimcilik faaliyetleri olan ülkelerin ortalama ekonomik büyümenin üzerinde gelişme gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Girişimcilerin üretim sürecine katkıları hangi yönlerden olabilir?



Girişimciliğin son dönemde böylesine popüler olmasının başlıca sebepleri arasında aşağıdaki üç önemli gelişmeyi sayabiliriz: (TUSİAD, 2002)

1. İstihdam sorununun artması.
2. Yeni ekonominin gittikçe güçlenmesiyle değişen ekonomik yapı.
3. Ekonomi ve işletme alanlarında teorik gelişmeler ve girişimciliğin genel kabulü.

GİRİŞİMCİLİK OLGUSUNUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Girişimcilik kavramının tarihsel gelişimini incelerken bu kavramın niteliklerinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle On Dokuzuncu Yüzyıl ve öncesinde Yirminci Yüzyıl ayrı olarak ele alınmıştır.

On Dokuzuncu Yüzyıl ve Öncesi

Bu dönemde girişimcilikle ilgili olarak gerçek anlamdaki ilk örnek Uzak Doğu ile ticaret yolları geliştirmeye çalışan Marco Polo'dur. Marco Polo parası olan insanların mallarını satmak üzere anlaşmalar yapmıştır. Bu olay da günümüz "risk sermayesi"nin ilk örneğidir. O zamandaki genel anlaşma sigorta bedeli dahil % 25'e ya-

Orta çağlardaki girişimciler kamu kaynaklarını kullanan ve risk üstlenmeyen kişilerdi.

kın bir faiz oranı ile maceraperest tüccara sermaye sağlamak şeklindeydi. Bu anlaşmada sermayedar pasif risk taşıyıcıyken maceraperest tüccar fiziksel ve ekonomik tüm riskleri üstlenen aktif bir rol almaktaydı. Maceraperest tüccar başarılı bir şekilde malları satın geziyi bitirdiğinde sermayedar kârın % 75'e kadar olan bir kısmını, maceraperest tüccar ise % 25 civarındaki kısmını alıyordu.

Orta çağlarda girişimci kavramı hem yönetici hem de çalışan olarak büyük ölçekli üretim projelerini yöneten kişi için kullanılmaktaydı. Böyle büyük üretim projelerinde bireyler riskleri üstlenmemekte, genellikle devlet tarafından sağlanan kaynaklarla projeyi yürütmekteydiler. Orta çağlardaki tipik girişimci örneği din görevlileriydi. Bu kişiler kale, sur, kamu binaları, manastır, katedral gibi büyük mimari çalışmaları yapmakla görevliydi.

Risk ve girişimci arasındaki bağlantı 17. yüzyılda kurulmuştur. Bu dönemde girişimci, genel olarak devletle taahhüt edilmiş bir ürün ya da hizmet sağlamak konusunda anlaşma yapan kişilere denilmektedir. Yapılan anlaşmalardaki fiyatlar sabit olduğundan sonuç kâr ya da zarar olsun girişimciye ait olmaktaydı.

18. yüzyılda sermayesi olan bir insan sermayeye ihtiyaç duyan bir insandan ayrılmaktaydı. Diğer bir ifade ile girişimci, sermaye sağlayıcıdan (günümüz risk sermayedarı) farklıydı. Bu farklılaşmanın bir nedeni bütün dünyada ortaya çıkan sanayileşmeydi. Bu süre içerisinde geliştirilen birçok yenilik (Thomas Edison'un icadı gibi) değişen dünyanın gerekleri nedeniyle ortaya çıkmaktaydı. Edison gibi birçok mucit yeni teknolojiler geliştirmekte ancak bu icatlarını kendileri finanse edemeyecek durumdaydılar. Bu durumdaki mucitler icatlarının finansmanını devlet ya da özel kaynaklar aracılığı ile sağlamaktaydılar. Bu nedenle bu tipteki insanlar sermaye sağlayıcıları (risk sermayedarları) değil sermaye kullanıcılarıydılar (girişimci). (Tosunoğlu, 2003, s.10)

SIRA SİZDE



3

Risk ve girişimci arasındaki bağlantı hangi yüzyılda ve nasıl kurulmuştur?

Yirminci Yüzyıl

Yirminci yüzyılda girişimciler genellikle yöneticilerden ayrılmamaktadır. Bu dönemde girişimci kişisel çıkarı için bir işletmeyi yöneten ve çalıştıran kişi olarak tanımlanmaya başlamıştır. İşletmesinde kullandığı girdiler, istihdam ettiği iş gücü ve ihtiyaç duyduğu sermaye için cari fiyatları ödeyen kişidir. Kendi çabası, yeteneği, organizasyon ve yönetim becerilerini de bu süreçte kullanmaktadır. Ayrıca kaybetme ve önceden beklenmeyen durumlarla karşılaşma riskini de kabul etmektedir.

Yirminci yüzyılın ortalarında girişimcinin yenilikçi fonksiyonu ön plana çıkmıştır. Girişimcinin ekonomideki fonksiyonu, bir yenilikçi olarak üretim şeklini reform etmek, yeni bir üretim tekniği kullanmak, eski bir ürünü başka bir şekilde üretmek ve üretim için yeni kaynaklar yaratmaktır. Bu tanımlamada yenilik girişimciliğin en önemli unsurudur. Yeni bir mal ya da hizmeti tüketicilere sunmak girişimci için en zor görevlerden birisidir. Bu, sadece yaratma yeteneği değil, iş çevresindeki tüm güçleri anlama yeteneği gerektirmektedir. (Hisrich R. ve , Peters, M., 1998, s.8)

Günümüz girişimcilerinin ekonomide yerine getirdikleri en önemli işlev yenilik yaratmaktır.

EKONOMİK YAKLAŞIMLA GİRİŞİMCİLİK

İktisat teorisi toplumların iki temel sorunuyla ilgilenmektedir:

- Toplumlar refah düzeylerini nasıl yükselteceklerdir? Refah artışı sağlanmadan nüfus arttığında kişi başına refah düşecektir. Bu nedenle yaşam standartlarını yükseltmek isteyen bütün toplumlar toplam refahı sürekli olarak yükseltmeye yarayacak yolları bulmak zorundadır.
- Toplumlar üyeleri arasında refahı nasıl dağıtacaklardır? Eşit bir refah dağılımı şekli olmaksızın toplumun küçük bir kesimi mutlu olacak, kalan kesimde ise istikrar sağlanamayacaktır. (Tosunoğlu, 2003, s.24)

Bu temel iktisadi soruların cevaplanmasında kullanılan birçok iktisadi yaklaşım bulunmaktadır. Özellikle çağımızda girişimcilik olgusu bu soruların cevaplanmasında birçok ülkede önemli bir kaynak oluşturmıştır. Bu sorulardan hareketle girişimcilik olgusunun ekonomik temellerinin ele alınması gerekmektedir. Girişimcilik olgusunun ekonomik temellerinin tarihsel süreç içerisinde nasıl yer almış olduğunun genel olarak bilinmesi konunun anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Girişimciliğe ilk ve temel ekonomik teorik katkılar Fransız düşünürler tarafından yapılmıştır. Fransız ekolünün bu alandaki en önemli teorisyen ve yazarları Cantillon, J.B. Say, Turgot, Quesnay ve Beaudou'dur. Girişimciliğin ekonomi içerisindeki rolünün ne olduğu konusunda ilk düşünceleri ortaya atan Cantillon'dur. Cantillon ekonomiye etki eden ve onları biçimlendiren ekonomik unsurları üç gruba toplamaktadır:

- Kaynaklara sahip olan kişiler (o dönemin arazi sahipleri).
- Bu kaynaklarla çalışanları bir araya getiren girişimciler.
- İstihdam edilerek iş yapan profesyonellerdir.

Cantillon'a göre birinci ve üçüncü grup genelde pasif (edilgen) olup bir başkasının çaba ve gayretine ihtiyaç duyarlar. Girişimciler ise aktiftir (etken) ve bu iki grubu organize ederler. Ekonomideki gerçek ve önemli rolü de bu grupları yönlendiren girişimciler oynar. (Top, 2006, s.50-51)

Üretim araçlarının özel mülkiyete konu olduğu kapitalist sistemde mülk sahipleri belli başlı üç işlevi yerine getirirler:

- a) Mali sermayenin devreye sokulması
- b) Üretim araçlarının koordinasyonu, işletmenin yönetimi ve işletilmesi,
- c) Yatırımlarla ilgili stratejik kararların alınması

Sermaye piyasaları gibi kurumların varlığı sayesinde mali sermaye sunumu ile diğer işlevler tamamen birbirinden ayrılabilmiştir. Girdilerin sağlanması ve rutin işletme işlevleri ücretli çalışanlara devredilebilirken, yatırım yapma ya da yapmama, yeni bir piyasaya girme gibi nihai kararlar ise hiçbir şekilde üretim araçları mülk sahiplerinden başkasına bırakılmamıştır. Karar verme pozisyonu ile iş adamının üstlendiği işleve de girişimcilik adı verilmektedir.

Cantillon ekonomiye etki eden ve onları biçimlendiren ekonomik unsurları nasıl gruplandırmıştır?



SIRA SİZDE

4

İlk kez Cantillon, iş adamının, emeği üretim sürecinde istihdam etme, mali sermaye tedarik etme işlevleri ile bilinmeyen gelecek karşısındaki karar alma pozisyonunu ayrı değerlendirmiştir. Cantillon'a göre tüccar gündelik piyasada çiftçiden belli bir fiyat üzerinden mallar satın alıp belirsiz fiyattan şehirde satabilir. Tüccarı bu girişime motive eden, elde etmeyi umduğu kârdır. Bu kâr, tüketim malları fi-

yatlarının şehirdeki dalgalanmalarının önceden belli olmaması nedeniyle belirsizdir. Geleceğin bugünden tam olarak bilinmeyişi nedeniyle geliri risk içeren aktörü büyük bir titizlikle mercek altına alan Cantillon, girişimciliğin risk alma ya da risk üstlenme vasfını öne çıkarmaktaydı. (Alada, 2001)

Cantillon'dan sonra, girişimciliğin açıklamasına yönelik olarak üç temel yaklaşım ortaya çıkmıştır:

- Alman Ekolü: Temsilcileri von Thünen, Schumpeter ve Baumol'dur.
- Neoklasik Ekol: Temsilcileri Marshall, Say ve Knight'dır.
- Avusturya Ekolü: Temsilcileri Menger, von Mises ve Kirzner'dir.

Bu yaklaşımlar girişimcinin işlevini farklı açılardan açıklamışlardır. Neoklasikle göre girişimcinin temel rolü, girişimcilik faaliyetleri yoluyla piyasaların dengede bulunmasına katkı yapmaktır. Avusturya Ekolü ise girişimcinin kâr fırsatları yakalama yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Bu yaklaşıma göre girişimcilerin önemli bir fonksiyonu karşılanmamış ihtiyaçları karşılamak ya da piyasa etkinsizliklerini ve eksikliklerini düzeltmektir. Schumpeterci ekol olarak da bilinen Alman Ekolü ise girişimcinin bir değişim, reform ya da devrim yapması ön plandadır. Bu anlamda girişimcinin ekonomideki fonksiyonu yeni bir mal üretmek ya da mevcut ürününü yeni bir yöntemle üretmeye çalışmak gibi yenilikler ortaya koymaktır. Alman Ekolü'nün Avusturya Ekolünden temel farkı, Alman Ekolü potansiyel yaratılmasına önem verirken Avusturya geleneği ise bunun potansiyelin gerçekleştirilmesine önem vermesidir. Neoklasik ekolde, girişimcinin risk, alan kapitalis, yönetici fonksiyonları ön plandadır. Alman ve Avusturya ekolleri ise, girişimcinin yenilikçilik-aracılık faaliyetleri üzerine odaklanmaktadır. (Özden ve diğ., 2009, s. 2-3)

Fransız iktisatçı J.B. Say'dan itibaren, girişimcilik dördüncü üretim faktörü olarak genel kabul görmüştür. Konu, Schumpeter'in "dinamik girişimcilik" yaklaşımıyla daha büyük bir önem kazanmıştır. Schumpeter, dinamik girişimciyi; yeni tedarik kaynakları, yeni satış piyasaları, yeni ürünler, yeni süreçler ve yeni organizasyon sekilerini uygulayarak eskiyi yeni ile değiştiren kişi olarak belirlemiştir. Girişimcileri sürekli bir yenilik süreci içinde eskiyi terk edip daha etkin yeni yolları ve yöntemleri devreye sokarak (yıkıcı yaratıcılık) yaşayan kişiler olarak tanımlamış ve bu kişilerin ekonomik büyümenin en önemli aktörü olduğunu iddia etmiştir. (Durukan, 2007, s.28)

Girişimcilikle ilgili ekonomik yaklaşımlarda, genellikle açıklayıcı değişken olarak girişimcilik düşüncesi ve girişimcinin rolü üzerinde durulmaktadır. Bu anlamda, ekonomik perspektifle girişimciyi anlayabilmek için bu kavramın farklı iktisat düşüncüleri tarafından ne şekilde değerlendirildiği aşağıdaki Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Girişimci belirsizlikle ilgili riski üstlenen kişidir. (Cantillon, Thünen, Mill, Hawley, Knight, Mises, Cole, Shackle)
Girişimci finansal sermayeyi arz eden kişidir. (Smith, Turgot, Böhm-Bawerk, Pigou, Mises)
Girişimci bir yenilikçidir. (Baudeau, Bentham, Thünen, Schmoller, Sombart, Weber, Schumpeter)
Girişimci bir karar vericidir. (Cantillon, Menger, Marshall, Wieser, Amasa Walker, Francis Walker, Keynes, Mises, Shackle, Cole, Schultz)
Girişimci endüstriyel bir liderdir. (Say, Sain-Simon, Amasa Walker, Francis Walker, Marshall, Wieser, Sombart, Weber, Schumpeter)
Girişimci bir yöneticidir. (Say, Mill, Marshall, Menger)
Girişimci ekonomik kaynakların bir düzenleyicisi ve koordinatörüdür. (Say, Walras, Wieser, Schmoller, Weber, CLARK, Davenport, Schumpeter, Coase)
Girişimci bir girişimin sahibidir. (Quesnay, Wieser, Pigou, Hawley)
Girişimci üretim faktörlerinin bir işverenidir. (Amasa Walker, Francis Walker, Wieser, Keynes)
Girişimci bir müteahhittir. (Bentham)
Girişimci bir arbitrajcıdır. (Cantillon, Walras, Kirzner)
Girişimci alternatif kullanımlar arasında kaynakların bir tahsisçisidir. (Cantillon, Kirzner, Schultz)

Tablo 2.1

*Ekonomik Teori
Tarihinde
Girişimcinin Rolü*

Kaynak: Özkul, G. (2007), "Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri: Ekonomik Teoride Girişimciler", Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, s.344.

PSİKOLOJİK YAKLAŞIMLA GİRİŞİMCİLİK

Psikolojik ve davranışsal yaklaşımlar, girişimcilerin, ekonomik değer üretmeye dönük tercihlerinin yöneldiği tutum ve davranışlara odaklanır. Sosyolojik yaklaşımlar ise sosyal yapının ve sosyal değişkenlerin bireysel kararlar üzerindeki önemini vurgularlar. Yakın bir geçmişe kadar, girişimcilik konusundaki çalışmalarda baskın olan eğilimle girişimci bireyin kişisel niteliklerinden hareket edilmekteydi. Ancak, sadece bireycilik ya da kişisel niteliklerin, çoğu zaman karar almayı etkileyen sosyal faktörlerin rolünü eksik bıraktığı unutulmamalıdır. (Aytaç ve İlhan, 2008, s. 105)

Girişimciliği etkileyen olguların sadece kişisel özelliklerle sınırlandırılmaması gerekmektedir.



DİKKAT

Girişimciliğin açıklanmasına yapılan önemli bir katkı girişimcilerin kişisel karakterleri ile duygusal ve bilişsel özelliklerine ilişkin yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlarda az sayıda insanda bulunan doğuştan gelen genetik özelliklerle, sonradan eğitim ve çevrenin kişiliği etkilemesi sonucu elde edilen beceriler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Yapılan çalışmalarda üzerinde en çok durulan girişimci kişisel özelliklerin başında girişimcilerin başarı amacına yönelimli, bağımsız olma arzusu, sorumluluk üstlenebilme ve güç elde etme isteği gibi özellikler gelmektedir. Çoğu yönetsel olan karar verme ve liderlik gibi kişilik özellikleri ise eğitimle de edinilebilmektedir. (Top, 2006, s.74-75)

Girişimcilik karakteri üzerine yapılan araştırmalara göre bazı özel kişilik karakterleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Başarı ihtiyacı
- Risk üstlenme
- Yüksek kontrol yeteneğı
- Yenilikçilik
- Hayal gücü, vizyon ve öngörü
- Esneklik
- Başarı ile yetinmeyen ve yeni yarışlar için hazırlanan güdülenme
- Başarısızlığı kabul etmeyen kişilik.

Başarılı girişimcilerin üç temel özelliğı sahip olduğı da ifade edilmektedir. Bunlar; vizyon, misyon ve hırslı olmadır. Başarılı olmuş girişimcilerin, diğeri insanların algılayamayıp kaçırdığı göstergeleri seçip algılama yeteneğıne sahiptirler. Girişimcilerin herkes tarafından bilinmeyen olayları önceden gördükleri veya sezdikleri ileri sürülmektedir. Buna yaklaşıma göre, girişimciler, bulundukları çevreyi ve dünyayı çok iyi gözleyerek ve sezgileri ile yorumlayarak uzun dönemde ihtiyaç duyulacak ürün ve hizmetleri üretmek için gerekli kaynakları bir araya getirir. Başarılı girişimciler “iyi gözlemci”, “sezgileri güçlü”, “sosyal yönü kuvvetli”, “hayal gücü yüksek”, “düşünme ve değerlendirme yetenekleri gelişmiş” insanlardır. Bu insanlar rekabetçi ve kazanma arzusuyla dolu azimli insanlardır. (Aytaç, 2006, s. 143-144)

Girişimci kişiliğı sahip insanların tutkularla dolu olan bir yaşam biçimini tercih ettikleri görülür. Girişimcinin sahip olduğı bu tutkular, girişimciyi ayakta tutan güç odakları olarak kabul edilebilir. Girişimci kişilik özelliklerinin bir değeri yaratabilmesi ve işletme kurmaya dönüşmesi ise bu özellikleri kullanabilecek yeteneğinin var olması ile mümkün olabilir. Başka bir ifade ile girişimciliğinin nitelikleri içerisinde bulunan kişisel özelliklerin yetenekle birleşmesi halinde başarılı girişimlerin oluşabileceğı beklenmektedir. (Demirel ve Tikici, 2004, s.52)

Başarılı girişimcilerin güçlü sezgi ve öngörülerıyla diğeri insanlardan ayrıldıkları görülmektedir.

SIRA SİZDE

5



Girişimci kişilik özelliklerinin bir iş kurmaya dönüşmesi nasıl mümkün olur?

SOSYO KÜLTÜREL YAKLAŞIMLA GİRİŞİMCİLİK

Girişimciler açısından sosyal çevre çok sayıda farklı girişimcinin ve sektörün belirli bir zaman, yer ve iş üzerinde oluşturdıkları etkileme ve etkilenme biçimleri olarak tanımlanabilir. Sosyal çevre yerel, ulusal ve küresel düzeyde sosyo kültürel değerlerin, tutumların, davranışların ve kararların gösterilmesi açısından, girişimcilerin işe bakış açısından daha çok boyutlu ve etkileyici bir ilişki demetidir. (Top, 2006, s.107-108)

Girişimci olma düşüncesi kişinin ait olduğı toplumun kültürü, ailesi, çevresi ve eğitiminden gelen motivasyona bağlıdır. Girişimcilerin başarılı olmasına değeri veren bir kültür, bu başarıya önem vermeyen kültürle göre daha fazla girişimcinin doğmasına ortam hazırlayacaktır. Girişimcinin bulunduğı kültürde kişinin kendi işinin sahibi olması, bireycilik, para kazanmak ve başarılı olmak gibi değeri ön planda bulunuyorsa, bu kültürde girişimcilik destekleniyor demektir. (Demirel ve Tikici, 2004, s.54-55)

Max Weber'in ifadesiyle bir özel kişilik tipi olarak girişimciliğin tüm batı dünyası içerisinde çizdiği genel özellikler aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- Bireyselleşmenin önem kazanması.
- İş ve özel hayatın birbirinden ayrışması.
- Ekonomik ve sosyal çıkarların dünya görüşünü belirleme eğilimi.
- Üretimin en önemli değer olmasına olanak veren ve "çalışma kavramını bir ibadet olarak kutsallaştıran yeni bir ahlaki tavır.
- Servet artışının bir olgunluk düzeyi olarak değerlendirilmesi ve kişisel değerlerin en önüne konulması.
- Bu servet artışının, üretimi devam ettiren ve büyümesine olanak veren bir yapıda kullanılması.
- "Şimdi" yerine dizgesel bir biçimde akan geçmiş-şimdi-gelecek biçimini alan zamanın kavramlaştırılması ve geleceğe odaklı olma.
- Sürekli çalışmanın yaşamın kaçınılmaz bir parçası olarak algılanması ve kişisel mutluluğun bu çalışmayla birlikte tanımlanması.
- Kazanç ve verimliliğin kutsanmasıyla birlikte ekonomik başarıya yönelik kişisel motivasyon.

Girişimciliğin batı dünyası içerisinde çizdiği tüm bu genel özellikler doğulu girişimcilerin ne kadar farklı bir ortamda filizlendiğini ve farklı bir kültürel yapıda olduklarının ipuçlarını barındırmaktadır. (Doğaner, 2006, s. 153-154)

İş alanındaki kültürel değerler; misyon, vizyon, süreç, kontrol, karar verme gibi formel değerler ve değer, ahlak, kişilik, güç, güven gibi ortak informel değerlerle genel olarak ifade edilebilir. Bu iki farklı kültürel değer grubu birbirini destekleyen unsurlardır.

Sosyolojik yaklaşım içerisinde Batı iş kültürü ile Doğu iş kültürü birbirinden farklıdır. Batı iş kültüründe girişimcilik tamamıyla bireysellik ve bireycilik temelinde yürürken, Doğu iş kültüründe girişimcilik aile ya da grup bağlamında yürümektedir.

Batı iş kültürünün belirleyici boyutları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Risk alan
- Hiyerarşik sistemle çalışan
- Yenilikçi
- Yüksek bireysellik
- Hatalardan ders çıkaran
- Bağımsızlık.

Doğu girişimci kültürü düşük bireysellik kültürü olarak da tanımlanır. Bu anlayışta yapılan iş kişisel memnuniyetten ve doyumdan çok yerine getirilmesi zorunlu bir sorumluluk ve ödev olarak görülür. Girişimcilik değerleri olarak sosyal statü, imaj, itibar, şeref, namus, şöhret gibi faktörler etkili olmaktadır. Başarısızlık saygınlık kaybı olarak algılanan ve utanılan bir olgudur. (Top, 2006, s.113-114)

Özet



Girişimcilerin ekonomideki rolünü açıklamak.

Girişimciler rekabet ortamını canlandırırken yeni ürün ve hizmetleri pazara sunmaktadır. Bu süreç gerçekleşirken yeni pazarlar oluşmakta ve istihdam olanakları artmaktadır. Hammaddeye dayalı ekonomiden bilgiye dayalı ekonomiye geçişte yenilik yaratmak ve rekabet edebilmek ekonomik gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Gelişme süreci ilerledikçe sermayenin kazandığı önem artmakta ve iyi işleyen iş gücü ve sermaye piyasalarına sahip olunması gerekmektedir. Geçtiğimiz yüzyıl büyük işletmelerin küçülmeye ve yeniden yapılanmaya gerek duymalarına yol açmıştır. Bu süreçte ağır sanayiye ve büyük işletmelere dayalı ülke ekonomiler zor durumda kalmıştır. Bu nedenle girişimciler ekonomide giderek artan bir öneme sahip olmuşlardır.



Girişimcilik olgusunun günümüzde nasıl önem kazandığını ifade etmek.

Risk üstlenme ve yenilikçi olma niteliği nedeniyle girişimcilerin tüm toplumların değişim ve gelişme süreçlerinde öncülük yaptığını söylemek olasıdır. Girişimci, kendisinin veya başkasının yarattığı yenilikleri ekonomiye kazandırır. En küçük bir yenilik dahi, üretim sürecinde iyileştirmeler ve üretkenlik artışları sağlayabilir. Dünya pazarlarında giderek hızlanan rekabet her ülkeyi yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. 1980'ler ve 1990'lar küçük ve orta ölçekli firmaların ekonomideki rollerinin yeniden değerlendirildiği ve girişimcilğe yönelen yeni bir ilginin ortaya çıktığı dönemler olmuştur. Bu nedenlerle girişimcilik günümüzde büyük önem kazanmıştır.



Girişimcilik olgusunun tarihsel gelişimini açıklamak.

Orta Çağlarda girişimci kavramı hem yönetici hem de çalışan olarak büyük ölçekli üretim projelerini yöneten kişi için kullanılmaktaydı. Böyle büyük üretim projelerinde bireyler riskleri üstlenmemekte, genellikle devlet tarafından sağlanan kaynaklarla projeyi yürütmekteydiler. Orta Çağlardaki tipik girişimci örneği din görevlileriydi. Bu kişiler kale, sur, kamu binaları, manastır, katedral gibi büyük mimari çalışmaları yapmakla görevliydi. Yirminci yüzyıldan itibaren girişimciler, genellikle yöneticilerden ayrılmamış ve girişimci kişisel çıkarı için bir işletmeyi yöneten ve çalıştıran kişi olarak algılanmaya başlamıştır.



Girişimcilikle ilgili ekonomik yaklaşımı tanımlamak.

Girişimcilğe ilk ve temel ekonomik teorik katkılar Fransız düşünürler tarafından yapılmıştır. Fransız ekolünün bu alandaki en önemli teorisyen ve yazarları Cantillon, J.B. Say, Turgot, Quesnay ve Beaudou'dur. İlk kez Cantillon, iş adamının, emeği üretim sürecinde istihdam etme, mali sermaye tedarik etme işlevleri ile bilinmeyen gelecek karşısındaki karar alma pozisyonunu ayrı değerlendirmiştir. Fransız iktisatçı J.B. Say'dan itibaren, girişimcilik dördüncü üretim faktörü olarak genel kabul görmüştür. Konu, Schumpeter'in "dinamik girişimcilik" yaklaşımıyla daha büyük bir önem kazanmıştır. Schumpeter, dinamik girişimciyi; yeni tedarik kaynakları, yeni satış piyasaları, yeni ürünler, yeni süreçler ve yeni organizasyon şekillerini uygulayarak eskiyi yeni ile değiştiren kişi olarak belirlemiştir.



Girişimcilikle ilgili psikolojik yaklaşımı açıklamak.

Girişimciliğin açıklanmasına yapılan önemli bir katkı girişimcilerin kişisel karakterleri ile duygusal ve bilişsel özelliklerine ilişkin yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlarda az sayıdaki insanda bulunan doğuştan gelen genetik özelliklerle, sonradan eğitim ve çevrenin kişiliği etkilemesi sonucu elde edilen beceriler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan çalışmalarda üzerinde en çok durulan girişimci kişisel özelliklerin başında girişimcilerin başarı amacına yönelimli, bağımsız olma arzusu, sorumluluk üstlenebilme ve güç elde etme isteği gibi özellikler gelmektedir. Çoğu yönetsel olan karar verme ve liderlik gibi kişilik özellikleri ise eğitimle de edinilebilmektedir.



Girişimcilikle ilgili sosyo-kültürel yaklaşımı tanımlamak.

Girişimciler açısından sosyal çevre çok sayıda farklı girişimcinin ve sektörün belirli bir zaman, yer ve iş üzerinde oluşturdukları etkileme ve etkilenme biçimleri olarak tanımlanabilir. Sosyal çevre yerel, ulusal ve küresel düzeyde sosyo-kültürel değerlerin, tutumların, davranışların ve kararların gösterilmesi açısından, girişimcilerin işe bakış açısından daha çok boyutlu ve etkileyici bir ilişki demetidir. Girişimci olma düşüncesi kişinin ait olduğu toplumun kültürü, ailesi, çevresi ve eğitiminden gelen motivasyona bağlıdır. Girişimcilerin başarılı olmasına değer veren bir kültür, bu başarıya önem vermeyen kültürlerle göre daha fazla girişimcinin doğmasına ortam hazırlayacaktır.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin üretim sürecine alan katkılardan biri **değildir**?
 - a. Üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirmek
 - b. Kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlamak
 - c. Kullanılmakta olan üretim araçlarının değişik şekillerde kullanmak
 - d. Yeni düşünceler yaratmak
 - e. Kredi sağlamak
2. Girişimciler hangi nitelikleriyle tüm toplumların değişim ve gelişme süreçlerinde öncülük yapar?
 - a. Risk üstlenme ve yenilikçi olma niteliğiyle
 - b. Yönetim yetenekleriyle
 - c. Hukuksal düzenlemelerle
 - d. Finansal kaynak oluşturmalarıyla
 - e. Organizasyon yetenekleriyle
3. Aşağıdakilerden hangisi girişimcileri desteklenmeleri sonucu yaratacakları faydalardan biri **değildir**?
 - a. Yeni iş ortamları yaratmaları
 - b. Yeni iş fırsatları yaratmaları
 - c. Ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmaları
 - d. Hukuksal altyapı oluşturmaları
 - e. İş gücü niteliğini yükseltmeleri
4. Ondokuzuncu Yüzyıl ve öncesinde girişimcilikle ilgili gerçek anlamdaki ilk örnek aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Marco Polo
 - b. Cantillon
 - c. Schumpeter
 - d. Turgot
 - e. Say
5. Aşağıdakilerden hangisi orta çağlardaki tipik girişimci örneğidir?
 - a. Tüccarlar
 - b. Çiftçiler
 - c. Din görevlileri
 - d. Yöneticiler
 - e. Askerler
6. Girişimciliğin ekonomi içindeki rolünün ne olduğu konusunda ilk düşünceleri ortaya atan kişi kimdir?
 - a. Cantillon
 - b. Say
 - c. Schumpeter
 - d. Turgot
 - e. Marshall
7. Girişimcinin bir değişim, reform ya da devrim yapmasının ön planda ele alındığı ekol aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Neoklasik Ekol
 - b. Alman Ekolü
 - c. Avusturya Ekolü
 - d. Amerika Ekolü
 - e. Klasik Ekol
8. Avusturya Ekolü'nün ön plana çıkardığı unsur aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Girişimcilerin kar fırsatları yakalama yeteneği
 - b. Girişimcilerin piyasaların dengede bulunmasına katkısı
 - c. Girişimcilerin bir değişim, reform ya da devrim yapması
 - d. Girişimcilerin yenilikler ortaya koyması
 - e. Girişimcilerin organizasyon yeteneği
9. Aşağıdakilerden hangisi girişimcilikle ilgili özel kişilik karakterlerinden biri **değildir**?
 - a. Başarı ihtiyacı
 - b. Risk üstlenme
 - c. Düşük kontrol yeteneği
 - d. Yenilikçilik
 - e. Esneklik
10. Aşağıdakilerden hangisi batı iş kültürünün belirleyici boyutlarından biri **değildir**?
 - a. Risk alan
 - b. Hiyerarşik sistemle çalışan
 - c. Yenilikçi
 - d. Düşük bireysellik
 - e. Hatalardan ders çıkaran

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|--|
| 1. e | Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Olgusunun Yükselişi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. a | Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Olgusunun Yükselişi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. d | Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Olgusunun Yükselişi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. a | Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Olgusunun Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. c | Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Olgusunun Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. a | Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Yaklaşımla Girişimcilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. b | Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Yaklaşımla Girişimcilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. a | Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Yaklaşımla Girişimcilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. c | Yanıtınız yanlış ise “Psikolojik Yaklaşımla Girişimcilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. d | Yanıtınız yanlış ise “Sosyo-Kültürel Yaklaşımla Girişimcilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

OECD ülkelerinde küçük ve orta boy işletmeler, tüm işletmelerin en az % 95’ini, ABD’de bulunan 22 milyon işletmenin % 99’unu, Avrupa Birliği’nde % 99’a yakını oluşturumaktadır. Avrupa Birliği’nde istihdamın üçte ikisini temsil eden küçük ve orta boy işletmeler genellikle bilgi yoğun hizmet sektörü ve teknoloji alanında faaliyet göstermekte, giderek artan biçimde uluslararası ortaklıklar içerisinde yer almaktadır. Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahip olan küçük ve orta boy işletmeler tüm işletmelerin % 99,3’ünü oluşturumaktadır. İstihdamdaki payları % 76,7 olup, yaratılan katma değerdeki payları da % 37,7’dir.

Sıra Sizde 2

Girişimcinin üretim sürecine katkısı başlıca üç yönde olabilir:

- 1- Üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlar.
- 2- Kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girişimlerinin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırır.
- 3- Girişimci yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulamasını hızlandırır. Bir girişimcinin yaptıkları sonucu elde edilen başarı ya da başarısızlıklar diğer girişimcilere örnek olur, yol gösterir.

Sıra Sizde 3

Risk ve girişimci arasındaki bağlantı 17. yüzyılda kurulmuştur. Bu dönemde girişimci, genel olarak devletle taahhüt edilmiş bir ürün ya da hizmet sağlamak konusunda anlaşma yapan kişilere denilmektedir. Yapılan anlaşmalardaki fiyatlar sabit olduğundan sonuç kâr ya da zarar olsun girişimciye ait olmaktaydı.

Sıra Sizde 4

Cantillon ekonomiye etki eden ve onları biçimlendiren ekonomik unsurları üç gruba toplamaktadır:

1. Kaynaklara sahip olan kişiler (o dönemin arazi sahipleri).
 2. Bu kaynaklarla çalışanları bir araya getiren girişimciler.
 3. İstihdam edilerek iş yapan profesyonellerdir.
- Cantillon’a göre birinci ve üçüncü grup genelde pasif (edilgen) olup bir başkasının çaba ve gayretine ihtiyaç duyarlar. Girişimciler ise aktiftir (etken) ve bu iki grubu organize ederler. Ekonomideki gerçek ve önemli rolü de bu grupları yönlendiren girişimciler oynar.

Sıra Sizde 5

Girişimci kişiliğe sahip insanların tutkularla dolu olan bir yaşam biçimini tercih ettikleri görülür. Girişimcinin sahip olduğu bu tutkular, girişimciyi ayakta tutan güç odakları olarak kabul edilebilir. Girişimci kişilik özelliklerinin bir değer yaratabilmesi ve işletme kurmaya dönüşmesi ise bu özellikleri kullanabilecek yeteneğin var olması ile mümkün olabilir. Başka bir ifade ile girişimciliğin nitelikleri içerisinde bulunan kişisel özelliklerin yetenekle birleşmesi halinde başarılı girişimlerin oluşabileceği beklenmektedir.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Alada, D. (2001), “**İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar**”, İ.Ü.Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001).
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S., (2008), “**Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 18, ss. 101-120.
- Aytaç, Ö. (2006), “**Girişimcilik:Sosyo-Kültürel Bir Perspektif**”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, ss.139-160.
- Audretsch D. ve Thurik, R., (1997), **Sources Of Growth: The Entrepreneurial Versus The Managed Economy**, Discussion Paper, Tinbergen Institute, Erasmus University.
- Demirel, E.T. ve Tikici, M., (2004), “**Kültürün Girişimci Kişiliğe Etkileri**”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları (DAUM) Dergisi, Cilt 2 - Sayı 3 ss.49-58.
- Durukan, T. (2007), “**Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi**”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 1 Sayı 2? Ocak 2007? Volume 1, Number 2. s.s 25-37.
- Doğaner, E. Aysan (2006), **Yeni Nesil Girişimci**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hisrich RD, ve , P.Peters, M.; (1998), **Entrepreneurship**, USA: Irvin/Mc Graw-Hill, Fourth Edition.
- Kuratko, D. , (2008), **Entrepreneurship**, Cengage Learning, USA.
- Müftüoğlu, T. ve Haliloğlu, N. (2009), **Nasıl Girişimci Olunur**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Özden K, Temurlenk, M. S. ve Başar S.(2008), **Girişimcilik Eğitimi: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**, FBE JOURNAL, Doğu Akdeniz Üniversitesi.
- Top, S. (2006), **Girişimcilik Keşif Süreci**, Beta Basım, İstanbul.
- Tosunoğlu, B.T., (2003), Girişimcilik ve Türkiye'nin Ekonomik **Gelişme Sürecinde Girişimciliğin Yeri**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- TÜSIAD, (2002), **Türkiye’de Girişimcilik**, İstanbul: Tüsiad Yayın No: 12/340.
- Welsch, H.P., (2004), **Entrepreneurship**, Routledge, New York, USA.

3

Amaçlarımız

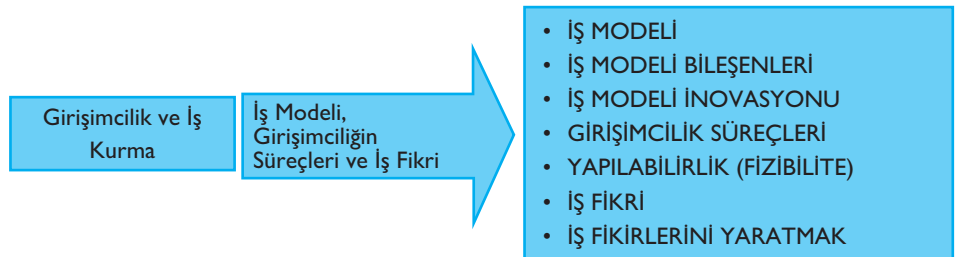
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İş modeli kavramını betimleyebilecek ve iş modeli oluşturma aşamasında cevap aranan soruların içeriklerini açıklayabilecek,
- İş modeli bileşenlerini ifade edebilecek,
- İş modeli inovasyonu kavramını tanımlayabilecek ve bu kavramı örnekler yardımıyla açıklayabilecek,
- Girişimcilik süreçlerini ifade edebilecek,
- Yapılabilirlik (Fizibilite) çalışmasını, alt bileşenlerini de içerecek şekilde ifade edebilecek,
- İş fikri kavramını tanımlayabilecek,
- Çeşitli iş fikri yaratım yöntemlerini açıklayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- İş Modeli
- İş Modeli İnovasyonu
- Girişimcilik Süreçleri
- Yapılabilirlik (Fizibilite)
- İş Fikri
- İş Fikri Yaratım Yöntemleri

İçerik Haritası



İş Modeli, Girişimciliğin Süreçleri ve İş Fikri

İŞ MODELİ

Günümüzde girişimciler için çok önemli olan kavramlardan birisi de iş modelidir. Kavram çeşitli ortamlarda kullanılır ancak anlamı tam olarak bilinemez. Bu kavram teoriye, uygulama tarafından kazandırılmıştır. *Başarılı işletmelerin arkasında mutlaka izledikleri bir iş modeli vardır.* Bu modeller de birbirine benzememektedir. Bu nedenle ortak bir tanım yapma konusunda güçlük vardır. *İş modeli*, “Başarısı kanıtlanmış bir iş yapış şekli “ (Dönmez ve Özevren, 2009,s, 190) olarak tanımlanmıştır. İşletmenin temel amaçlarından biri olan sürdürülebilir kârın nasıl elde edileceğinin ifadesidir. İşletme ne yaparsa para kazanır sorusunun yanıtıdır. Kurulmadan önce ve kurulduktan sonra hangi faaliyetleri yapacak ve nasıl hareket edecek de kâr edecek ve bu durumunu sürdürecektir.

İş modeli, üretim faktörlerini, belirlediği müşterisine değer üretecek şekilde kullanarak onun istediği ürünü /hizmeti, onun ödeyebileceği fiyattan, onun istediği yerde ve zamanda sunma şekli ve davranışını kapsayan işletme mantığı olarak da görülebilir. İş modeli, iş süreci modeli değildir. İş modeli, ticari hale getirilen değer üretme faaliyetlerinin bütünüyle ilgili bir kavramdır. Kâr eden bir işletmenin sırrı gibidir. Ne yaptı da bu sonuca ulaştı. Biz de ne yapalım da benzer sonuca ulaşalım gibi çıkarımlar iş modelinin ne olduğunun anlaşılmasını sağlar. İş modeli, kâr etmek için tasarlanmış bir sistemdir. Hiç şüphesiz taklit edilebilir. Bu yönüyle stratejiden ayrılır. Strateji icra ve eylemi içerir. İş modeli ise işin bir sistem olarak nasıl çalıştığı ile ilgilidir. İşletmede yapılacak birbirinden farklı işleri birleştiren bir tasarım olayıdır. İş modeli bir yaratıcılık olayıdır. Çünkü yaratıcılık da farklı parçaların farklı birleştirilmesi vardır. İşletme için iş modeli ne anlama gelir dendiğinde şöyle düşünmek gerekir (Türkishtime Ocak 2009, ss,34,35). İşletmeler önce müşterilerini iyi analiz etmelidir sürekli değişen ihtiyaçlarını ve sorunlarını anlamaya, buna göre ürün ve hizmet üretmeye çalışmalıdırlar. Bu ürün ve hizmetleri müşteriye ulaştırma yolları bulmalıdırlar. Bunu yaparken farklılaştırıcı olmak gerekmektedir. Bu da stratejiyle ilgilidir. Burada ürün dışındaki olay iş modeliyle ilgilidir.

İş modeli için şu sorular sorulur. Bunlara verilen cevaplar bize iş modelini verir;

Müşteri

- Benim müşterim kim olacak?
- Hangi müşterilere ürün/ hizmet vermeliyim?

- Hangi müşteri grupları benim kâr etmemi sağlar?
- Hangi müşteri gruplarına fayda üretebilirim?

Değer Üretme

- Müşteri için hangi değeri üretmeliyim?
- Kâr modelim ne şekilde olmalı?

Farklılaşma (Stratejik Durum)

- Rekabetin önüne nasıl geçirim?
- Karlılığımı nasıl sürdürürüm?
- Müşterilerim neden benden alıyorlar?
- Benim farklı yönüm nedir?
- Önerdiğim değer farklı yanı nedir?

İş modeli marka yönetiminin en önemli unsurlarından birisidir.

Kapsam

- Hangi faaliyetleri ben yapmalıyım (içerde)?
- Hangi faaliyetleri dışarıda yaptırmalıyım (outsourcing) ?

SIRA SİZDE

1

Marka yönetimi ve iş modeli arasında nasıl bir ilişki vardır?

Peki, firmanın markasıyla iş modelinin bir ilgisi var mıdır? Elbette vardır. Bir markanın yönetimi ve gücü şu üç unsurun birleşmesiyle yapılmaktadır. 1. İş modeli 2. Ürün 3. Marka sinyali. Buna altın üçgen de denilmektedir (Turkishtime, s, 34). Markanızı güçlendirmek için bu üç unsuru yönetmelisiniz. Eski ürün, eski iş modeliniz varsa ne kadar marka sinyali gönderirseniz gönderin markanız güçlenmez. Buna bağlı olarak müşteri bağlılığınız artmaz. Buna karşılık yeni ürünler ve yeni iş modelinizle markanızı yeniden güçlendirebilirsiniz. Demek ki ürünler/ hizmetler gibi iş modelimiz de yenilenebilir. Eskimiş ürünler, eskimiş iş modelleri işletme için en büyük başarısızlık nedenleridir. Yani güçlü bir markanız olsun iş modeli ve ürünleriniz eskiyse markanız gücünü yitirecektir. Markanın gücüne yaslanıp hiçbir şey yapmamak en büyük risktir. Arman Kırım'ın dediği gibi "... Dünyada pek çok insan Apple sayesinde ipod ile ilgilenmedi. Tersine insanlar ipod sayesinde Apple ile ilgilenmeye başladılar". Yeni teknolojik ürünlerin de yeni iş modellerine ihtiyacı vardır. Örneğin internet üzerinden iş yapmayı hedefleyen birçok dot.com şirketleri kurulmuştu. Bunlar ilk bakışta yeni teknolojik firmalar olarak görülüyordu. Ancak yeni iş modelleri olmadığı için eski modelleri taklit edip, toplu taşıma merkezlerinde ekran reklâmcılığı yaptılar. Yeni iş modeli oluşturamadılar ve çoğu başarısız oldu. Diğer yandan Google gelişmiş arama teknolojisini, reklâm verenin aramaya göre para ödediği yeni iş modeli yarattı ve yeni teknoloji değeri ile yeni iş modeli birleştirdi dünyanın en hızlı büyüyen, en kârlı şirketi haline geldi. Yeni teknolojilerle yeni iş modelleri birleştirilerek, müşterilere yeni değerler önerildi. Burada hemen belirtmek gerekir ki devlet destekleri sadece yeni teknolojilere değil yeni iş modellerine de yapılmalıdır. Demek ki iş modeli ürün ve hizmet dışında bir işletme bileşenidir.

Devlet sadece yeni teknolojileri değil yeni iş modellerini de desteklemelidir.

İŞ MODELİ BİLEŞENLERİ

İş modelinde iç içe geçmiş birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyen dört bileşen vardır (Johnson, Christensen ve Kagermann, 2009, s,152,153).

Müşteri Değer Önermesi CVP (Customer Value Proposition)

Müşteriye değer yaratmak; müşterinin önem verdiği, henüz çözülmemiş ya da yeteri kadar çözülememiş sorununu çözmek için öneride bulunmayı kapsar. Müşteri kendisine sunulan çözümden çok tatmin olması durumunda değer önermesinin kıymeti de fiyatı düşük olması şartıyla yüksek olacaktır. Bilindiği gibi değer şu şekilde formüle edilmektedir.

$$\text{DEĞER} = \text{FAYDA} / \text{FİYAT}$$

Müşteri Değer Önermesi kapsamında müşterisini tatmin etmek isteyen bir işletmenin ne tür bir yol izlemesi yerinde olacaktır?



Hiç şüphesiz müşteriye sunulacak değer, ürün ve hizmetlerle sağlanacaktır. Bu aynı zamanda bir iş fikri olarak da tanımlanabilir. Ayrıca sorunun yanında ihtiyaçları da bu gruba katmak gerekir. Demek ki müşteri değer önermesi (CVP) kapsamında hedef müşteri, sorun, ihtiyaç, ürün ve hizmet vardır.

Bu bileşen, diğer bileşenlerin de varlık nedenidir. Yeni müşteri değer önermesi yaratmadan diğer bileşenleri yapmak mümkün değildir. Yeni bir iş modeli, yeni bir müşteri değeriyle başlar. Hindistan'da Tata Group'tan Ratan Tata yağmurlu bir günde yönetim binasının penceresinden, caddeden geçen motosikletleri görür. Bir motosiklette aileden birkaç kişi vardır. Bu yolculuk risklidir. Ama gelişmekte olan ülkelerde insanların önemli bir çoğunluğu yolculuk için bu yöntemi bulmuştur. Gelirleri düşük olan aileler araba satın alamadıkları için bu yöntemi kullanmak zorunda kalmıştır. Yöntem, ihtiyacı rahat çözememektedir. Tata basit bir farkındalık ile bu sorunu daha iyi çözebileceğini düşünmüş, yeni bir değer önermesi oluşturmuştur; ucuz araba üretmek. En ucuz arabanın bile motosikletten beş kat daha pahalı olduğu bir ortamda böyle bir değer önermesi ile fark yaratmıştır. Bu durumda olan on milyonlarca aile Tata için müthiş bir potansiyel oluşturmaktaydı. Onların satın alabileceği küçük araba üretmek fikri, müşteri değer önermesinin ürün, müşteri ve sorun çözmek alt bileşenlerini tamamlamış oluyordu. Tata böyle bir değeri mevcut iş modeli ile yapamayacağını anlamıştı. Bu konuya iş fikirlerinde daha ayrıntılı değinilecektir.

Değer üretimi hem müşteriye hem de işletmeyi içerecek şekilde çift yönlü olmalıdır.

Kâr Formülü

Müşteriye değer sunarken kendisi için de nasıl değer yaratılacağının tasarımıdır. Esasen iş modeli ile kâr formülünün aynı olduğunu, birbirinin yerine kullanıldığını savunanlar da vardır. Ancak kâr formülü iş modelinin bir parçasıdır (Johson, Christensen ve Kagermann 2009, s,151). Bir öncesine bağlı olarak sorunu çözecek ürün ve hizmet bulabilirsiniz, ama gelir yetersizliğinden müşterilerin alamayacakları fiyat seviyesinden sunduğunuzda talep az olacaktır. Fiyatı düşürdüğünüzde talep artar ancak maliyet nedeniyle kar marjınız düşer. Talebin çok olması düşük kâr marjıyla sorunu çözmeye başlayabilirsiniz. Bu da kâr formülünün içinde yer alan alt bileşenler ile açıklanabilir. Bunlar maliyet, kâr marjı, gelir modeli, kaynak hızıdır. Müşterinin satın alabileceği fiyat seviyesinden hareketle, maliyetler, kâr marjının ne olması gerektiği, yine buna bağlı olarak beklenen satış miktarı ve üretim için kaynak hızının ne olması gerektiği gibi hesaplamalar yapılır. Tata örneğinde olduğu gibi öyle bir araba üretilmeli ki şimdiye kadar alamayan aileler bu arabayı alabilsin ve sonuçta kâr edilsin.

Kilit Kaynaklar

Müşteri değer önermesinin kârlı bir şekilde sunulabilmesi için gerekli olan kaynaklar; insanlar, teknoloji, ürünler, tesisler, ekipmanlar, istihbarat, kanallar, ortaklar, ittifaklar ve markalar gibi varlıklardır.

SIRA SİZDE

3

Sizce bir karayolu seyahat işletmesi için kilit kaynaklar neler olabilir?

Tata müşteri değer önermesi ve kâr formülünü tasarladıktan sonra otomobilin tasarımı, üretimi ve dağıtımını süreçlerini tasarlamıştır. Bunun için şirket tecrübeli tasarımcılar yerine sınırlamalardan etkilenmeyecek genç tasarımcılardan (insan kaynakları) oluşan bir takım kurdu. Arkasından diğer kaynakları düşündü. Tedarikçilerin sayısını azalttı. Nano olarak adını koyduğu arabanın bileşenlerinin yüzde 85'ini dışarıda yaptırmayı seçti. Aynı zamanda dağıtım içinde yepyeni yollar düşünülmüştür (Johnson, Christensen ve Kagermann, 2009,s.154-155).

Burada şu soru sorulmalıdır: Hangi kaynaklar ne şekilde kullanılacak ve istenilen müşteri ve firma (kendisi) değer önermesi ve hangi kâr formülü yakalanacaktır? Kaynaklar, müşteri değer önermesiyle müşteriye, kâr formülüyle firmaya değer nasıl sunulacağını belirler.

Kilit Süreçler

Bunlar tasarım, dış kaynak kullanımı, pazarlama, işe alım, eğitim, geliştirme, üretim, bütçeleme, planlama, satışlar, satış sonrası hizmetler gibi sürekli tekrarlanan işler yanında şirket kuralları, ölçümleri ve normları (yatırım ihtiyaç marjları, kredi koşulları, teslimat süreleri, tedarikçi koşulları, müşterilere ve kanallara karşı yaklaşımı, yatırım için fırsat büyüklüğü) olarak sıralanabilir. Süreçler, operasyonel ve idari süreçler şeklinde gruplandırılır. Müşteri değer önermesi ve kâr formülü, şirket açısından bir değer ifade eder. Şirkette bunun nasıl yaratılacağını kilit süreçler belirler.

Tata örneğinden devam edecek olursak Tata'nın, nano otomobil üretiminin, montajının ve dağıtımının tamamen yeni yollarını sağladığını belirtmiştik. Sonuçta Tata yeni otomobili eski iş modeli ile değil yeni iş modeli ile yapmayı düşünmüştür. Bu iş modelinin bileşenlerinden kilit süreçlerde yenilik tasarlanmıştır.

İŞ MODELİ İNOVASYONU

İş modeli inovasyonları, endüstrilerin kurallarını değiştirerek tamamen yeniden şekillenmesini sağlar. Üstelik her türlü yeniliği içerir (Çetindamar, Baktır, 2009, s.37.). Örneğin, İsveçli mobilya firması IKEA'nın parçalı, montaj modeli sektördeki radikal iş yapma biçimini değiştirmiştir. Türkiye'den de simit sarayı Mado örnek olarak verilebilir. IBM'nin yaptığı bir ankete göre müdürler dünyada iş modellerinin değişmekte olduğunu söylemişlerdir. Yeni ve aynı zamanda farklı iş modelleri geliştirmek ürün inovasyonundan daha etkilik görülmektedir. Firmalar kârlılıklarını sürdürmek ve büyümek için sadece ürün ve hizmet inovasyonuna başvurmamalıdır. Sahip oldukları işin yapış şeklini de değiştirmeliler. Yapılan araştırmalarda pek çok inovasyondan en öncelikli olanının iş modeli inovasyonu olduğu saptanmıştır.

Kilit süreçler idari ve operasyonel süreçler olmak üzere iki türdedir.

SIRA SİZDE

4

İş modeli inovasyonu denilince aklınıza hangi işletmeler, ne tür inovatif iş modelleri gelmektedir?

Bilindiği gibi son yıllarda tüm dünyada önde gelen şirket stratejisi, inovasyondur. Ancak pek çok inovasyon çeşidi vardır. Bunların hepsini birden yapmak çok zordur. O zaman hangisine öncelik vermek gerektiğine karar verilmelidir. Diğer taraftan inovasyon deyince hemen akla ürün/hizmet inovasyonu gelmektedir. Bu konuda Arman Kırım'ın belirttiği örneğini vermek gerekir; (Kırım,2007,s,96,97) Emtialaşma (aynılaşma) gibi değişikliklere duyarlı olmayan Kodak firması, fotoğrafçılık ürünleri üreten bir şirkettir. 1880 yılında kurulmuştur. Yenilikçi bir şirket iken küreselleşmeyi, teknolojik ve rekabetteki değişiklikleri görmezden gelmiş, sonuçta önemli miktarda değer kaybetmiştir. 1997-2007 yıllarında hisseleri çok aşağılara inmiş, bu dönemde aşağı yukarı 2 milyar dolar zarar etmiştir. Burada görmediği şey teknolojinin, iş modellerini nasıl değiştirdiğidir. 2000'li yıllarda dijital fotoğraf makinesinde bir numara olmak gibi bir hedef ile pazara giren firma, 5,7 milyar dolarlık satış başarısına imza atmıştır. 2005 yılında ABD'nin en önemli dijital fotoğraf makinesi satıcısı olmasını sağlayacak büyümeyi ürün inovasyonu sayesinde gerçekleştirmiştir. Olaya doğrudan bakılınca önemli başarı sağladığı görülmektedir. Ancak istenilen kârlılığı yakalayamamıştır. Diğer bir deyişle, şirketlerin ana amacının kâr olduğu düşünülürse sonuçta pek başarılı olduğu söylenemez. Burada hemen bileşenlerinden biri kâr formülü olan iş modeli inovasyonu akla gelmektedir. Kodak, iş modeli inovasyonunu gerçekleştirmiş olsa; müşteri değeri önermesiyle farklılığı yakalayarak rekabet seviyesinin artmasının önüne geçecek ve kâr marjının düşmesini engelleyecektir. Bu eksikliğin farkına varan Kodak'ın yeni CEO'su iş modelini yeniden tanımlayarak yepyeni müşteri deneyimleri yaratmaya başlamıştır. Aynı şekilde kişisel bilgisayar şirketi olan Apple, piyasanın hızlı bir şekilde emtialaşmasıyla zor duruma düşmüştü. O da iş modelini yeniden tanımlayarak hiç kimsenin bilmediği bir alana odaklanarak ve yeni bir iş modeli yaratmış ipod ve itunes işine girerek ve kârlılığı yakalamıştır.

O halde tek başına ürün inovasyonu başarılı olamamaktadır. Yeni bir ürün için mevcut iş modeliniz uygunsa yola devam edebilirsiniz. Aksi takdirde, yeni bir ürün için mevcut iş modeliniz uygun değilse ürün ile birlikte iş modeli inovasyonu da yapmak gereklidir. Ayrıca, sadece eski iş modelini yeniden tanımlayarak yani orada inovasyon yaparak da umduğunuz kârlılığı yakalayabilirsiniz. Zaten radikal, çığır açan yeniliklerin çok azı köklü şirketlerden çıkar. Bu nedenle bu tür ürün/hizmet inovasyonları yeni bir iş modeline ihtiyaç duyarlar.

İş modeli inovasyonunda dikkat edilmesi gereken iki husus vardır (Johnson, Christensen ve Kagermann, s,150):

1. Uygulamakta olduğunuz iş modelinizin en küçük parçasını bile bilin ki neyi değiştireceğinizin farkına varın. Şu anda mevcut iş modelinizi çözmemişseniz yerine neyi koyacağınızı bilemezsiniz.
2. İnsanların sorunlarını çözebilmek için çok iddialı önerilerinizle ortaya çıkın.

Son olarak şu iki şeyi sağlamak gerekir: Birincisi şirketlerin fırsat getirilerinin, yapacakları çabaya değip değmeyeceğinden emin olmadıkça yeni iş modelinin peşinden gitmemeleri gerekir. İkincisi ise yeni bir iş modeli ihtiyacı doğduğunda doğru modeli seçmek yetmez, eski modelin yeni modele engel olmaması gerekmektedir. İş modelinin girişimcilik süreçleri içindeki yeri iş planından öncedir. Çünkü iş planı geliştirmek ve yazmak öncelikle bir iş modelinin kurulmasına bağlıdır.

Başarılı bir iş modeli inovasyonu için işinizi iyi bilin ve iddialı olun!

Yeni iş modelinin faydası maliyetinden yüksek olmalıdır.

GİRİşİMCİLİK SÜREÇLERİ

İş fikrini işe dönüştüren süreçlere girişimcilik süreçleri denir. Girişimciliği, zamana yayılan çeşitli aktiviteler içeren süreçler bütünü olarak algılamak gerekir. İş fikrinin bulunmasıyla başlar. Fikrin kârlı şekilde paraya çevrilmesine kadar devam eder. Bu aradaki kritik kararlar girişimciliğin süreçlerini oluşturur. Bu süreçler girişimciliğin sistematik yapısını ortaya koyar. Bunlar, işletmelerin doğumunu da gösteren süreçlerdir. Bu süreçlerin her birinin kendine has yöntemi ve özelliği vardır. Önemli olan bu süreçleri özenle birleştirip işlerlik kazandırmaktır. Zaten girişimci de bu süreçlerin tamamını yapan kimsedir. Bu süreçlerin doğru uygulanması, işletmenin sağlıklı doğmasını, girişimcinin başarısını tetikler. Girişimci motivasyonunun, risk alma güdüsünün ve hatalardan öğrenmenin istenilen düzeyde olması, girişimcilik süreçlerinin başarıyla uygulanmasını sağlar.

Girişimcilik Süreçleri

1. İş fikirleri arama, bulma
2. İş fikrini seçme
3. İş fikrini uygulamaya hazırlama
4. İş fikrini uygulama (Yatırım, piyasaya çıkış, ölçme, değerlendirme, öğrenme, tekrar arama.)

Literatürde ve piyasada benzer ve farklı girişimcilik süreçlerine rastlamak mümkündür. Ancak en açıklayıcı, kapsayıcı ve sistematik olanı budur. Bu süreçlerin hemen hemen tamamı işletmenin doğumuyla ilgilidir. Bundan sonraki dönem ise işletmenin yaşamıyla ilgilidir. Doğum öncesi dönem iyi yapılırsa işletmenin doğumu sağlıklı geçer. Sağlıklı doğan işletme daha sonraki yaşamını da sağlıklı geçirir. Doğum öncesi döneme dikkat edilmezse işletme sağlıksız doğar. Sağlıksız doğan işletmenin bundan sonraki hayatı ya kısa sürer ya da sorunlu devam eder. Demek ki süreçleri önce, doğum öncesi ve sonrası diye ikiye ayırmak gereklidir. Doğum öncesini de yukarıda sıralanan, dört sürece ayırmalıdır. Bu dört süreç doğrusal olarak ve mutlaka yaşanmaz. Bazen ilk sürecin bazen de ikinci sürecin sonunda vazgeçilebilir. Ancak iş fikri her süreçte değişikliğe uğrayarak gelişebilirse yoluna devam etme şansı daha yüksek olur. Her süreçte farklı teknikler uygulanır.

İş Fikirleri Arama ve Bulma Süreci

Girişimcilik, esasında hayallerle başlar, fikir olarak yoluna devam eder. Girişimciliğin ilk aşaması olan fikir arama ve bulma, var olan ya da yeni kurulacak işletme için içerdeki ve dışarıdaki çeşitli değişimlerden kaynaklanan sinyalleri algılayabilmeyle ilgilidir. Bu sinyaller, teknolojilerde, müşteri taleplerinde ve pazardaki değişikliklerden beslenir. Bu sinyallerin farkına varılması ve tanımlanmasıyla iş fikirleri bulunur. İnovasyon süreçlerinde de ilk süreç aramadır (TÜSİAD, 2009,s.57).

Bu süreç, girişimcilik ruhunun tetiklendiği aşamadır. Girişimcilikte yaratıcılığın en fazla kullanıldığı safhadır. Rekabetin arttığı bu dönemlerde yaratıcı iş fikirleri daha önemli hale gelmeye başladığı için işletmelerin yaratıcılığı yönetmeye başladıkları söylenebilir.

İşletme kurulurken iş fikri girişimci tarafından yaratılmaktadır. Girişimci iletişim, ilişki, gözlem ve yetenekleri iyi olduğu için ve zengin olan hayallerinden iş fikri çıkarabilmektedir. Kuruluş aşamasında genellikle tek kişi tarafından üretilen iş fikri işletme yaşarken girişimcinin yanında işletmede çalışanların ve işletme dışındakilerin hayallerinden ve fikirlerinden de yararlanır. En iyi fikir en çok fikirden çıkar anlayışından dolayı günümüzde iş fikirleri çok kişinin katılımıyla ortaya çıkmaktadır.

İş fikirleri arama ve bulma yaratıcı yeteneklerin azami olarak kullanıldığı dönemdir.

Bu süreçte bulunan fikirler henüz olgunlaşma olabilir. Zaten fikir üretirken buna pek bakılmaz. Bu süreçte önemli olan çok sayıda fikir üretmektir. Yaşamını sürdüren bir işletmede iş fikirleri arama ve bulmada yöneticilerin ihtiyaç duyacakları teknikler (TÜSİAD, 2009, s.15) şunlardır;

- **GZFT Analizi**, Öncü Kullanıcılar,
- Öngörü ve Yol Haritaları, PEST Analizi,
- Senaryo Analizi, Süreç Analizi
- Temel Yetenek Analizi

GZFT Analizi'nde işletmenin güçlü ve zayıf yönleri betimlenmekte ve hemen devamında çevrede oluşan fırsat ve tehditler değerlendirilmektedir.

İş Fikrini Seçme Süreci

Aramalar sonucunda ortaya çıkan fikirlerden uygulanabilir (fizibil) olan/olanlar seçilir. Bulunan iş fikirlerinden bazen hiçbiri de uygulanabilir olmayabilir. O zaman tekrar iş fikri aramak gerekir. Bu süreç risk almak ile de ilgilidir. Bilindiği gibi girişimcilik riskli bir süreçtir. Girişimciler sonsuz derece risk alamazlar. Katlanabilecekleri risklerden fazla riski olan iş fikirlerinden vazgeçerler. Arama sonunda bulunan fikirler bazen seçme sırasında değişikliğe uğrar.

Herhangi bir iş fikri işletmenin dayanma kapasitesinden daha yüksek risk içeriyorsa bu fikir uygulanmamalıdır.



DİKKAT

Fikirleri elemek, bahçıvanların bahçede yabancı otla mücadelesi gibidir. Bahçıvanların işi sadece bahçeye gübre ve su vermek değil işe yaramaz otları da temizlemektir. Çünkü kaynakların boşa gitmesini istemezler. Arama aşamasında ticari potansiyeli olmayan pek çok fikir de çıkabilir. Bunların filtre edilmesi, ayıklanması gerekir. Hele bazılarının üzerinde düşünmeye bile gerek yoktur. Bazıları fizibiliteye kadar gider orada da eleme yapılır. Yapılabilirliği ortaya çıkmış, yani fizibilitesi yapılmış fikirler proje aşamasında da yok edilebilir. Bu nedenle karar verme durumunda olan girişimciler ve yönetim, iş fikirleri için farklı farklı filtreler kurar. Amaç, potansiyeli en güçlü, uygulanabilir fikir ya da fikirleri mevcutlar arasından seçebilmektir. Buna rağmen işe yaramaz diye bıraktıkları fikirlerin dahi müthiş iş fikirleri oldukları piyasaya çıktıktan sonra anlaşılmıştır. Buna örnek olarak 3M'in icat ettiği Post-it hikâyesi gösterilebilir. 1970'li yıllarda 3M araştırmacıları dünyanın en kuvvetli yapıştırıcısı için yaptıkları araştırmalarında buldukları hafif yapıştırıcıyı işe yaramaz diye projeyi bırakmışlardı. Yine aynı grupta çalışan bir mühendis, bırakılan bu projeye gizli gizli devam etti ve böyle bir ürün ortaya çıkardı.

Fikirlerin filtrelemesi konusunda farklı disiplinlerden, fonksiyonlardan ve farklı bakış açısına sahip insanlardan yararlanılmalıdır. Burada amaç farklılıkları kullanılarak bulunan tüm fikirler, değerlendirmek, teste tabi tutmak ve sonunda en umut verici, başarı potansiyeli yüksek fikirlere yoğunlaşmaktır. Bunu yapmakla riskler de değerlendirilmiş olur. Başarılı şirketler doğru fikirlere, doğru risk ödül dengesine odaklanmışlar sonuçta doğru ürün ve hizmetler ticari hale gelebilmiştir.

İş fikirlerinin değerlendirilmesi için Princeton Yaratıcı Araştırma Kuruluşu aşağıdaki ölçütleri sunmaktadır (KARALAR, 2009, s.68):

- İş fikrinin tüm olumlu ve olumsuz yönlerini göz önünde tutuyor musunuz?
- İş fikrinizin çözeceği gerçek sorunlar ya da güçlükler tam olarak değerlendiriliyor mu?
- İş fikriniz özgün mü, uyarlama mı?
- Hemen ve kısa dönemde getiriler, sonuçlar nelerdir? Getiriler ve sonuçlar yeterli mi? Risk unsurları kabul edilebilir mi?
- Uzun dönemli getiriler yeterli olacak mı?

- İş fikrinin kısıtları var mı?
- İş fikri, bir sorun yaratacak mı?
- İş fikrinin diğer seçenekleri de incelendi mi?
- İş fikrindeki ürün/ hizmet, pazar bulacak mı, pazara hazır mı? Satın alınacak mı? Ne zaman satın alınabilir?
- İş fikriyle ilgili ürün/ hizmetlerde rekabet var mı? Siz rekabetçi olabilecek misiniz?
- İş fikriniz ortaya çıkmış bir ihtiyacı mı yoksa sonradan yaratılacak ihtiyacı mı karşılayacak?
- İş fikrinizi hangi hız ve çabuklukla gerçekleştireceksiniz?

Bu sorulara bağlı olarak belirli ölçütlere göre iş fikirleri sıralamaya tabi tutulur. Bu sıralama genellikle en uygun olandan en uygun olmayana göre yapılır. Sıralamada kullanılan ölçütler genellikle risk derecesi, finansman ihtiyacı, kısa dönem kârlılık, rekabet ve buna benzer unsurlardır.

Bu sıralamadan sonra iş fikirlerinin en yapılabilir olanlarını bulmak için yapılabilirlik (fizibilite) yapılır. Görüldüğü gibi fizibilitenin gerçekleştirilmesi için önce filtre edilmiş, ön elemeyen geçmiş bir iş fikrinin olması gerekir. Burada temel olan şey başarı potansiyeli yüksek iş fikirlerinin fizibilitesini yapmaktır. Yoksa bulunan her fikrin yapılabilirliği denetlenseydi boşuna zaman ve kaynak kaybı olacak.

YAPILABİLİRLİK (FİZİBİLİTE)

Yapılabilirlik, girişimcinin amaçlarını gerçekleştirmek için önünde engellerin olmadığı ya da kalmadığı anlamındadır. İş fikrinin testten geçerek yapılabilir ya da yapılamaz olduğunu sonuçlandırmak için gerçekleştirilir. Girişimcinin hangi iş fikrinin kabul edilmesi konusundaki kararını vermesinde destekleyici olduğu söylenebilir. Adeta iş fikirlerinin sınavdan geçmesi anlamındadır.

Yapılabilirlikte genel olarak şu araştırmalar yapılır (KARALAR, 2009, s.69-71):

1. Pazar
2. Teknolojik
3. Finansal / Ekonomik
4. Örgütsel
5. Yasal

Pazar Araştırması

İş fikrinin içinde yer alan ürün / hizmetin pazar durumu araştırılır. İş fikri yaratırken zaten müşteriden ve pazardan hareket etmiştik. Burada biraz daha ayrıntılı inceleme yapıyoruz. Pazarda bizden başka kimse var mı? Doymuş bir pazara mı yoksa doymamış bir pazara mı giriyoruz? Girmek istediğimiz pazarın büyüklüğü ne kadar? Pazarın büyüme potansiyeli nasıl? şeklinde sorulan sorular yol gösterici niteliktedir. Çünkü bundan hareketle işletmemizin kapasitesini de tespit etmiş oluyoruz. Bizim ürün ve hizmetlerimizin diğerlerinden farkı nedir? Tüketiciler neden bizimkini tercih etsinler? Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için beklediğimiz müşteriler ne kadar fiyat ödemeye razılar? Kısa, orta ve uzun dönemde ne kadar satabiliriz. Müşterimiz nerede? gibi soruların cevapları aranır. Bu araştırma bize işletmenin neye kurulacağı konusunda da bilgi verir.

Teknolojik Araştırma

İş fikrinde bulunan ürünün üretilmesiyle ilgili donanım ve teknoloji seçimi, lisans, patent olanakları, üretimin, üretim yerinin seçimi, teknolojinin yerleştirilmesi, bakım,

İş fikri yapılabilirlik aşamasında test edilir.

servis, onarım olanaklarının araştırılması, ayrıntılı maliyet hesabı ve kritik kaynak, süreçlerle ilgili durum ve işlerin yapılabilirliği konularında gerekli araştırmalar yapılır. Bu araştırmalarda, ayrıca teknoloji, yetenek değerlemesi, kalite fonksiyon gibi teknikler kullanılmaktadır.

Finansal/Ekonomik Araştırmalar

İş fikrini gerçekleştirmek için gerekli finans miktarının ne kadar olduğu, bunun hangi kaynaklardan sağlanacağı, öz kaynak/ dış kaynak oranının ne olacağı finansal fizibilitede ortaya çıkar.

Girişimciliğin finansmanı konusunda yeterli düzenlemeler olmayan ülkelerde girişimciler yaratıcılıklarını, iş fikri yerine finansı nasıl buluruz konusunda kullanmaktadırlar.

Finansal fizibilitede, işletmenin kuruluş finansmanı (sabit yatırımlar) ve işleyiş finansmanı (işletme sermayesi) ihtiyacının ne kadar olduğu tespit edilir. Bu araştırmada işletmenin nakit akışı, kâr formülü, başabaş noktası tespiti gibi finansal bilgiler üretilmektedir. Ayrıca araştırmada maliyet fayda analizi, değer analizi gibi araçlar da kullanılmaktadır.

Örgütsel Araştırmalar

İş fikriyle ilgili kurulması düşünülen organizasyonun yapısıyla ilgili bir araştırmadır. Diğer bir deyişle, yaşayan bir işletmede yeni iş fikrimiz işletmemizin organizasyon yapısında nasıl bir değişiklik yaratacağı gibi konularda varsayımlara dayalı olarak kestirimlerde bulunulur. Burada iş analizi, uzmanlaşma, yetki ve sorumlulukların dağılımı, prosedürler, kritik insan kaynakları, ücretler gibi konuları araştırır. Bu konularda bir engelin olup olmadığını bulmaya çalışır. Engel varsa zaten bizim iş fikrimiz buraya takılmış olur ve “yapılamaz” şeklinde sonuçlanır.

Yasal Araştırmalar

Belirlediğimiz iş fikrinin ürün ve hizmet içeriğinin mevcut yasal yapıyla uygun olup olmadığını araştırmak için yapılır. Her ülkede her ürün/hizmetin üretimi ve satışı serbest değildir. Bu konuda kurallarla sınırlamalar getirilmiştir. Sizin iş fikriniz çok kârlı görülebilir ancak yasal olmayabilir. O zaman bu iş fikri yapılabilir (fizibil) değildir. Örneğin tefecilik kârlı gibi görünse de yasal değildir.

Girişimci iş fikrini uyguladığı yerde (ülke, bölge, eyalet, şehir vb) tüketiciyi koruma, rekabet, sözleşme ve tazminat hukuku, vergi yasaları, patent ve markayı koruma hukukunu da araştırıp bu konuda da engellerin olup olmadığını öğrenmelidir. Bu süreç sonunda karar verilmiş olur. Bu konuda karar verilinceye kadar, sıralanmış fikirleri için yapılabilirlik yapılır. Bu aşamada fikirler üzerinde değişikliklerin yapılabileceği yeni bir fikir de çıkabilir. Uygulamada yapılabilirlikten sonra ön projenin de yapıldığı görülür. O zaman seçim ve karar ön projeden sonra olur. Kimi durumlarda da yapılabilirlik ve ön proje birbirlerini destekleyecek şekilde iç içe veya yan yana yürüyebilir. Bu sürecin sonunda iş modeli de şekillenmiş olur.

Karar olarak aşağıdaki seçenekler ortaya çıkar (Karalar (2009), s.73):

- En uygun iş fikri seçilebilir.
- Uygun iş fikri olmadığından seçim yapılamamıştır.
- Seçim yapmakta zorlanılan birkaç fikir üzerinde ek çalışma yapılması istenebilir.
- Yeni fikirler aramak ve bulmak için karar verilebilir.

Bazı iş fikirleri o dönem için yapılabilir olmayabilir. Bunları çöpe atmak yerine zamanı gelince tekrar değerlendirilmek için dondurularak korunmak üzere fikir bankasında saklanır. Müşteri ve tüketicilerle ilgili ortaya çıkan sorun ve ihtiyaçlarla karşılaştıkça o fikirler de kullanılır. Öyle iş fikirleri vardır ki sundukları ürün ve hizmetlerin maliyeti yüksek olabilir. Maliyeti düşüren herhangi bir inovasyon sonunda bu iş fikirleri de uygulanabilir hale gelebilir.

SIRA SİZDE

5

Yapılabilirlik aşamasında iş fikri hangi açılardan değerlendirilmektedir? Düşününüz.

İş Fikrini Uygulamaya Hazırlama Süreci

Seçilmiş bir iş fikri konusunda bu aşamada ilk önce iş planı yapılır. Buna kesin proje ya da işletme planı da denilir. Ancak günümüzde iş planı daha yaygın kullanılır. İş planında işin kurulması, iş fikrinin uygulanması için yapılması gerekenler bir sistematik içinde yer alır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki yapılabilir bir iş fikrinin iş planı yapılır. İş planının sonunda da bir eylem planı yer alır. Bu da iş planında yapılacak işlerin ne zaman, kimler tarafından ne kadar süre içinde hangi işten önce ve sonra yapılacağını gösteren bir iş takvimi niteliğindedir. Bu iki plan iş fikrini uygulamaya hazırlar. Bahsedilen planlar girişimcinin yol haritasıdır. Buna bakarak uygular ve amacına ulaşır. İş planı önce düşünmeyi sonra hareket etmeyi sağlar. İş planı işletmelerin sağlam kurulmasını ve sağlıklı yaşamasını sağlayan bir belgedir. Kurulacak işletmenin sağlamlığını hem kendinize hem de başkasına anlatan belgedir. İş planı, kâğıt üzerinde işletmenin kurulmasını sağlar dolayısıyla riskleri ve hataları gerçek hayattan önce kâğıt üzerinde görme olanağı verir (Barrow, (2004), s.21).

Ayrıca iş planı (Başar, Tosunoğlu ve Demirci (2001),s.24-27);

- Güçlü varsayımlara dayanan bir önerme,
- Varsayımları kanıtlarla destekleyen belge,
- 30-40 sayfalık bir dokümandır.
- Girişimciye işletmesi hakkında eleştirel ve objektif olmasını sağlar.
- Girişimcinin dışarıdaki fon sağlayıcılar ve yatırımcılarla iletişimini sağlar.
- Odaklanmayı sağlar.

Cranfield Üniversitesi'nde 1990 yılında yapılan bir araştırmaya göre (Barrow, 2004, s.22-23) iş planı yapmayan işletmelerde ilk yıl başarısızlık oranının %40 olduğu; diğer yandan ilk beş yıl yoluna başarılı bir şekilde devam eden işletmelerin %95'inde ise iş planının olduğu görülmüştür.

Tekrar etmek gerekirse iş planı, iş fikrinin gerçeğe geçişinin belgesidir. İçinde iş modelinin de olduğu iş planında pazarlama planı, üretim planı, yönetim ve finans planı vardır. Ayrıca işletmenin yasal yapısı, kuruluş yeri ve tarihi, girişimci hakkında bilgi, sektör analizi, risk durumu hakkında bilgiler ve en sonunda da eylem planı bulunur.

Sonuçta iş fikrinin uygulamaya hazırlanışı bakımından ister yeni kurulacak işletme için isterse kurulmuş bir işletme için girişimciye yön vermede, motive etmede, gereksinimi olan kaynağı sağlamada işletmeyi verimli hale getirip büyütmede iş planı en iyi belgedir. İş planı ham ve çiğ olan iş fikirlerini terbiye eden ve pişirir.

İş planı belirlenen hedefleri yakalamak için düşünülmüş tüm operasyonları içerir. Hedefler için finansal kaynakları ve insan kaynaklarını, pazar analizini örgütsel ve üretim yapısını kapsayan ve iş modeline şekil veren bir plandır. Kısacası hedefler, buna ulaşmak için kaynaklar ve planları kapsar. Bu yapıyla iş planları, yatırı-

rimcılar, finansman sağlayabilecek kurum ve kuruluşlar, bankalar, risk sermaye kuruluşları, melek yatırımcılar ile iletişim ve bağlantı kurmayı sağlayan detaylı plandır (TÜSİAD, 2009 S.185-188).

İş planı hazırlanırken birden farklı yöntem uygulanabilir. Her yöntem için farklı adımlar tasarlanabilir. En genel anlamda şu adımlar uygulanır:

- İş planı, iş stratejisi;
Bu strateji ile vizyon, misyon, kısa ve uzun vadeli hedefler bu hedeflere ulaştıracak programlar sıralanır. Bu çalışmada iş planının temelini oluşturan 2-3 sayfalık strateji belgesidir.
- İş planı hazırlık çalışmaları;
İş planı ne kadar ayrıntılı olacak, kimlere sunulacak, kimler hazırlayacak, ne kadar zamanda tamamlanacak gibi ön çalışmalardır.
- İş planının sistematigi oluşturulur;
İş planında ana başlıklar, alt başlıklar oluşturulur. Genellikle şu başlık bulunur:
Giriş
Özet
Firma bilgisi
İş yapış ortamı(PEST analizi yapılır)
Firmanın durum analizi, (SWOT analizi)
Firmanın rekabet analizi, (GZFT analizi)
Pazar analizi
Pazarlama planı
Üretim planı
Yönetim planı
Finansal plan
Sonuç.
- İş planı başlıklardan sonra yazılmaya başlanır.
- Yazılan plan değerlendirilmek üzere yöneticilere, paydaşlara, uzmanlara sunulur. Öneriler doğrultusunda değişikliğe uğrayarak son halini alır. İş planlarının çalınmasını önlemek için telif hakkı alınabilir.

İş Fikrini Uygulama Süreci (Yatırım, Piyasaya Çıkış, Ölçme, Değerlendirme, Öğrenme, Tekrar Arama)

Bu süreçte iş fikri için yapılan iş ve eylem planı uygulamaya konulur. Yatırım harcamaları başlar. İşletmeyi kurmaya çalışan, iş fikrini yatırıma dönüştürmeye çalışan girişimci, bunu yaparken sürekli iş planına ve eylem planına bakar. Binaların yapımı, donanımın yerleştirilmesi, kullanılacak teknolojinin satın alınması, montaj çalışmaları, sözleşmelerin, eğitimlerin uygulanması bu süreçte yapılır. Girişimci iş fikri için resmen ilk kez harcama yapmaya başlamıştır.

İş eylem planının, yazıldığı şekilde uygulamaya konulması esastır. Denetleme ve zamanlama çizelgesi ile planda öngörüldüğü şekilde harcamaların yapılıp yapılmadığı izlenir. Bu aşamada yapılan harcamalar genellikle değişmez (sabit) giderlerle ilgilidir. En çok zamanın ve paranın harcandığı süreçtir. Yatırım sırasında beklenen ya da beklenmedik teknik, ekonomik vb. sorunlara karşı hazırlıklı olmak gerekir. Bunun için sorun giderme çalışmaları yapılmalıdır. Bu durum doğum sancısı gibidir. Bütün çabalar doğumun sağlıklı olması içindir. Anne doğumu sağlıklı atlatmalı, çocuk sağlıklı doğmalıdır.

Bu sürecin son aşaması iş fikrinden gelen ürünün deneme üretiminin yapılmasıdır. Amaç, iş planına uygun nitelik, nicelik ve maliyet bakımından uygunluğu aranmaktadır. Bununla işletmeye geçiş başlamıştır. İşletmeye geçiş için işletme sermayesi kullanılır. Otomobillerin çalışması ve yürümesi için kullanılan yakıt gibidir. Böylece piyasaya çıkış gerçekleştirilir. Ama her şey bitmiş değildir. Piyasaya çıkışta yeni ürünün, hizmetin ve sürecin pazarda başarılı ve başarısız olma durumuna yani performansına bakılır. Sonuçta her iki durum da değerlendirilir. Başarılı ise neden başarılı, başarısız ise neden başarısızdır. Her ikisinin de nedenleri bizim için bundan sonraki, yeniden başlayacak süreçler için önemlidir. Burada basit suçlamaların ötesine gidip sorunları ortaya koymalı, analitik olarak incelemeli ve geri bildirim şeklinde değerlendirme sistematığı kurabilmelidir. Hiç şüphesiz burada da hata kültürü devreye girmektedir. Hata da bir değer olarak algılanmalıdır. Hatalardan gereğince yararlanırsak gelecekteki iş fikirleri için önemli bir girdi olarak kullanılabilir.

Bu süreçte öğrenme ve değerlendirme için beyin fırtınası, beş niçin analizi, kavram haritası, kıyaslama ve proje sonrası değerlendirme gibi analiz ve teknikler kullanılır.

İŞ FİKRİ

İş fikri, işletmenin ilk adımı ve başlangıcıdır. İş fikri insan odaklıdır. İnsanların çeşitli ihtiyaçları ve sorunları vardır. İnsanlar sorunlarını çözdükçe, ihtiyaçlarını giderdikçe hayatları kolaylaşır. Karşılanamayan ihtiyaçlar, çözülemeyen sorunlar insan hayatını zorlaştırır. İnsan hayatının kolaylaşması belli bir refah seviyesi ortaya koyar. İnsanların ihtiyaç ve sorunlarının her zaman değişen önem sırası vardır. Çünkü teknolojik, ekonomik, toplumsal, kültürel gibi değişimler bu sıralamayı da değiştirir. İşte bu değişimden kaynaklanan sıralama fırsatları, fırsatlar da iş fikirlerini ortaya çıkarır. O halde iş fikirlerini bulmak için değişimle ilgili sinyalleri algılamak ve anlamak bundan fırsatları yakalamak, fırsatları da iş fikrine çevirmek gereklidir. Sürekli evrim içinde olan sektör ve pazarları, girişimciler ve işletmeler anlayamadığı veya onlara cevap veremediği durumlarda fırsatları kaçırmaya başlarlar. Değişimin nereden geldiğini bilen, fırsatları ve dalgayı tüm rakiplerinden önce fark eden girişimciler, gelişen ihtiyaçları da herkesten önce yakalamış olacaklardır. Hiç şüphesiz trendlerin de içinde bulunduğu bu durum herkes tarafından kolayca fark edilemez. Bu durumu öngöremeyen girişimcilerin yaptıklarıyla müşterinin beklenti, istek, ihtiyaç ve sorunları farklı olacaktır. Girişimciler için esas aranan şey kendilerinin yapmak istediği şey ile müşterinin istediklerinin ayrı olması hatta girişiminin yapmak istediklerinin müşteri beklentilerini aşmasıdır.

Hiç şüphesiz her fırsat belirli seviyede riskleri de içerir. Her girişimcinin risk alma yelpazesi farklıdır. Bazen risk doğru ölçülememiş de olabilir. İşte burada başkalarının risk alamamaktan korktuğu boş pazarlar risk alabilen diğer girişimciler tarafından kâra dönüştürülür. Nitekim “Yenilikçi Şirketler” adlı kitabın yazarı McFarland, yenilikçi şirketlerin en büyük özelliğinin “Baskalarının risk almaktan korktuğu boş pazarları kâra dönüştürebilmeleri” olduğunu ile sürmektedir. Bu boş pazarlar büyük işletmelerin ilgilenmedikleri pazarlar da olmaktadır.

İş fikri olarak üretilen her ürün ve hizmet mutlaka bir ihtiyacı giderir, bir sorunu çözer. Eğer bir ürün ve hizmet ihtiyacı gideriyor, sorun çözüyorsa faydalıdır. Burada bahsedilen fayda iktisat teorisinde bahsedilen faydadır. Zaten *fayda*, iktisat biliminde, “Malların ve hizmetlerin gereksinme ve istekleri giderme özelliğine yarar denir.” (Karalar, 2009,s.8) şeklinde tanımlanmıştır. Üretilen mal ve hizmetlerin sağlayacağı fayda hem müşteri için hem de girişimci içindir. Girişimcinin de ihtiyacı kâr etmektir. O halde iş fikri şu üç kriteri sağlamalıdır:

İş fikri işletmenin kuruluşuna ilişkin ilk adımdır.

Yenilikçi şirketler başkalarının korkularını kâra çevirenlerdir.

1. Müşteriye bir fayda sağlamalı
2. Rekabet avantajı getirmeli
3. Paydaşlarımıza ve bize bir kazanım getirmeli

Ayrıca iş fikrine şu üç soru da sorulabilir:

1. Müşteri bunu talep edecek mi?
2. Bunu üretebilir miyiz?
3. Bundan para kazanacak mıyız?

Başarılı olma potansiyeli olan bir iş fikrinin herhangi bir iş fikrinden farkı nedir?

İş fikirleri müşterilerin günümüzde ve gelecekteki ihtiyaçlarına cevap vermeli ve sorunlarını çözmelidir. Bu durumda iş fikri bulmak için ihtiyaçlardan ve sorunlardan hareket etmelidir. Bunları da sadece tüketicilere sorarak öğrenmek mümkün değildir. Müşteriler gerçekten bilmeyebilirler ya da kendilerini ifade edemeyebilirler. Bunun için müşterilerin iç görüşünden yani müşterinin söylemekte zorlanacağı istek, ihtiyaç ve sorunlarını anlayabilmeyi sağlamak gerekmektedir. Bunun için yenilikçi firmalar müşteriyle yaşamak, müşteriyle çalışmak gibi müşteri yakınlık programları uygulamaktadırlar. Bu konuda elemanlar yetiştirmektedirler. Ayrıca açık inovasyon, birlikte tasarım gibi programlar kullanılmaya başlanmıştır. Bunları yapmakla herkesten önce müşterinin değişen ihtiyaç ve isteklerini yakalayıp iş fikrine dönüştürmeyi amaçlamaktadırlar. Böylece farklılığı da yakalamış olurlar. Pazarlama guru Martin Lindström: “Sonuçta pazar araştırmalarında tüketicilere sorular sorarak gerçekleri öğrenmek pek mümkün değildir.” der. Bunu söylerken tüketicilerin yalan söylediklerini değil gerçek ihtiyaçlarını bilmediklerini kastetmiştir (Capital, Ocak 2008, s.91).

Son yıllarda globalleşmeyle birlikte en iyi iş fikirleri, global pazara hitap eden ürün ve hizmetleri barındıranlar olmaktadır. Bu nedenle bütün dünyadaki tüketicilere değer sunabilecek, rekabet edebilecek fikirlerin başarı potansiyeli yüksek olmaktadır. Apple’ı Steve Jobs’la birlikte yaratan Steve Wozniak: “Aklımda her zaman herkesten farklı ne yapabiliriz sorusu var.” der. Teknolojiden ziyade insana daha yakın durarak, başarıyı “Problem yaşayan insanlar varsa ortada fırsatlar da vardır.” anlayışı ile yakalamıştır.

İyi düşünülmüş ve iyi iş planı yapılarak sunulmuş iş fikirleri, her zaman kendini finanse edecek yatırımcısını bulmuştur. Güçlü öngörülerle yaratılan iş fikirleri daima melek yatırımcıları ve risk sermaye şirketlerini kendilerine çekmesini bilmiştir. Bunun yanında potansiyel başarısı ve performansı düşük iş fikirleri uygulansalar da ömürleri çok kısa olmaktadır. Gary Hamel’a göre her yıl piyasaya 30 bin yeni ürün çıkmakta %90’ı başarılı olamamakta ancak geri kalanı başarıyı yakalayabilmektedir. Pek tabi başarısız olan geri çekilmektedir (Capital (Kasım 2007) s.176). Buna da “delist” etmek denmektedir. Başarılı ürünlerin temelinde de ürün inovasyonunun yatmakta olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle de yenilikçi şirketler, sürekli ve sürdürülebilir iş fikirleri üretmek için içerden ve dışarıdan katılımcıları dahil eden kalıcı inovasyon sistemleri kurmaktadır. Bunlar üründe olduğu gibi diğer alanlarda da yaratıcı iş fikirleri üretmektedirler. Bu organizasyonel tasarım gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Bunun da en büyük nedenlerinden birisi rekabet baskısıdır. Bilindiği gibi rekabetten kaçabilmenin en iyi yolu farklı olmaktır. Farklılık, yaratıcılıkla kazanılan şeydir. Yaratıcılığın da inovasyonla sonuçlanması gerekmektedir. Bu nedenle yenilikçi firmalar birbirine benzemek yerine farklılaşarak güçlü olabilmişlerdir. Buna mavi okyanus stratejisi denmektedir. Bu strateji rakiplerle çarpışarak, müca-



SIRA SİZDE

Müşteriyi anlamak için ona olabildiğince yakın olmak gerekmektedir.

Problem varsa fırsat vardır.

Mavi okyanus stratejisi yeni pazarlar yaratıp yoğun rekabetten sıyrılmayı öngörür.

dele ederek galip gelmek değil çekişmesiz pazar yaratarak hiç kimsenin olmadığı pazarlara girerek rekabetten uzaklaşmayı temel alır. Çünkü bu tür firmalar fırsatları maksimum düzeye çıkarmış riskleri minimum seviyeye indirmiş olurlar (Kim, Mauborgne, (2006), s.2). Maksimum seviyeye çıkan fırsatlardan da iş fikirleri çıkarırlar. Bütün bunlar firmaların pazar sınırlarını kırarak yeni pazar yaratma, sebep sonuç ilişkisine dayanmaktadır. Temelinde de inovasyon bulunmaktadır. İnovasyonun yapıldığı her yerde mutlaka yeni iş fikri vardır.

İş fikirlerinin özellikle ürün ve hizmetlerde yapılacak inovasyonların nerelerde yapılmasının daha iyi olacağını “değer” kavramıyla açıklamak daha uygun olacaktır. Günümüzde müşteri davranış ve özelliklerinin hızla değişmesi, hedef müşterimizi de değiştirmiştir. Ürettiğimiz ürün ve hizmetin objektif ve subjektif olarak iki değeri vardır. Bu değeri ürün ve hizmeti satın alacak müşteriler belirlerler. Tüketicinin verdiği değerle bizim verdiğimiz değer farklı olabilir. Objektif değer, bir mal ve hizmetin içindeki içsel değerden yani maliyetle oluşur (KIRIMLI, (2006),s.16-19). Ayrıca bu ürünün yanında tasarım, marka ve diğer eklenmiş hizmet ve özellikler varsa bunlar da subjektif değeri oluşturur. Subjektif değer insandan insana farklılık gösterir. Üründe yapılacak farklılık objektif değerle ilgili olabileceği gibi subjektif değerle de ilgili olabilir. Tüketici ürünü ve hizmeti satın alırken sadece objektif değere değil, onun kendisine sağladığı fiziki, duygusal, entelektüel ve ruhsal beklentilerine yani subjektif değerine de bakar. Farklılık daha çok subjektif değerle ilgilidir. İş fikirlerinin odaklanılacağı alanlar buralarda daha çoktur. Müşteriye ürün değil fayda satılmaktadır. Müşteri de ürüne değil sağladığı faydaya ödeme yapmaktadır.

Dört temel değer unsuru bulunmaktadır. Bunlar, fiziksel (kolaylık, güvenlik, rahatlık, hayatta kalma,...), duygusal (iyi hissetme, tanınma, statü, ait olma, bireysel kimlik ...) entelektüel (bilgi, takdir, kalite, mükemmeliyet, etkinlik, verimlilik, öğrenme...) ve ruhsal (ruhsal gelişim, yaratıcılık, toplumsal bilinç, huzur, özgürlük, dürüstlük...) unsurlardır. Hangi hedef müşteri kitlesini öngörmüşseniz ve bunlar için hangi değer unsurları uygunsa iş fikri olarak düşündüğünüz ürün ve hizmetlerin de o değerleri sunduğuna dikkat etmek gerekmektedir. Elbette bunları da müşteri deneyimine çevirmek gerekmektedir. Buna da müşteri “deneyim inovasyonu” denmektedir.

İnovasyonun olduğu her yerde iş fikri, yeni iş fikrinin olduğu her yerde de inovasyon vardır.

İŞ FİKİRLERİNİ YARATMAK

Yeni iş fikirleri yaratıcılığı gerekli kılar. Peki herkes yeni iş fikirleri yaratabilir mi? Bu sorunun şimdilik çok net cevabı verilememiştir. Ancak yapılan araştırmalara göre yaratıcı düşünce yeteneğinin üçte biri insanoğlunun genlerinde bulunmaktadır. Diğer üçte ikisi de önce bunun farkına varmak, pratik ve denemeler yapmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Clayton, Christensen ve Kagermann,(2010), s.124-126). Bu yolu izleyerek yaratıcılıklarını kazanan girişimciler iş fikirlerini bulurken de yaratıcı yetenek ve becerilerini kullanmaktadırlar.

İlişkilendirme

Farklı parçaları bir araya getirebilme olarak nitelendirilebilir. Rönesansta olduğu gibi farklı insanların aralarında güçlü ilişkiler ve bağlar kurmasıyla, farklılıkların keşilmesi, yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. O dönemde Floransa’da Medici ailesi bilim insanları, şairler, ressamalar, filozoflardan oluşan farklı insanları bir araya getirmiş

Değer kavramı fiziksel, duygusal, entelektüel ve ruhsal unsurları içinde barındırmaktadır.

Rönesans akımın başlangıcında Medici Etkisi büyük önem taşımaktadır.

yaratıcılıkta patlama yaşanmıştır. Buna medici etkisi de denmektedir. Bu olay Rönesans devrini başlatmıştır.

Denemelerimiz ve girdilerimiz ne kadar farklı ve zenginse ilişki potansiyelimiz o kadar fazladır. *Farklılık kültürü gelişmiş toplumlarda inovasyon ve yeni iş fikirleri diğerlerine göre daha fazla görülür.* Farklılığı yıkıcılık ve kötü algılayan toplumlarda ise bunlar daha azdır. Oralarda farklılık değil benzemek, tek tiplik geçerlidir. Bu da taklitçiliği, taklitçilik de rekabeti yoğunlaştırmaktadır.

Sorgulama

Yönetim guruşu Peter Drucker sorgulama ve sorular konusunda, “İşin en çetrefilli ve önemli tarafı, doğru cevapları bulmak değil doğru soruları bulmaktır.” der.

Genellikle “Neden Olmasın?, olursa ne olur? gibi sorular sık sorulur. Tata Grup Başkanı Ratan Tata çalıştığı inovasyoncu girişimciler için şunu söyler: “Onlar hiç statükoyu yıkmaktan korkmazlar, ona tahammülleri yoktur. Dünyayı nasıl değiştirebileceklerini düşünürler. En çok da “Eğer bunu yapsaydık ne olurdu” sorusunu sormaktan hoşlanırlar.”

Sorgulamada “zıtlıklar” da sık kullanılır. Roger Martin, inovasyoncu düşünürlerin kafalarında sürekli birbirinden tamamen zıt iki fikri aynı anda tutabildiklerini, iki zıt fikirden de iyi bir sentez üretebildiklerini söyler.

Girişimcilikte en önemli sorulardan birisi “Neden olmasın?” sorusudur.

Gözlemeleme

Olayları ve potansiyel müşterileri dikkatlice inceleyerek onların ihtiyaçları ve sorunları, bunları giderecek ürün ve hizmetleri kolayca bulabilmektedirler. Intuit’in kurucusu Scott Cook eşinin, aile bütçesini çıkarırken zorlandığını ve boğuştuğunu gözlemiş ve finansal yazılım paketi olan Quicken fikrine karar vermiştir. Cook bu konuda şunu söylemektedir. “Yeni iş fikirlerinin doğmasına neden olan sürprizler genellikle diğer insanları çalışırken ve kendi gündelik yaşamlarını sürdürürken izlemekle ortaya çıkar” sonra şu soruları sorar. “Neden bunu yapıyorlar ki? Bu size hiç mantıklı gelmez.” Sonuçta da Cook ev finansman yazılım pazarının yüzde 50’sini ele geçirmiştir.

Rotan Tata’nın dünyanın en ucuz arabasını yaratma fikri, yağmurlu bir havada dört kişilik bir ailenin bir bisiklet üzerinde gidişini gözlemesinden sonra ortaya çıkmıştır. İş fikri üretmek için müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer firmaların davranış kalıplarındaki küçük ayrıntıları büyük bir dikkatle, sabırla ve sürekli incelemek yani analitik yöntemle bunu yapmak gerekmektedir.

Deneyler Yapmak

İnovasyoncu girişimciler prototip yaparak sürekli denemeleri, bilim insanlarının deneylerine benzer. Esasında iş fikri bilimdeki önerme ve varsayım gibidir. Girişimci bu varsayımını deney yaparak yani denemelerle gerçekleştirmeye, ispat etmeye çalışır. Bunun için çok deney yapar. Deneylerinde sürekli hata bulan Edison’a: “Üstat hep hata yapıyorsun ne zaman doğruyu bulacaksın?” diye sorarlar. Edison “Başarısız olmadım. Sadece şimdilik işe yaramayan 10 bin yöntem buldum.” der.

İş fikirleri bulan girişimcilerin iyi bir gözlemci oldukları görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre bir insan ne kadar çok ülkede yaşamışsa inovatif iş fikri üretme konusunda daha becerilidir. Bu da gözlemin iş fikri oluşturmadaki öneminin bir göstergesi olarak algılanabilir.

İnovatif girişimciler, sabırla denemeye devam eden, hatalarından öğrenen bireylerdir.

Yeni fikirler daha önce ortaya atılmış fikirlerin üzerinde yükselir.

Ağlar Kurmak

Girişimciler, farklı özelliklere sahip kişilerin oluşturduğu ağlara girerek yeni perspektifler kazanırlar. Onlar farklılıkları, çeşitli boyutta ve özellikte kurdukları ağlarla kasıtlı ve bilinçli olarak yakalamaya çalışırlar. Adeta farklılıkları ararlar. En son fikirleri, tutkuları, projeleri bir araya getirmek için akademisyen, girişimci, sanatçı, sporcu ve politikacıları bir araya getiren Davos gibi fikir festivalleri, girişimciler için önemli platformlardır. Böylece girişimci, iş fikri yaratabilmek için ağları kullanarak girdilerini farklılaştırmak ve artırmak istemektedir. Pek çok fikir kendinden önce söylenmiş fikirlerden beslenmektedir. Her fikir kendinden sonraki fikirleri de besleyecektir. Bu da fikirlerin birbirinden haberdar olmasına bağlıdır. Ağlar da bunun gerçekleşmesini sağlarlar.

Özet



İş modeli kavramını betimlemek ve iş modeli oluşturma aşamasında cevap aranan soruların içeriklerini açıklamak.

Her başarılı işletmenin temelinde başarılı bir iş modeli vardır. İş modeli kabaca başarısı kanıtlanmış bir iş yapış şekli olarak tanımlanabilir. İş modeli işletmenin temel amaçlarından bir olan sürdürülebilir kârlılığa nasıl ulaşılacağına ifade-sidir. İş modeli, çeşitli üretim faktörlerini uygun bileşimde bir araya getirerek müşteriye değer yaratacak şekilde yönlendirmenin yolunu göstermektedir. İş modeli işin bir sistem olarak nasıl işlediğini göstermektedir. İş modeli taklit edilebilir. Bu nedenle iş modelleri yaratıcı bir şekilde tasarlanmalıdır. İş modeli tasarlanırken müşteriler, değer üretme, farklılaşma ve kapsam gibi unsurlara ilişkin çeşitli değerlendirmeler yapılır. İş modeli dahilide işletme müşterilerini betimler, rekabette öne çıkmak için hangi stratejileri uygulayacağına karar verir. İş modeli ayrıca müşteriye sağlanması planlanan faydanın ve bu faydanın nasıl sağlanacağına da betimlendiği platformdur. İç kaynak ve dış kaynak kullanımı da yine iş modeli kapsamında ele alınan konulardandır.



İş modeli bileşenlerini ifade etmek.

Her iş modelinin birbiriyle ilişki içinde bulunan ve birbirini desteklemek üzere tasarlanmış dört bileşeni vardır. Bu bileşenlerden ilki Müşteri Değer Önermesi (MDÖ)'dir. İşletmeler müşterilerin var olan sorunlarına çözümler üretirler. Bu çözümlerlerden müşteriler fayda elde ederler. Müşteriler elde ettikleri bu fayda karşısında belli bir maliyete katlanmaktadırlar. Bu maliyet de o faydayı sağlayan ürünün fiyatıdır. Faydanın fiyata bölünmesiyle müşteriye sağlanan değere ulaşılır. İş modelinin ikinci bileşeni kâr formülüdür. İşletmeler hedef müşterilerin satın alabileceği fiyat seviyelerinde, uygun maliyetli ürünler üretmeli ve bu şekilde kendilerine sürdürülebilir gelir sağlamalıdır. İş modelinin üçüncü bileşeni kilt kaynaklardır. Bilindiği gibi işletmeler ve özellikle de girişimciler çeşitli kaynakları kullanarak mal ve hizmet üretirler. Bu kaynaklar insan, teknoloji, çeşitli hammadde ve yarı-mamuller, bina, tesis ve ekipmanlar, halkla ilişkiler ve diğer iletişim



İş modeli inovasyonu kavramını tanımlamak ve bu kavramı örnekler yardımıyla açıklamak.

İş modeli inovasyonu radikal değişimi gerektirir. Belli bir endüstrideki geleneksel iş yapış tarzlarını kökten değiştiren girişimler, iş modeli inovasyonu olarak nitelenir. Yeni ve farklı iş modeli inovasyonları, ürün inovasyonuna göre önemli bir potansiyel ihtiva etmektedir. Ürünler zamanla demode olabilir. Çevresel tehditler iş modellerinin demode olmasına neden olabilir. Bu gibi tehdit algılarının yükseldiği durumlarda işletmeler, bu ataleti çeşitli inovatif taktiklerle aşmaya çalışırlar. İşte işletmeleri bu gibi çıkmazlardan kuratabilecek en önemli strateji iş modeli inovasyonudur. İş modeli inovasyonunda başarıyı yakalamak için İşletmeler öncelikle var olan işlerini oldukça iyi bilmeli ve daha sonra insanların önüne iddialı önerilerle çıkabilmelidirler.



Girişimcilik süreçlerini ifade etmek.

Belli bir iş fikrini somut bir işe dönüştüren süreç girişimcilik süreci denilmektedir. Bu süreç belli bir zamana yayılmış, birbiriyle bağlantılı çeşitli alt süreçleri içermektedir. Girişimcilik süreçleri temelde dört alt süreçten oluşur. İlk aşama iş fikirlerinin aranması sürecidir. Bu süreç bir hayalle başlar ve devamında hayaller iş fikirlerine dönüşür. Bu aşamada yaratıcılık potansiyeli sonuna kadar kullanılır. Fikir üretimi aşamasında fikirlerin olgunlaşmış, tam ve hazır fikirler olması beklenmez. Her fikre eşit şans verilir ve bir sonraki aşama olan seçme sürecine aktarılır. Ortaya çıkan fikir havuzundan uygulanabilme olanağı olan fikir veya fikirler seçilir. Bu seçimde girişimcinin alabileceği riskin seviyesi önemli rol oynar. İş fikirlerinin değerlendirilmesi aşamasında disiplinler arası ekiplerin görüşlerinden faydalanılmalıdır. Seçim aşaması tamamlandıktan sonra sıra uygulamaya hazırlık sürecine gelir. Bu süreçte öncelikle iş planı hazırlanır. İş planı uy-

gulama, esnasında karşılaşılmaması muhtemel sorunların önüne geçmek açısından oldukça yararlı bir uygulamadır. İş planı ayrıca bir eylem planı da içerir. Eylem planı iş planında yer alan işlerin kim tarafından, ne zaman yapılacağına ilişkin bilgiler içerir. Bu planlama aşamasının ardından iş ve eylem planı uygulamaya konur. Bu süreçle birlikte hayalle başlayıp fikre dönüşen bir mal veya hizmetin deneme aşamasına ulaşılmış olunur. Deneme aşaması bir çeşit geri bildirim mekanizması niteliğindedir. Bu geri bildirimler sayesinde gerekli düzeltmeler yapılır ve süreç sonlandırılmış olur.



Yapılabilirlik (Fizibilite) çalışmasını, alt bileşenlerini de içerecek şekilde ifade etmek.

Daha önce belirtildiği gibi girişimcilik süreçleri iş fikirlerinin üretilmesiyle başlar ve uygun iş fikirlerinin seçilmesiyle devam eder. Bu uygunluğun belirlenmesinde başvurulacak en önemli ölçüt yapılabilirlik veya bir başka deyişle fizibilitedir. Yapılabilir olarak nitelenen bir fikrin daha ileriki aşamalarda uygulanabilmesi için engel olmadığı anlaşılır. İş fikirleri için bir test niteliğindedir. Yapılabilirlik çalışmalarında genellikle pazar, teknoloji, finansman, örgütsel ve yasal konular ele alınır ve iş fikirleri bu açılarından değerlendirmeye tabii tutulur. Ürünün sunulmak istendiği pazarın büyüklüğü ve var olan talep, ürünün üretimi için gerekli teknolojik altyapı, ürünün üretimi için gerekli olan sermaye, kurulması planlanan işletmeye ilişkin örgütsel konular ve ürünle ilgili çeşitli yasal kısıtlar bu aşamada detaylı olarak incelenen bazı boyutlardır. Yapılabilirlik çalışmaları sonunda iş fikri uygulanabilir bulunup ileri aşamalara geçilir veya tersine iş fikri uygun bulunmayıp bu konuda daha fazla ileri gidilmemesine karar verilebilir.



İş fikri kavramını tanımlamak.

İş fikri işletmenin ilk adımı, başlangıcıdır. İnsanların çeşitli sorunları ve ihtiyaçları vardır. Bu sorunlar insanların hayatlarını zorlaştırmaktadır. İş fikirleri insanların bu zorluklarını gidermeye odaklanmaktadır. Bu zorlukları herkesten önce fark edip, çözüm üretebilen işletmeler rekabette öne çıkarlar. Bu nedenle işletmeler çevrelerindeki değişimlere duyarlı olmalı ve çevrelerini dikkatli bir şekilde izlemelidirler. Çevreden aldıkları sinyalleri kendi içlerindeki yaratıcı fikir üretim ortamıyla birleştirip yaratıcı çözümler üretebilirler. İşletmeler bu çözümlerin ticarileştirilmesi aşamasında cesur davranmalı ve optimum düzeyde risk alabilmelidirler. Optimum risk ise işletmeden işletmeye, sektörden sektöre değişim göstermektedir. İş fikri belli bir fayda sağlamalı, rekabet avantajı getirmeli ve aynı zamanda müşteri tarafından talep edilmeli, üretilebilir olmalıdır.



Çeşitli iş fikri yaratım yöntemlerini açıklamak.

Yeni iş fikirleri yaratıcılığı gerekli kılmaktadır. Yaratıcılık ise belli oranda kalıtsal olsa da belli yöntemlerle tetiklenebilecek bir yetenektir. Bu yöntemlerden biri ilişkilendirmedir. İlişkilendirme farklılıklar arasında ortak yönler bulma, başkalarının fark edemediği bağlantıları kurabilme yeteneğidir. Bu bağlamda disiplinler arası takımların işletme içinde varlığı oldukça önemlidir. Bir başka yöntem, sorgulamadır. Sorgulayabilen birey doğru soruları sorar. Doğru sorular bizi doğru yanıtlara götürür. Yaratıcı iş fikirleri için gözlemleme potansiyeli yüksek olmalıdır. Algıları sürekli açık bireyler ve şirketler fırsatları diğerlerinden önce görüp, bunu yaratıcı bir biçimde çözebilirler. Bilim deneyiyle başlar. Bilim adamları hipotezleri doğrulamayı değil, yanlışlamayı amaç edinirler. Girişimciler de hatalarından dersler çıkarır, aynı hatayı tekrar yapmaz ve bu durum onları yaratıcı kılar. İş dünyasında bireylerin ve işletmelerin gücü, içinde yer aldıkları ağların gücüyle doğru orantılıdır. Bu ağlar girişimcileri besler, yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarır.

Kendimizi Sınayalım

1. Başarısı kanıtlanmış bir iş yapış şekli olarak niteleyen kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. İş Fikri
 - b. Müşteri Değer Önermesi
 - c. İş Modeli
 - d. Girişimcilik Süreçleri
 - e. Yenilikçi Girişimcilik
2. Aşağıdakilerden hangisi herhangi bir iş modelinin kilit kaynakları arasında **yer almaz**?
 - a. Ürünler
 - b. Tesisler
 - c. Ekipmanlar
 - d. İdari Süreçler
 - e. Markalar
3. Endüstrilerin kurallarını değiştiren, radikal inovasyon türü aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. İş Modeli İnovasyonu
 - b. Ürün İnovasyonu
 - c. Hizmet İnovasyonu
 - d. Süreç İnovasyonu
 - e. Örgütsel İnovasyon
4. Aşağıdakilerden hangisi ana girişimcilik süreçlerinden biri **değildir**?
 - a. İş fikrini uygulama
 - b. İş fikrini seçme
 - c. İş fikrini uygulamaya hazırlama
 - d. İş fikirlerini arama ve bulma
 - e. İş fikirlerini yenileme
5. Her hangi bir iş fikrini işe dönüştüren süreçlere ne ad verilir?
 - a. Girişimcilik Süreçleri
 - b. İdari Süreçler
 - c. Operasyonel Süreçler
 - d. Mali Süreçler
 - e. Analiz Süreçleri
6. Aşağıdakilerden hangisi iş fikirlerini arama ve bulma konusunda yöneticilerin ihtiyaç duyacağı tekniklerden biri **değildir**?
 - a. GZFT Analizi
 - b. Öngörü ve Yol haritaları
 - c. Senaryo Analizi
 - d. Süreç Analizi
 - e. Bütçe Analizi
7. Aşağıdakilerden hangisi yapılabirlik (fizibilite) çalışmaları kapsamında yürütülen araştırmalardan biri **değildir**?
 - a. Pazar araştırmaları
 - b. Teknolojik araştırmalar
 - c. Finansal araştırmalar
 - d. Yasal araştırmalar
 - e. Ticari araştırmalar
8. Aşağıdakilerden hangisi iş planının temel özelliklerinden biri **değildir**?
 - a. Güçlü varsayımlara dayanması
 - b. Kanıtlarla desteklenmiş varsayımlar olması
 - c. Geniş kapsamlı olması
 - d. Girişimciye objektif ve eleştirel bakış sağlayan bir doküman olması
 - e. Girişimcinin dış çevreyle iletişimini kolaylaştıran bir doküman olması
9. Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir iş fikrini sıradan bir iş fikrinden ayıran özelliklerden biri **değildir**?
 - a. Müşteriye fayda sağlar
 - b. Rekabet avantajı getirir
 - c. Paydaşlara ve işletmeye kazanç sağlar
 - d. İşletme tarafından arz edilir
 - e. Üretimi görece kolaydır
10. Farklı parçaları bir araya getirme yoluyla yenilikçi ve yaratıcı fikirler yaratmaya ne ad verilir?
 - a. Sorgulama
 - b. Gözlemlene
 - c. Deneyler Yapma
 - d. İlişkilendirme
 - e. Ağlar Kurmak

Okuma Parçası

BAŞARILI BİR GİRİŞİMCİLİK HİKAYESİNİN BAŞKAHRAMANI: HÜSEYİN ÖZER

Hüseyin Özer Türk yemeğinin sadece kebaptan ibaret olmadığını göstererek yurtdışında büyük başarılarla imza atan önemli bir girişimcidir. Tokat'ın bir köyünde dünyaya gelen Hüseyin Özer anne ve babasının ayrılması üzerine dedesi ile yaşamaya başlamış, ailevi sorunlar sebebiyle eğitim alamamış ve küçük yaşta çalışmak zorunda kalmıştır. Köyde keçi çobanlığı yaparken okuma yazmayı kendi çabaları ile öğrenen Özer, aldığı borç para ile 11 yaşında Ankara'ya kaçmıştır. Ankara'da çakmaklara benzin doldurmaktan bulaşıkçılığa pek çok küçük iş yapmış, terziden pastaneye birçok yerde çalışmış, çok zor şartlarda barınmıştır. Kömürlükte yaşamak zorunda olduğu bu günlerde bulduğu kitapları okuyan ve şiir yazan Özer kendi deyimiyle “dünyanın farkında olmak için” yabancı dil öğrenmeye karar vermiştir. 15 yaşına geldiğinde artık Ankara Özer'e dar gelmeye başlamıştır ve İstanbul'a yerleşmiştir. Burada ufak tefek işlerde çalıştıktan sonra Yakacak'ta inşaat halindeki bir lokantada kendine iş bulmuştur. Aslında Özer'in lokantacılığa geçişi biraz da 'yiyecek-yatacak' bir yere kavuşma isteğiyle olmuştur. İki sene çalıştığı bu et restoranında şef komiliğe kadar yükselmiş, bu arada kazandığı parayla kendine bir İngilizce öğretmeni tutmuştur. İşten vakit buldukça lokantanın arka masalarında İngilizce çalışan Özer'in hayalleri hep büyük olmuştur. Daha çok gezmek, daha çok görmek, daha çok okumak, daha çok bilmek için Türkçenin dışında bir dil bilmesi gerektiğine inanmıştır. Patron olunca sekreterinden gizli yazacağı şeyler olur diye daktilo kursuna gitmiş, ehliyet alabilmek için ilkokulu dışarıdan bitirmeyi de ihmal etmemiştir. Askerliğini yaptıktan sonra içindeki okuyup her şeyi sorgulamak isteğiyle kartpostallarda görüp tutku halinde aşık olduğu İngiltere'ye gitmeye karar vermiştir. Yeterli parası olmadığı için Londra'ya otobüsle gelen Özer ilk iş olarak bodrumunda yattığı bir kebabçıda bulaşıkçılık yapmaya başlamıştır. Hem mesleğin püf noktalarını, hem de ticareti öğrenmeyi kafasına koyan Özer burada 3 yıl çalıştıktan sonra Londra'nın göbeğindeki 'Mayfair' adlı İngiliz lokantasına şef olarak girmiştir. Bu arada iyi para kazanmaya başlamış ancak kazandığı paraları kendi eğitimine harcamaktan çekinmemiştir. Bu dönemde ünlü restoranlara gidip, yemek, meze ve içkileri öğrenmek, nasıl yenip içildiğini görmek için çok para harcamıştır. İngilizceyi doğru bir şekilde öğrenebilmek için dil okuluna devam ederken geceleri kitaplar üstünde uyuduğu günleri hiç unutma-

maktadır. Çalışkanlığı ve azmiyle kısa sürede yükselmiştir. İş konusundaki hırsı sayesinde işyeri sahibi yaşlı kadın, restoranı satma isteğini ilk olarak Özer'e açmıştır. Bu dönemde yeterli parası olmayan ama yükselme hırsı olan Özer, eski ustası ve bir bankadan aldığı ufak bir krediyle şimdi yaşadığı Londra'nın seçkin semtlerinden Mayfair'de eskiden çalıştığı lokantayı satın almıştır. Kebabçıyken tanıştığı bankacı kredi talebiyle gelen Özer'e; “Sen öyle başarılı olacaksın ki, bir gün bana iş vereceksin” demiştir. Böylece Londra'ya geldikten 4 yıl sonra merkez Londra'da ilk restoranı olan üç masalık minicik lokanta “Aspava”yı açmıştır. 30 yıl boyunca iş yapmamış, sürekli kapanmış bir restoranın kapısında kuyruklar oluşturmayı başaran Özer Türk yemeklerini geliştirerek Türk yemeğini kebabçılıktan restorana çevirmiştir. Ekonomik kriz döneminde restoranlara giremeyen, sandviç yiyen tüketiciler için sağlıklı ve ekonomik yemeklerin yapıldığı, fiyatı da müşterilerin belirlediği yeni kafeler açmış, yeni tatlar ortaya koymuştur. Çeşitli saldırıların olduğu o dönemde büyükelçinin güvenle yemek yiyeceği bir yer olması için restoran camlarını kurşun geçirmez yaptırmıştır. Bulunduğu yerin profilini düzeltten bir işletme olarak tarihe geçmiştir. Sağlıklı yemekler yapabilmek için diyet hocaları tutan Özer tamamı sertifikalı diyet yemekler yapmaya başlamıştır. Böylece kafe, restoran, bistro zincirlerinin temelleri atılmıştır. Daha sonra bazı sebeplerle kafeleri satmak zorunda kalmış, şu an sadece restoran çalıştırmaktadır. Zamanla restoran sayısını ikiye çıkarmış, var olan restoranının konseptini değiştirmiş, işadamlarının geldiği daha şık ve lüks bir yer açmıştır. Franchising sistemiyle çalışmasına rağmen, restoranlar birebir aynı değildir. 10'u Londra'da, 3'ü Türkiye'de, birer tanesi de Helsinki ve Dubai'de olmak üzere 'Sofra' ve 'Özer' adlarında 14, Granita adında ise bir restoran açmıştır ancak mesleğinde kalite kontrolün zor olduğunu düşündüğünden bunların bir kısmını kapamıştır.

Menülerinin sadece Londra'da değil dünyada birçok yerde kopyalandığı, ünlülerinin uğrak yeri olan restoranları ile Özer Londra'nın en zenginlerinden olmayı başarmıştır. Özer yıllardır Londra'daki çeşitli sivil toplum kuruluşlarına sponsorluk yaparak, Türk İngiliz Ticaret Odasına destek vermektedir. Lokantalarında Türk Turizm Bürosu Broşürleri'ne yer veren Özer Türk yemeklerini ve Türk misafirperverliğini tanıtmaktadır. Bugün Sofra Grubu Londra'daki en iyi 5 restoran arasında bulunmaktadır ve 'Michelin Star Restaurants Guide'da yer alan ilk ve tek Türk restoranı ünvanına sahiptir. 30 yıldır İngiltere'de yaşayan Özer'in tüm dünyada satılan

Sofra Cook Book adlı İngilizce bir yemek kitabı bulunmaktadır. Museum of London'da sesli sunumlarda 2003 yılından beri konuşmaları ve Londra hakkında hisleri ziyaretçilere sunulmaktadır. Hüseyin Özer ve girişimcilik hikayesi hakkında Discovery Channel tarafından hazırlanan belgesel tüm dünyada 60 kadar ülkede yayınlanmıştır. ITV tarafından çekilen başka bir filmde ise dünyada seçilen 32 kişiden bir olarak projeye dahil olmuştur. Özer ve hayatı bazı öğrenciler tarafından doktora tezi olarak incelenmiştir. Yanında çalışan 225 elemanın yarısından fazlasının Türk, özellikle üniversite öğrencileri olduğunu söyleyen Özer, "Ben kime ne ikram edersem aşçısından, bulaşıkçısına kadar bütün elemanlarım konuklarına istedikleri ikramı, asla bana sormadan yapabilirler. Bu dostluk ve dayanışma sayesinde Sofra'ların durumunun çok daha iyi olacağına inanıyorum." anlayışıyla yönetim felsefesini açıklamaktadır. Restoranlarıyla bir ressam gibi uğraşan Özer Türk yemeklerini kendi anlayışına göre yapıyor. Bu anlayışı ise şöyle ifade ediyor: *Ben Türk yemeklerinin adını değiştirmiyorum ama kendisini değiştiriyorum. Daba doğrusu geliştiriyorum. Türk yemekleri özünü kaybetmeden değişmek zorunda. Örneğin bir imambayıldı yaparım, çok beğenirsiniz ama hiç imambayıldıya benzemez. Şiş kebabı yaparım bayılırsınız ama değişiktir. Benim elimin değdiği şey değişir, çünkü kendi damak tadıma göre yemek yaparım. Kendime yaptığım yemeği de satarım. Bizim Sofra Restoranlarına Türk işadamlarının yanı sıra yabancılar da geliyor. Biz, Türk yemeğini oturup şarapla yiyebileceğiniz hale getirdik. Hemen yağlanmaz, rahatça güzel bir aşk yemeği ya da iş yemeği yiyebilirsiniz. Türk insanının ve Türk mutfağının buna ihtiyacı vardı, ben buna parmak bastım. Benim en büyük görevim bu oldu. Bunu başardığım için İngiltere'deki Türkler beni çok seviyor. Gençler de büyük bir ilgi gösteriyorlar. Para kazanan insanların gidecek bir yeri olması lazım. Türk lokantaları Türk insanının gerisinde kalıyordu, gidecek yer bulamıyorlardı, şimdi bize geliyorlar."*

Özer Middlesex Üniversitesi'nde konuşmacı konuk olarak katıldığı toplantıda başarısının sırrını şöyle anlatmıştır: *"Her zaman karşımdakini anlamaya çalıştım. Kazancımı öğrenmek için barcamadan kaçınmadım. Saygıya önem verdim. Benim için para her şey değildir... Başarıdaki hedefim de para değil 'iyi şeyler yaratmak' oldu. Yüzde 100 dürüstlük ilkesinden hiç bir zaman vazgeçmedim. İhtiyacı olanlara yardımcı hiç unutmadım. Eskiden olduğu gibi şimdi de ihtiyacı olanlara yardım için çalışıyorum... Çok yoksul olduğum zaman bile var olan paramın bir kısmını köyüme göndermek için ayırırdım..."* Sorulan bir soru üzerine Özer, süre-

li gülmesini "olması gereken bir mizaç" olarak değerlendirecek, *"Sürekli gülmem samimiyetimdendir. Güler yüzlü olan insanlar ancak restoran işletebilir. Restoranlarımda Türk misafir severliğine bir de kendi misafir severliğimi kattım. Bu da müşterilerin ilgisini çekti tabii"* diye konuşmuştur.

Hüseyin Özer gelecekle ilgili planlarını, daha çok para kazanmak ve böylece daha çok hayır işleri yapmak diye özetlemektedir. Gelecek ile ilgili hayalleri bildiklerini başkalarına anlatabileceği platformlarda yer almak üzerinedir.

Okuma Parçası Yararlanılan Kaynaklar

Başaran, Nuray. (9 Kasım 2007). Babasını vurmak için yola çıktı şimdi Londra'nın restoran kralı. 18 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir:

http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=83106&YZR_KOD=144

Elevli, Nevsal. Bulaşıkçılıktan dev restoran Patronluğuna. 18 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.milliyet.com.tr/content/dosya/yenidunya/yabanci03.html>

<http://www.huseyinozer.com/tr/>

Hüseyin Özer, üniversite'de başarısını anlattı. (3 Mayıs 2010). 18 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.acikgazete.com/ingiltere/2010/03/05/huseyin-oz-er-universite-de-basarisini-anlatti.htm>

Özgür, Emel.(6 Nisan 2009). Bir kariyer öyküsü: Hüseyin Özer, 18 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://kar-yon.blogspot.com/2009/04/bir-kariyer-oykusu-huseyin-oz-er.html>

Sofra ve Özer restoranlarının yaratıcısı Hüseyin Özer ile röportaj, 18 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: [http://www.tbcci.org/Newsletter/September2009/Huseyin%20Ozer%20Interview%20\(%20Turkish%20\).pdf](http://www.tbcci.org/Newsletter/September2009/Huseyin%20Ozer%20Interview%20(%20Turkish%20).pdf)

Türk mutfacı artık Avrupalı, 18 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.milliyet.com.tr/content/isyasami/exe02.html>

Umar, Leyla. (19 Ocak 1998). İngiltere'deki Türk "Sofra"sı. 18 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://arsiv.sabah.com.tr/1998/01/19/r07.html>

Yıldız, Ulaş.(4 Haziran 2003). Sokaklardan patronluğa. 18 Mayıs 2010 tarihinde şu adresten erişilmiştir: http://www.radikal.com.tr/...003&yollayan_sayfa='http%3A%2F%2F213.243.28.155%2F%2Fhaber.php%3Fhaberno%3D77168

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “İş Modeli” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise “İş Modeli” başlığı altındaki “İş Modeli Bileşenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “İş Modeli İnovasyonu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Süreçleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Süreçleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Süreçleri” başlığı altındaki “İş Fikirleri Arama ve Bulma Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Süreçleri” başlığı altındaki “İş Fikirlerini Seçme Süreci” kısmında yer alan “Yapılabilirlik (Fizibilite)” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Süreçleri” başlığı altındaki “İş Fikirlerini Uygulamaya Hazırlama Süreci” kısmında yer alan “İş Planı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “İş Fikri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. d Yanıtınız yanlış ise “İş Fikirlerini Yaratmak” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Bir markanın yönetiminde önemli olan üç unsur bulunmaktadır. Bunlar iş modeli, ürün ve marka sinyalıdır. Bu üç unsur marka yönetimi açısından o kadar önemlidir ki bazı durumlarda bu üç unsurun “altın üçgen” olarak nitelendiğı görülmektedir. Bu üç unsur eşgüdümlü ve etkileşimli olarak yönetilmelidir. Markanın gücü bu üç unsurun yönetimindeki etkinlikle doğrudan ilgilidir.

Sıra Sizde 2

Müşteriye değer yaratmak isteyen işletme, müşterisinin bir sorunu için yeni bir çözüm bulmalı veya daha önce üretilmiş çözümlerden daha iyi bir çözüm üretmelidir. Müşteri “Müşteri Değer Önermesi” formülü gereğı fiyatı görece düşük fakat elde ettiğı fayda daha yüksek mal veya hizmetleri daha değerli bulacaktır. İşletmeler de buradan hareketle müşteri için önemli olduğuna inandıkları mal veya hizmetleri onların beklentisinden daha düşük fiyata satışa sunarak müşteri tatmin düzeyini yükseltebilirler.

Sıra Sizde 3

Karayoluyla seyahatin birçok farklı yolu olsa da ülkemizde en çok rağbet göreni açık ara otobüs taşımacılığıdır. Otobüs firmaları için kilit kaynaklar ise öncelikle tabii ki işin fiilen yapıldığı otobüslerdir. Otobüslere ek olarak şöför ve host/hostesler, bilet satış gişeleri, çeşitli dinlenme tesisleri, internet üzerinden bilet satış siteleri ve günümüzde giederek artan önemi nedeniyle otobüs firmasının markası ilk akla gelen bazı kilit kaynaklardır.

Sıra Sizde 4

İş modeli inovasyonu denince aklımıza gelen, işletmelerin bizi sundukları mal veya hizmetlerle şaşırtan işletmeler olması gerekmektedir. Yaz aylarında otobüslerinde dondurma ikram eden otobüs firmaları, internetten aldığınız ürünü aynı gün size ulaştıran internet alışveriş siteleri, her hafta tüketicinin karşısına farklı temalarla çıkan çeşitli perakende zincirleri, ürünlerin montajını müşterinin yaptığı ve bu nedenle oldukça kaliteli ürünleri daha düşük fiyata satabilen modüler mobilya üreticileri ilk akla gelen örneklerdir.

Sıra Sizde 5

Yapılabilirlik (fizibilite) çalışmalarında iş fikirleri beş temel açıdan incelemeye tabii tutulur. Öncelikle iş fikrine ilişkin pazar araştırması yapılmalıdır. Ürün hitap ettiği pazarın yapısı, rakiplerin durumu, pazarın büyüme potansiyeli bu aşamada inceleme konusu yapılır. Yapılabilirlik çalışmalarında ürünün teknolojik olarak üretilip üretilmeyeceği ve bu üretim sürecinin finansal getirisi de analiz edilir. Yapılabilirlik çalışmaları kapsamında ayrıca seçilmesi planlanan iş fikrinin ne tür bir organizasyonel yapıya ihtiyaç duyduğu ve nasıl bir yasal çevre içinde bu işlerin yürütüleceği de kestirilmeye çalışılır.

Sıra Sizde 6

Her iş fikri başarılı olma potansiyeline sahip değildir. Bazı fikirler diğerlerine göre belli nedenlerle öne çıkmaktadır. Öncelikle başarılı olma potansiyeli yüksek iş fikri müşteriye önemli bir fayda sağlamalıdır. Bu fayda nedeniyle işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlamalı ve bu üstünlüğü sürdürülebilir bir kârlılıkla pekiştirmelidir. Ayrıca başarılı iş fikri neticesinde üretilcek ürün müşteriler tarafından talep edilmeli ve üretimi teknik olarak mümkün olmalıdır. Tüm bu belirtilen özelliklere sahip fikirlerin başarı potansiyelleri diğerlerine göre daha yüksektir.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Arman KIRIM (2006) **Farklılaşmanın En Etkin Yolu, Deneyim İnovasyonu**, Fed Ya.
- Kapital (Ocak 2008) s. 91
- Kapital (Kasım 2007)
- Mark W.Johnson, Clayton M.Christensen ve Henning Kagermann, “**İş modelinizi yeniden icat edin**” Kapital (Ocak 2009)
- Rıdvan KARALAR(2009), **Genel İşletme**, Meta Basım Mat.
- Dilek ÇETİNDAMAR,Elif BAKTİR (2009) **İnovasyon Araç Kutusu**, TÜSİAD Yay.
- Mehmet BAŞAR, B.Tuğberk TOSUNOĞLU Ve A.Emre DEMİRCİ (2001) **Girişimcilik Ve Girişimcinin Yol Haritası**, Eskişehir Ticaret Odası Yay.
- Paul BARROW(2004), **Girişimcinin Silahı: İş Planı**, Elips Kitap
- Turkishtime (Haziran 2007) S.96-97
- Turkishtime (Ocak 2009) S.34
- W. Chan Kim, Ranee Mauborgne (2006) **Mavi Okyanus Stratejisi**, CSA Global Publishing.

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Tasarım kavramını açıklayabilecek,
- Girişimcilikte tasarımın önemini tartışabilecek,
- Yaratıcılık, tasarım ve inovasyon kavramlarının farklarını tanımlayabilecek,
- Girişimcilikte tasarım yönetimi sürecini açıklayabilecek,
- Girişimcilikte tasarım kararlarının işletme faaliyetlerine etkisini açıklayabilecek,
- Girişimcilikte ürün geliştirme ve tasarımın ilişkisini saptayabilecek,
- Girişimcilikte işletme stratejisinin tasarım ile ilişkisi ve önemini tanımlayabilecek,
- Pazarlama fonksiyonunun tasarıma etkilerini açıklayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Tasarım
- İnovasyon
- Yaratıcılık
- Rekabet
- Tasarım Yönetimi
- Ürün Geliştirme Süreci
- İşletme Stratejisi
- Pazar Araştırması
- Girişimcilik

İçerik Haritası



Girişimcilikte Tasarım

GİRİş

Rekabetin giderek arttığı günümüz pazarlarında girişimcilerin başarılı olabilmek için maliyet, kalite, esneklik ve hız konularına ağırlık verirken, dikkat etmesi gereken diğer bir konu da ürünleri ile rakiplerine üstünlük sağlamak ve ayırt edilebilir olmaktır. Bir işletmenin ürünleri ile ayırt edilebilir olmasının yolu da tasarımdan geçmektedir.

Bu gün pazarda başarı elde etmiş girişimlerin ürünleri incelendiği zaman tasarımın etkisi çok rahat anlaşılmaktadır. Tasarımın etkin yönetimi ile müşteri istek ve gereksinimleri karşılanırken aynı zamanda pazarda rakiplerinin ürünlerinden ayırt edilebilir ürünler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da başarı kaçınılmaz olmaktadır. Pazarda alanlarında lider olan işletmeler, rakiplerinin ürünlerinin kopyasını ya da benzerini yapan işletmeler değil, orijinal ürünlerle pazara çıkan işletmelerdir. Bu, orijinal ürünlerde tasarıma ve tasarım yönetimine verilen önemin doğal çıktısıdır. Pazarda bulunan ürünler bir süre sonra eskimekte ve değişen müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayamaz duruma düşmektedir. Bu durumu önceden fark ederek önlem alan ve bu tehlikeyi fırsata çevirebilen girişimciler yeni ürünlerle pazara girerek rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Tasarım iyi yönetildiği zaman işletmelere büyük fırsatlar sunan ve rekabet avantajı sağlayan önemli bir süreç olmaktadır. Değişen ve sürekli gelişen dünyamızda tasarımın değerini anlayan ve gereken önemi veren girişimciler bir adım öne çıkmaktadırlar.

TASARIM KAVRAMI

Müşteri istek ve gereksinimlerinin giderek arttığı günümüz pazarlarında tasarımın yeri de artan bir şekilde önem kazanmaktadır. Başarılı olan ve olmayan işletmeler analiz edildiği zaman aralarındaki en önemli fark olarak göze çarpan etkenlerden birisi de tasarım ve sürecine verdikleri önem olmaktadır. Müşterilerin bir ürünü almalarını sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında kalite, paranın algılanan değerı, estetik çekicilik, değişik ve eşsiz özellikler, uygunluk ve fiyat sayılabilir. Bu faktörler kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır, ancak bu faktörler tasarımın sonuçlarıdır.

Tasarılma sözcüğü İngilizcedeki design ve Fransızcadaki projeter sözcükleri karşılığı olarak kullanılmaktadır. Design sözcüğü Latince'den gelmekte olup signare köklerinden oluşmaktadır. Signare işaret etmek olup, signum işaret kökünden türetilmiştir (Bayazıt 2008, 174).

Tasarım, genellikle uygulamalı sanatlar ve görsel sanatlar, mühendislik, mimari ve diğer yaratıcı işler çerçevesinde ele alınır. Hem bir isim hem bir fiil (tasarlamak) olarak kullanılır. “Tasarlamak” yeni bir obje (makine, bina, ürün vs.) için bir plan yaratma ve geliştirme sürecine işaret eder. “Tasarı” ise hem son plan veya taslak (bir çizim, modelleme vs) ; ya da bir plan veya taslağın sonucu (üretilen bir obje) için kullanılır (www.wikipedia.org).

Tasarım kavramı, Türkçe’de bir yapı ya da aygıtın kısımlarının kağıt üzerine çizilmiş şekli anlamında kullanılan tasar kökünden türetilmiş olan tasar kavramına dayanmaktadır. Tasarı bir kimsenin yapmayı düşündüğü şey; olması ya da yapılması istenen bir şeyin tasarlama sonucu zihinde aldığı biçim olarak kabul edilmektedir (Bayazıt, 2008, 174).

Tasarım kavramında dikkat çeken üç konu bulunmaktadır. Bunlar, tasarımda somut çıktıların olması, yaratıcı bir faaliyet olması ve bilginin somut bir çıktıya dönüştürüldüğü bir süreç olmasıdır. Tasarım bilgiyi (fikrin) somut (mal) ya da soyut (hizmet) bir çıktıya dönüştüren bilinçli bir karar verme süreci olarak da tanımlanmaktadır. Tasarım faaliyetlerin bilinçli olarak yapılmasıdır ve alternatiflerin karşılaştırılarak arasından en iyi olası çözümün seçilmesi, analiz edilmesi ve denenmesidir (Stamm, 2003, 12).

Şekil, form, renk ve kullanılacak malzeme gibi konularda tasarım kararları verilmektedir. Daha geniş bakış açısıyla, insan yapımı nesnelerin planlanması ve kavramsallaştırılmasına tasarım denmektedir. Tasarım temelde problem çözümü ile ilgilenmektedir. Tüketim, zevk ve ticari zorunluluk modellerinin değişmesi tasarımın itici gücü olmaktadır. Tasarım sadece üretim ile ilişkili bir süreç değil, aynı zamanda ikna edici fikir, davranış ve değerlerin iletilmesinde güçlü bir araçtır.

Tasarım, ürün, çevre, bilgi ve işletme kimliği ile ilişkili temel tasarım elemanlarının (performans, kalite, dayanıklılık, görünüm, maliyet) yaratıcı kullanımı aracılığı ile müşteri memnuniyetini ve işletme kârlılığını optimize etmeye (en iyileyen) çalışan bir süreçtir. Uluslararası Endüstriyel Tasarım Derneğine göre tasarım “Nesneleri, süreçleri, hizmetleri ve bunların sistemlerinin çok yönlü niteliklerini bütün yaşam döngüleri içerisine yerleştirmek hedefindeki yaratıcı bir faaliyet”tir. Bu nedenle tasarım, teknolojilerin yenilikçi bir biçimde insancılaştırılmasının ana faktörü, kültürel ve ekonomik değişimin ise hayati derecede önem taşıyan faktörüdür (Bruce, Bessant, 2002, 9).

GİRİŞİMCİLİKTE TASARIMIN ÖNEMİ

Ekonomik mal ve hizmet üretip, pazarlamak amacıyla üretim faktörlerini organize eden ve kâr amacı güden, ancak risklerine de katlanan girişimci için tasarım çok önemli faktör olmaktadır. Tasarım günümüzde insan zekâsı ve yeteneğinin, yaratıcılığın ve hayal gücünün mal ya da hizmete dönüştürülmesinin güçlü bir ifadesi olarak kabul edilmektedir. Girişimciliğin en önemli hedeflerinden birisi olan kâr elde edilmesi rekabetin yoğun yaşandığı günümüz pazarlarında gittikçe zorlaşmaktadır. Fırsat gördüğü alanlarda atıl kaynakları değerlendirmeye çalışarak risk alan girişimci pazara sunduğu mal ve hizmetler ile farklılığını ortaya koymak durumundadır. Bu farklılığın ortaya konulmasında tasarım önemli bir yer tutmaktadır. Küreselleşmenin sonuçlarından birisi olan rekabet artışından işletmeler en az etkilenmek için ayırt edici ve fark yaratan mal ve hizmetler sunmak durumundadır. Bunun en önemli paydaşlarından birisi de tasarım ve inovasyondur.

Tasarım ile söz edilen başta ürünün tasarımı olmak üzere ürünün ambalaj tasarımından raf tasarımına, logosundan satıldığı alanın tasarımına kadar birçok konu

dahil olmaktadır. Ancak burada ağırlık daha çok en önemli olduğuna inanılan ürün tasarımına verilmektedir. Ürünün pazarda tutundurulmasında ürünün ambalajı, sunuluş şekli önemli olurken esas konu ürünün kendisidir.

Girişimcilikte riskin azalmasına tasarım nasıl katkıda bulunabilir?



SIRA SİZDE

Girişimci düşüncenin ana bileşenlerinden olan yenilikçi ve yaratıcı olma doğrudan tasarım ile ilişkilidir. Girişimcilik, özünde risk almak olurken üretip pazarlayacağı mal ya da hizmetlerde yenilikçilik ve yaratıcılık istemektedir. Burada görev ve sorumluluk tasarım bölümüne düşmektedir. Tasarımın özünde de yaratıcılık bulunmakta ve bu yaratıcılığın kullanılmasıyla pazarda ses getirecek yenilikçi ürünler ortaya çıkabilmektedir.

Girişimciliğin diğer ana bileşenlerinden biri olan öncülük de tasarım ile doğrudan ilişkili olmaktadır. İşletmeler açısından öncülüğün önemli faktörlerinden birisi sunulan mal ya da hizmetlerdir. Mal ya da hizmet açısından baktığımızda farklı ve yeni tasarımlar ile girişimci kendi pazarını kendisi yaratabilir ve pazarda ilk olarak bunun avantajından faydalanabilir. Böylece, pazara liderlik ederek pazarı istediği gibi yönlendirebilir. Ayrıca, ürünü sunuş şekli ve ambalajında yapacağı farklılıklar ile ürününün pazarda fark edilir olmasını sağlayabilir. Bunun en iyi örneklerinden birisi Apple firmasının İpod ile başlayan çalışmalarıdır.

Girişimci, gireceği yeni pazarda büyük bir rekabetle karşılaşabilir. Bu nedenle, bu pazara girmeden önce rakip ürünlerin özelliklerini ve potansiyel müşterilerin istek ve gereksinimlerini çok iyi araştırıp, ürettiği mal ya da hizmetler ile müşterilerini memnun ederek rekabet avantajı sağlamaya çalışmalıdır.

Girişimci, sürekli gelişen küresel ekonomilerde üretimi organize etme, ürün çeşitliliği sağlama, istihdam yaratma ve yeni pazarlar sağlama gibi çeşitli işlevleri yerine getirmektedir. Artan rekabet koşulları işletmeleri girişimcileri ürün çeşitliliğine ve uzmanlaşmaya zorlamaktadır. Bunu sağlayamayan işletmeler zor duruma düşmektedir. İşletmeler ancak tasarım ve inovasyon faaliyetlerini yerine getirerek bu duruma ayak uydurabilirler. AR-GE çalışmaları sonucunda elde edilen bilgiler ışığında yeni ürünler tasarlanabilmekte ve rekabet avantajı sağlanmaktadır. Ürün ömrünün kısalması işletmeleri kısa sürelerde daha fazla ürünü pazara sunmaya zorlamakta ve bu durumda da görevin büyük kısmını AR-GE ve tasarım bölümlerine yüklemektedir.

Ayrıca günümüzde pazara çıkan yeni bir ürünün kısa sürede taklitleri yapılmakta ve bu durumda bu yeni ürün için büyük yatırımlar yapmış olan girişimcileri zor durumda bırakabilmektedir. Özellikle, Çin gibi işçiliğin ucuz olduğu ve taklit konusunda uzmanlaşmış ülke işletmeleri, farklı bir ürün ile pazara çıkmaya çalışan işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Bu nedenle, tasarım ve inovasyonun gücü ile zor taklit edilebilen mal ve hizmetlerin pazara sunulması girişimcilik açısından önemli olmaktadır.

Yenilik yaratarak yeni ürünlerle yeni pazarlara giren girişimciler gelişen teknolojiyi tasarım sürecinin yardımı ile mal ve hizmetlerine yansıttıkları ölçüde başarılı olabilmektedirler. Aksi takdirde, yapılan çalışmalar pazardaki diğer mal ve hizmetlerden çok farklı olmayacak ve rekabet avantajı yaratmayacaklardır.

Sonuç olarak, yukarıda sayılan girişimcilik ile ilgili tüm bileşen ve işlevler tasarım ve yenilik olmadan çok fazla anlam taşımamakta ve rekabetin arttığı günümüz pazarlarında girişiminin beklentilerine yanıt verememektedir. Tasarımın yeri ve önemini kavrayan girişimciler girdikleri mevcut ya da yeni pazarlarda başarılı olma olasılıklarını arttırmaktadırlar.

GİRİŞİMCİLİKTE TASARIM, YARATICILIK VE İNOVASYON

Bill Gates, işletmesindeki tek malvarlığının insanoğlunun hayal gücü olduğunu belirtmektedir. Yaratıcılık sadece belirli kişilere verilmiş bir kabiliyet olmayıp birçok kişi bu yeteneğe sahiptir. Yaratıcılık konusunda bilinen ünlü ressamlar, müzisyenler ve bilim adamları olmasına rağmen Leonardo da Vinci olmanıza gerek bulunmamaktadır. Yaratıcılığın en bilinen tanımlarından birisi “yeni, değişik fikirlerin yaratılması” olmasına rağmen bu değişik fikirler sadece farklı bakış açısından da ortaya çıkabilmektedir. İşletmeler yaratıcı faaliyetlerin sonucunda faydalı çıktıların oluşması beklentisindedirler.

Yaratıcılık birçoğumuzun sahip olduğu bir özelliktir. Ancak, onu açıklama tarzımız çok değişiklik göstermektedir. Kimileri genele aykırı ve çok farklı fikirlerini rahatlıkla açıklarken, kimileri aykırı fikirlerini basamak basamak açıklamayı tercih ederler. İşletmelerde yaratıcılığın nasıl kullanıldığı çok önemlidir. Bilindiği gibi inovasyon yeni bir şeyi sadece icat etmek değil aynı zamanda ortaya çıkararak geniş kullanımını sağlamaktır. İcat, zihinde bir flaş patlaması gibidir, büyük yaratıcı bir sıçrama (gelişme) gerektirmektedir. Sürecin geri kalanı yaratıcılığın kullanıldığı yüzlerce küçük problemin bulunması ve çözülmesini içermektedir. İcat bir bireyin yetenek ve ilhamına gereksinim duyarken, yenilik birçok değişik kişinin uzun süreli katkısına gerek duymaktadır (Bruce, Bessant, 2002, 27).

Ampul ve Post-it note gibi ürünlerin geliştirilmesinde ya da buna benzer başarılı bir yenilikte birçok kişinin yaratıcı çalışmalarının bir araya gelmesi önemli rol oynamıştır. 2. Dünya Savaşı sonrası Japon sanayinde bu etki görülmüştür. Kalitesi düşük, kötü tasarlanmış ucuz kopya ürünlerden günümüzün en kaliteli ürünlerine dönüşümde kişilerin bir araya gelerek sistematik problem çözme yöntemlerini kullanmasının büyük katkısı bulunmaktadır.

Yaratıcılığın diğer bir özelliği de tamamıyla bilinçli ya da rasyonel bir süreç olmamasıdır. Yaratıcılık sürecini anlamaya ve planlamaya çalışan uzmanlar yaratıcı davranışın aşağıdaki modeli izlediği konusunda hemfikir olmaktadır (Bruce, Bessant, 2002, 28):

- **İlk kavrayış:** problemin ilk teşhisi ve tanımlanması
- **Hazırlık:** zihinsel alt yapı, bilgi araştırması ve yardımcı olabilecek daha önceki deneyimler
- **Kuluçka:** problem üzerine şüursuzca çalışma
- **Aydınlanma:** kavramanın görünen ışıltısı (“tamam şimdi oldu!”)
- **Doğrulama:** test etme ve fikrin uygulanması

İnsanların yaratıcılığının ortaya çıkması için onlara zaman ve mekan açısından fırsat verirken aynı zamanda şüurlu ve şüursuz düşünebilmelerine de izin verilmelidir. Bu nedenle, işletmeler çalışanlarının yaratıcılıklarını ortaya çıkarırken o atmosferi de yaratmak durumundadırlar. İşletmeler doğru çevre koşullarını ve yaratıcılığı tetikleyici araçları ve teknikleri sağlayarak çalışanlarını teşvik etmelidirler.

Yaratıcılık sadece bireysel değil tersine grup olarak yapıldığında daha etkin olabilmektedir. Grup içi iletişim ve etkileşimler bireysel yaratıcılığa göre yaratıcılığı çok daha fazla geliştirmekte ve tetiklemektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi de farklı mesleklerden insanların farklı tecrübelerinin yarattığı farklı bakış açılarıdır. Aynı problemin farklı yönlerden görülmesi çözümlenmesi sürecini kısaltmakta ve kısa sürede sonuca ulaşılabilir. Yaratıcılığın ortaya çıkardığı bu sinerjinin farkına varıp, kullanabilmek işletme yeteneklerine bağlı olmaktadır. Yaratıcılığa açık

bir işletme, yaratıcı takımları pazarlama, teknoloji ve üretim gibi alanlardan gelen girdileri kullanarak yaratıcı fikirler ortaya çıkarması konusunda teşvik eder.

Günümüzde birçok ülke, girişimlerinin küresel pazarlarda rekabet edebilmesi amacıyla tasarım konularında teşvik etmeye çalışmaktadır. Bu tip teşvikler tasarımın değerini ortaya çıkarmakta ve tasarımı mal ve hizmetlerdeki inovasyonun itici gücü olarak desteklemektedir. Tasarım yeni teknolojiyi, araştırma ve geliştirme bölümünden alarak yeni ve kullanılabilir bir ürün olarak pazara taşımaktadır. Tasarımın inovasyonun kalbi olduğu öne sürülmesine rağmen gerçekte, tasarım inovasyon ile bütünleşiktir. Yeni bir ürünün hayal edilmesi, ortaya çıkarılması ve prototip olarak şekillendirilmesi yaratıcı bir güçtür.

İnovasyon için tasarım çok önemlidir ve tasarımda yaratıcılık teknik olanaklarla müşteri isteklerinin birleştiği alan olarak görülmektedir. Tasarımcılar pazar için teknik fikirleri dönüştürebilir ve her bir teknik fikir değişik şekil ve yapıda tasarımlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu tasarımlar hiç ya da çok az teknik değişiklik içerebilir ancak değişik form, stil, yapı ya da dekorasyonda ürünler ortaya çıkabilmektedir. Tasarım mevcut üründe yeni parçalar, malzemeler ya da üretim yöntemleri içerebilmektedir.

Emprovizasyon (doğaçlama) ürün geliştirmede kullanılan bir stratejidir. Bu strateji genelde pazarı izleyen ya da sonradan girenler tarafından uygulanmaktadır. Örnek: Persil'in tablet deterjanlarına karşı rakibi P&G daha gelişmiş tabletleri pazara sundu, Gillette rakiplerinin iki bıçaklı traş bıçaklarına karşılık 3 bıçaklı traş sistemi geliştirdi. Tasarımcılar yaratıcı ürünler ya da yaratıcı fikirler ile pazara çıkabilir. Tasarımcıların rolü ürün tasarım sürecinin ötesine uzatıldığı zaman tasarım duyarlılığı diğer fonksiyonlarla bütünleşebilmekte ve etkisini arttırabilmektedir (Bruce, Bessant, 2002, 32).

Girişimcilikte inovasyonun etkilerini tartışınız.



Tasarım yeteneği ve bilgisi araştırma, pazarlama, promosyon, markalama, esneklik, bütünleşik teknoloji, yeni fırsatlar yakalama, trend tahminleri, ürün geliştirme ve maliyet azaltma gibi işletmenin birçok faaliyetine katkıda bulunabilir. Burada önemli olan işletmenin değişikliklere yeni ürünleri ile verdiği karşılıktır. Yeni problemler geleneksel kuralların dışına çıkarak yeni düşünme tarzları gerektirebilmektedir. İşletmeler daha yaratıcı hareket ederek, gelişmeyi öğrenebilir ve her yönden yenilikçi olabilirler. Tasarım her türlü işin daha yaratıcı, daha tatminkâr ve bunların da ötesinde daha rekabetçi olmasında önemli bir rol oynayabilmektedir.

İnovasyon, yeni fikir ve çözümlerin organizasyonlarda başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi aslında inovasyon kelimesi yeni ürün geliştirme, veya yeni teknolojiler keşfetmenin ötesinde bir anlam içerir. İcat var olan bir probleme bulunan yeni bir çözümse, inovasyon bu çözümün ticari başarı getiren şekilde uygulanmasıdır. Yaratıcılık yeni fikirler bulmaksa, inovasyon bu fikirleri uygulamaktır. Kısaca, inovasyon bir dönüşüm sürecidir: yeni fikirlerin başarılı uygulamalara dönüştürülmesi sürecidir (www.turkcadcamlar.net/rapor/inovasyon-urge).

Tasarım ve inovasyon birbirini tamamlarken, tasarım teknik ve ürün inovasyonunun temel elemanı olmaktadır ve ürün üzerine etkisi daha geniştir. Ancak, inovasyonda yönetim alanı açısından tasarıma göre daha kapsamlıdır. Başarılı işletmeler bu iki kavramı da uygulamalarında iyi kullanan işletmelerdir (Press ve Cooper, 2003, 43).

Özetlemek gerekirse, yaratıcılık problemleri çözmek ve yeni fırsatlar ortaya çıkarmak için fikirleri farklı şekillerde bir araya getirmek, inovasyon yeni fikirlerin pratikte yeni ya da geliştirilmiş ürün, hizmet ya da süreçler şeklinde başarılı uygulaması ve tasarım ise inovasyon sürecinin tamamında yaratıcılık uygulamalarının amaca yönelik uygulamasıdır.

GİRİŞİMCİLİKTE TASARIM YÖNETİMİ SÜRECİ

Ürün tasarımında farklılık yaratmak isteyen işletmeler için icat tek başına yeterli olmamaktadır. İcat sadece yaratıcı fikirden faydalı kullanıma uzanan bir yolculuktur. İyi tasarım için ufak bir kıvılcım (buluş) gereklidir. Yeni çözümler görebilme ve var olan ya da yeni gereksinimleri karşılamak için yeni fikirlerle ortaya çıkma ya da yeni fikirlerin açılımıyla yeni fırsatlar yaratma kabiliyetine sahip olmak iyi tasarımın gereklerindendir. Ancak iyi tasarım her zaman pazarda başarılı ürün anlamına gelmemektedir. İyi bir tasarım, tasarım sürecinde tasarım fikrinden somutlaşmaya kadar yönetiminde bazı basamaklarda başarısızlığa uğramakta ve pazarda hayal kırıklığı yaratabilmektedir.

Tasarım, temel tasarım elemanlarının yaratıcı kullanımı ile müşteri memnuniyeti ve işletme kârlılığının en iyi şekilde bir araya getirildiği süreçtir. Tasarım konusunda yapılan en önemli hatalardan birisi de tasarımın genişleyen bir süreç yerine tek bir faaliyet olarak görülmesidir.

Tasarım sürecinin temel basamakları Rothwell tarafından aşağıdaki şekilde sunulmaktadır (Rothwell, 1983, 621):

- **Uyarıcı/Başlatan:** Süreci başlatandır. Bu, teknik olanaklardan ortaya çıkan yeni bir fikir, yeni bir şey için açıklanmış gereksinim ya da mevcut öneriye planlanmış stratejik bir ilave olabilmektedir.
- **Kavram Geliştirme:** İşletmenin güçlü, zayıf yönleri, olanakları ve pazar gereksinimleri göz önünde bulundurularak yaşamını sürdürebilmesi için fikirlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Üretim kabiliyeti, kalite ve maliyet açısından fizibilite de göz önüne alınmalıdır.
- **Proje Planlama:** İşletme, fikri derinlemesine araştırmak isterse, amaçları belirten, kaynakları dağıtan ve zaman çizelgesini ve bütçeyi oluşturan bir ürün planı hazırlanmalıdır.
- **Tasarım Brifi:** Teknik, finansal, pazarlama ve tasarım ile ilgili bilgiler bulunmalıdır. Tasarımcılar amaçlar, iş çizelgesi, iş listesi ve bütçeyi içeren iletişim raporları hazırlamaktadırlar.
- **Tasarım Yeteneği Kaynağı:** İşletme içi ya da işletme içi ve dışı karması ya da tamamen işletme dışı olabilmektedir. Kaynağı sağlayan, önerilen proje için gerekli tasarım yeteneklerini çok iyi anlamalıdır. Tasarım işletmeleri bir işletme listesinde yer almakta ve kullanıcı işletmeler tarafından belirli aralıklarla tekrar değerlendirilmektedir.
- **Kavram Tasarımı:** Tasarım fikrinin ana hatları ortaya çıkarılmaktadır. Çizimler ve basit modeller yapılmakta ve tasarım brifi daha açık ve odaklanmış kavram haline getirilmektedir.
- **Tasarım Spesifikasyonları:** Çizimler ve modeller ile gerçek tasarımın detayları şekil almaktadırlar.
- **Kavram Geliştirme:** Tasarımın detaylandırılması, kayıp ya da eksik bilginin toplanması ve önemli stratejik soruların incelenmesi (başlangıç pazarı, teknik araştırma) yapılmaktadır.

- **Prototip ve Test:** İncelenen, test edilen, değerlendirilen ve geliştirilen maket, model ya da son tasarımın başlangıç versiyonu üretilmektedir.
- **Detaylı Tasarım:** Tasarımın son hali prototip ve deneme üretimi için detaylı spesifikasyonlara dönüştürülmektedir.
- **Pazar Geliştirme:** Pazar ile ilgili problemler bulunmakta ve çözümlenmektedir. Talepteki ya da orijinal kavramdaki değişimler buna örnek verilebilmektedir.
- **Teknik Geliştirme:** Fizibilite, hata giderme ve üretim kolaylığı gibi konular ile ilgili teknik problemler bulunmakta ve çözümlenmektedir.
- **Pazara Sürme:** Ürünün pazara sunulması genelde tasarım evresinin sonunu göstermektedir.
- **Değerlendirme:** Süreç ve proje çıktılarının analizi yapılmakta ve aynı zamanda bütçe, zaman ve elde edilen başarı açısından hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için tasarım yönetim süreci gözden geçirilmektedir. (satış miktarı, müşteri şikayetleri, gibi).
- **Destek ve İlaçlar:** Ürün pazara sunulduktan sonra müşterilerden alınan geri besleme ile teknik anlamda ürün hakkında çok bilgi öğrenilmektedir. Satış sonrası destek ile müşteriler elde tutulmaya ve ilişkiler geliştirilmeye çalışılmaktadır.
- **Yeniden İnovasyon:** Genelde göz ardı edilen bu aşamada, tecrübe ve pazara sunulduktan sonra elde edilen bilgi yeni bir inovasyon için girdi olarak kullanılmaktadır.

Tasarım sürecinin aşamaları işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilmektedir. Her işletmenin içsel ve dışsal koşulları ile işleyişinin farklı olmasına bağlı olarak tasarım süreçleri de farklılık gösterebilmektedir. Başka bir deyişle, işletmeler tasarım sürecinin aşamalarını kendi koşullarına göre adapte etmek zorundadırlar. İşletmeler tarafından izlenen tasarım süreci aşamalarının doğru ya da yanlış diye değerlendirilmesinin yanında işletmeye uyum sağlayıp sağlamadığı da başarısı açısından çok önemli olmaktadır. Tasarım süreci aşamaları hiçbir zaman doğrusal hareket etmez, yani sürekli olarak ileriye gitmez. Karşılaşılan sorunların durumuna bağlı olarak aşamalar arasında ileri geri hareket edilebilmektedir. Bazı tasarım süreçleri birkaç haftada tamamlanırken bazılarının tamamlanması aylar sürmektedir.

Tasarım yeni bir şeyin yaratılması demektir, bu durumda riski yanında getirmektedir. İşletmeler açısından mevcut bir ürünün iyileştirilmesi tamamen yeni bir ürünün geliştirilmesinden çok daha az risklidir. Tamamen yeni üründe belirsizlik çok fazla bulunmaktadır. Bu nedenle tasarım yönetiminde risk yönetimi çok önemli olmaktadır. Bu nedenle bazı işletmeler riski azaltmak adına tasarım sürecindeki her aşamayı çok sıkı denetlemekte ve aşamanın tam olarak tamamlandığından emin olmadan bir sonraki aşamaya geçmemektedirler. Eğer gerekliyse, geriye dönüşlerden çekinmemekte ve bunu zaman kaybı olarak değil tersine kazanç olarak görmektedirler.

Her aşamanın sonunda önerilen tasarımın iş planlarına uyup uymadığı kontrol edilmelidir. Pazarlama, üretim, satın alma ve işletme planlamaları her bir aşamanın geçerliliğini değerlendirmek için tasarım yönetimi sürecini beslemesi gerekmektedir ve işletme amaçlarını karşılamadığı durumlarda projeyi durdurmalıdır. Tasarım sürecinde en önemli aşamalar tasarım brifinin hazırlanması, kavram geliştirme, detaylı tasarım ve son çıktıların değerlendirilmesi olmaktadır. Tasarım, tasarım brifindeki amaçlar ile birlikte pazar performansına göre değerlendirilmelidir.

GİRİŞİMCİLİKTE TASARIM KARARLARI

Tasarım yaratıcılık ile ilgilidir, ancak tasarımcıların tekelinde değildir. Tasarımın başarılı olması için işletme içindeki birçok fonksiyonun beraber hareket etmesi ve karşılıklı etkileşimde bulunması çok önemlidir. Etkin tasarım süreci yönetimi içinde müşterilerin tatmin edilmesinden düşük maliyete, üretiminin kolay olmasından kısa sürede pazara sunulmasına kadar birçok gelişmeden söz edilebilmektedir.

Walsh ve arkadaşları tasarımın 4 C'sinden söz etmektedir (Walsh, vd., 1992):

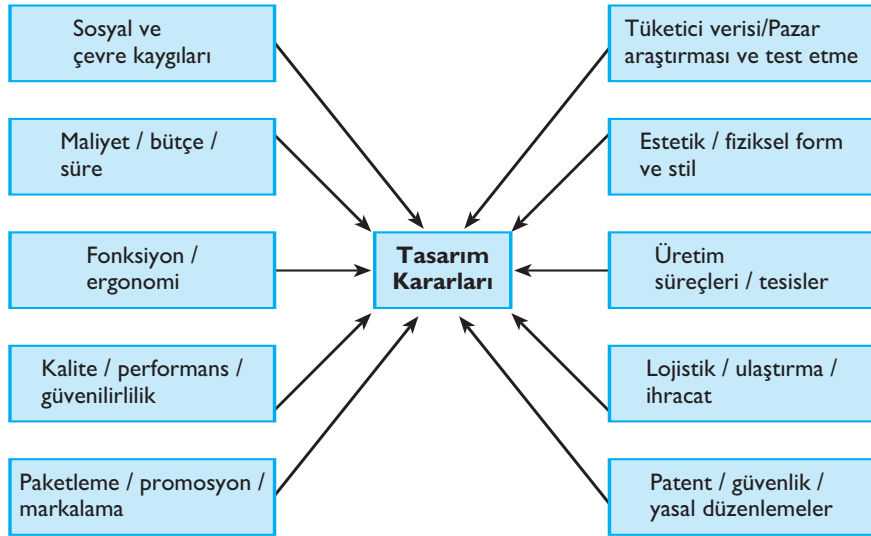
- **Yaratıcılık** (Creativity): Daha önceden olmayan bir şeyin yaratılması
- **Karmaşıklık** (Complexity): Tasarımın, şeklinden yapısına ve malzemesinden rengine kadar birçok eleman ve parametreler hakkında kararı kapsaması
- **Uzlaşma** (Compromise): Performans ve maliyet, görünüm ve kolay kullanım gibi konular hakkında ödünleşilmesi
- **Seçim** (Choice): Tasarımda kavramdan rengi ya da şekline kadar birçok konu hakkında kararlar verilmesi

Aşağıdaki şekil ürün tasarımında gerekli bilgilerin çeşitliliği ve tasarım kararlarında dikkat edilmesi gerekli faktörleri göstermesi açısından önemli olmaktadır.

Şekil 4.1

Tasarım Kararları

Kaynak: Bruce, M., Bessant, J. (2002). *Design in Business: Strategic Innovation Through Design*, Pearson Ed. Ltd., England.



Yukarıdaki şekil incelendiği zaman verilmesi gerekli kararların çokluğu tasarım sürecinin ne kadar karmaşık olduğunu göstermektedir. Ayrıca, tasarım ile ilgili kararların işletmenin diğer fonksiyonları ile ilişkili olması tasarım sürecinde tüm işletme fonksiyonlarının doğrudan ya da dolaylı yoldan etkilendiğini ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, tasarım sürecinde alınan kararlar tüm işletme fonksiyonlarında etkili olmakta ve karşılıklı etkileşim kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle, tasarım sürecinde alınan kararlarda işletmenin diğer fonksiyonlarının da katkısı kesinlikle bulunmaktadır ve bu kaçınılmazdır. Aksi takdirde, alınan kararlar tek taraflı olacak ve belli bir aşamadan sonra da uygulanabilirliğini kaybedecektir.

Başarılı işletmelerin ürün tasarım süreçleri incelenecek olursa, tüm fonksiyonların bu sürece dahil edildiği görülmektedir. Pazardan gelen bilgiler ışığında baş-

latılan tasarım süreci ürünün fonksiyonelliği, estetiği, ergonomisi, kalitesi, teknolojisi, güvenilirliği, paketlenme şekli, üretim süreci, ulaştırılması, patenti ve sosyal ve çevre kaygıları gibi birçok kararların verilmesini gerektirmektedir. Tüm bu verilen kararlarda da işletmenin pazarlama bölümünden muhasebe bölümüne, üretim bölümünden insan kaynaklarına kadar tüm fonksiyonları yer almaktadır. Ya da alması gerekmektedir, aksi durumda verilen kararlar tek taraflı olacak ve işletmeyi başarılı olmaktan uzak tutacaktır.

Tasarım kararları işletmenin hangi fonksiyonları ile en çok ilişkilidir?



Tasarım ile ilgili verilen kararlarda, sadece işletme fonksiyonlarından değil işletme dışı kaynaklardan da faydalanılmaktadır. Bunlardan en önemlisi de tedarikçiler olmaktadır. Tasarım süreci kararlarına tedarikçilerin de dahil edilmesi sürecin etkinliğine olumlu katkılarda bulunmaktadır. Üretimde kullanılan girdilerin tedarikçisi olan işletmeler tasarım yapan işletmenin kullanacağı üretim girdilerinde önerilerde bulunarak yönlendirici olabilmektedirler. Bu durum, ürünün kalitesinden maliyetine ve paketlenmesinden ulaştırılmasına kadar bir çok alanda katkı sağlamasına olanak vermektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse, tasarım sürecinin başarısını arttırmak için tasarım kararları sadece tasarım bölümünde tasarımcının tekelinde bulunmamalı, gerekli tüm işletme fonksiyonlarının katılımı ve işbirliği ile gerçekleştirilmeli ve iletişim olanakları sonuna kadar kullanılmalıdır.

GİRİŞİMCİLİKTE ÜRÜN GELİŞTİRME VE TASARIM

Ürün geliştirme süreci, yeni bir kavramı pazara hazır duruma getirmek için gerekli faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetler dizisi, yeni ürün vizyonunun ilk esininden işletme durum analiz faaliyetlerine, pazarlama çabalarına, teknik mühendislik tasarım faaliyetlerine, üretim planlamanın geliştirilmesine ve ürün tasarımının onaylanmasından bu planların uyumuna kadar tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Hatta stratejik pazarlama ve yeni ürünlerin tanıtılması için dağıtım kanallarının geliştirilmesini de kapsamaktadır.

Tasarım süreci ise pazarlama ve işletme vizyonunu karşılamak için çalışan ürün geliştirme sürecinin içinde bir dizi teknik faaliyettir. Bu faaliyet dizisi, ürün vizyonunun teknik özelliklerinin geliştirilmesi, yeni kavram geliştirilmesi ve yeni ürünün somutlaştırılmasıdır. Tasarım, ürün geliştirmenin işletme ve finanssal yönetim faaliyetlerini kapsamaz ve ayrıca, üretim süreci ne tasarım sürecine ne de ürün geliştirme sürecine dahildir. Araştırma geliştirme sürecinde ise yeni teknoloji geliştirildiği zaman ürün geliştirme sürecinde kullanılır.

Bugün büyük işletmeler araştırma ve geliştirme bölümlerini ürün geliştirme sürecinden ayrı tutmaya çalışmaktadırlar. İdeal durumda, araştırma geliştirme çalışmaları ile yeni teknoloji yaratılıp geliştirilerek bir noktaya getirilmekte ve bu noktada yeni teknoloji bir sistemin içine yerleştirilerek ürün geliştirme sürecinde ürüne adapte edilebilmektedir.

Modern ürün geliştirme bir süreçtir ve bu sürecin içinde yaratıcılık, kavrayış, iletişim, test etme ve ikna etme görevleri bulunmaktadır. Genel olarak ürün geliştirme süreci üç aşamadan oluşmaktadır: fırsatın anlaşılması, bir kavram geliştirilmesi ve kavramın uygulanması (Otto, Wood, 2001, 14).

Fırsatın anlaşılması aşaması dört faaliyetten oluşmaktadır. Birinci basamakta bir vizyon geliştirilmektedir. Bu vizyon ile tasarlanan üründen istenen özellikler ve mevcut ürünün zayıf yönlerine çözüm yolları aranmaktadır. Herkesin ürünler ile ilgili bir vizyonu bulunmaktadır, ancak önemli olan bu vizyonun gerçekleştirilip gerçekleştirilememesidir. Bu vizyonun bir ürün üzerinde geliştirilmesi ve uygulanması sonucunda işletme için yeterli geliri sağlaması önemlidir. Pazar fırsat analizinde günümüz rekabet ortamında tahmini ürün fiyatı ve satış hacmi başlangıç noktası olmaktadır. Elde edilmesi beklenen kâr yeterli bulunursa, geliştirmeye devam edilerek hedef müşteri kitlesinin üründen istedikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu aşamada son olarak rekabet analizinde rakip ürünlerin zayıf ve güçlü yönleri ile birlikte müşterileri ne kadar ve nasıl tatmin ettiği incelenmektedir.

Yeni ürünün ne yapması gerektiği, pazara nasıl uyumlandırılacağı ve fiyat aralığının ne olacağı soruları yanıtlandıktan sonra yapılan ilk faaliyet ürün için genel pazar spesifikasyon takımlarının tasarlanmasıdır. Bu faaliyette ürünün pazarda alacağı yere göre portfolyo tasarımı yapılmaktadır. Portfolyo yapısı belirlendikten sonra, ürünün müşteriye memnun etmesi için yapılması gerekenler, uygulanış şekli göz önüne alınmadan, fonksiyonel modelleme ile belirlenmektedir. Ürünün, belirlenen fonksiyonları yerine getirmesini sağlayan birçok farklı alt montaj parçalarına bağlı alt fonksiyon takımları bulunmaktadır. Buna bağlı olarak, üründe arayüzler geliştirilerek ürün somutlaştırılmaktadır. Fonksiyonel model ve alternatif ürün yapı takımlarına göre fonksiyonel spesifikasyonları uygulayan birçok kavram yaratılmaktadır. Bu kavramlar incelendikten sonra bir kavram uygulama için seçilmektedir.



Genel kabul gören anlayışa göre tasarım süreci nasıldır?

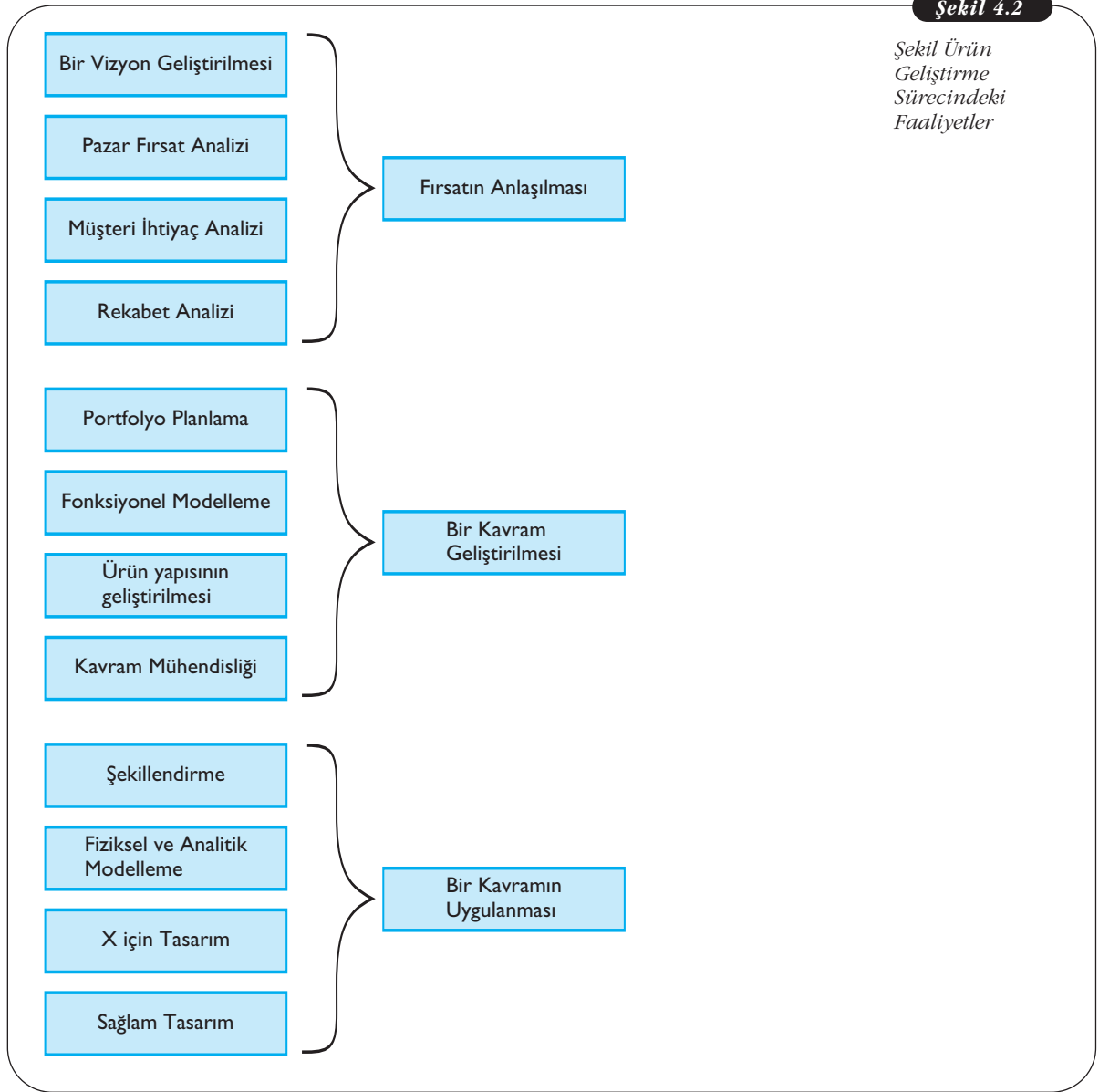
Ürün geliştirme sürecinin son aşamasında seçilen kavrama satın alınan ve üretilen parçalar ile montaj özelliklerine göre bir şekil verilmektedir. Somutlaştırmanın önemli adımlarından birisi de modellemedir. Bu modellemede yeni uygulama fikirlerinin fiziksel ya da sayısal modelleri test edilmektedir. Burada, müşteri isteklerini yansıtan performans ölçütlerine göre en iyi sonucu veren tasarım şekli seçilmektedir. Ayrıca, tasarlanan ürünün fonksiyonlarına ilave olarak diğer teknik spesifikasyonlar da karşılanmaya çalışılmaktadır. “X için Tasarım” eylemi ile montaj kolaylığında montaj için tasarım ya da çevreyi koruyanda çevre için tasarım yöntemleri kullanılmaktadır. Bu aşamanın son adımı olan ürün sağlamlığında ürünün yüksek kaliteli, işlevini yerine getiren ve farklı koşullardan performansı etkilenmeyen bir tasarım olmasına dikkat edilmektedir.

Aşağıdaki Şekil ürün geliştirme süreci faaliyetlerini göstermektedir.

Tüm bu aşamaların sonunda çalışan bir prototip ortaya çıkmaktadır. Genellikle, üretim planlama ve üretim süreçlerinin tasarımı yapım aşamasındadır. Bu faaliyetler tasarımın pazara sunulup sunulmaması kararının verildiği son nokta olmaktadır. Bu noktada tasarlanan ürünün pazara sunulmaktan vazgeçilmesi pek rastlanan bir durum değildir. Ancak, işletme içi ve dışı koşullarda radikal değişim olmadıktan sonra projeden bu aşamada kolay kolay vazgeçilmemektedir.

Şekil 4.2

*Şekil Ürün
Geliştirme
Sürecindeki
Faaliyetler*



GİRİŞİMCİLİKTE STRATEJİ VE TASARIM

İşletmelerin müşterilerinde ilgi uyandırmayan ve onların istek ve gereksinimlerini karşılamayan mal ya da hizmetleri sunması zaman içerisinde işletmelerin malzeme, emek ve sermaye gibi üretim girdileri satın alabilmesi ve kiralayabilmesi için gerekli olan nakit akışını engellemekte ve işletmenin pazarda zor duruma düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler sahip oldukları kaynakları ve bu kaynakları kullanmada işletme yeteneklerini geliştirecek stratejiler oluşturmak ve bu stratejileri uygulamak zorundadırlar (http://www.sosyalbil.selcu-k.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/ibakirtashbakirtas.pdf).

Tasarım yönetimi bir işletmede uzun dönem işletme amaçları ile tasarım uyumunu sağlayarak ve işletme hedeflerine ulaşmak için işletmenin tüm faaliyetlerinde tasarım kaynaklarını koordine ederek formal faaliyet programı olarak tasarımın uygulanmasıdır (Blaich, 13, 1993).

Strateji geleceği yaratır ve bir dizi kararlar ile gelecek tasarlanır. Rekabetin yoğunlaştığı ve değişimin hızlandığı günümüz pazarlarında işletmeler hiçbir zaman kendilerini güvende hissetmezler ve gelecek ile ilgili kararlarında da belirsizlik yaşarlar. Strateji, tasarıma benzer olarak yaratıcı ve öngörölü olurken, aynı zamanda işlevsel ve işletme ile ilgilidir. Her ikisi de kârlılıktan daha çok değerleri görülebilmek için çalışmaktadır.

Stratejinin genel amacı, işletme için uzun dönem rekabet avantajını tanımlamak ve güvence altına almaktır. Stratejinin dört temel amacı bulunmaktadır: yön belirlemek, yoğun çaba sarf etmek, tutarlılık sağlamak ve esnekliği sağlamaktır (Cooper, Press, 1995, 106).

Bir işletme finansal ihtiyaçlarını çözümledikten sonra, işletmeyi baştan aşağıya motive eden ve enerji veren bir vizyon, bir hayal ve bir şey ile yönlendirilmelidir. Başarılı girişimcilerin vizyonları her zaman açık ve anlaşılır olmuştur. Müşterilerine daha iyi tasarlanmış, daha kaliteli ürünleri daha iyi fiyatla sunmak bir amaç olmalıdır ve bu amaçtan hiçbir zaman sapma olmamalıdır. Başarılı vizyonlar gelecek trendleri doğru anlayan ve gelecekteki fırsatları doğru tahmin edip kullanan vizyonlardır. Bu vizyonlar müşterilerin dikkatini çekmenin yanında çalışanları motive eden ve ilham veren bir kıvılcım gibidir.

Vizyon, işletmenin rekabet avantajını içermelidir. Bu rekabet avantajı yüksek teknoloji ürün üretmek ya da makul fiyata kaliteli ürün üretmek olabilir. Buna bağlı olarak da strateji, tüm yatırım kararlarının ve faaliyetlerinin yoğun çabası ile bu amaçlara ulaşmayı garanti altına almalıdır. Burada sarf edilecek yoğun çaba amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Tutarlılık basit olarak zaman içinde çalışmaları yoğunlaştırmaktır. Bir işletmenin tutarlı çalışmalarını tek bir pazarda yoğunlaştırması değil amaçları doğrultusunda rasyonel ilerlemesidir. Belirli bir marka ile pazara giren bir işletmenin daha sonra bu markayı farklı ürünler içinde kullanarak pazarda yerini sağlamlaştırması örnek olarak verilebilmektedir.

Hızlı değişen dünyamızda, strateji sadece işletmelerin değişikliklere hazırlıklı olması anlamında esneklik değil aynı zamanda stratejinin kendisinin de değişikliklere hazırlıklı olması ve uygun düzenlemelerin yapılabilmesidir.

Strateji, artan rekabet ortamında yön ve odak noktası bulmada yardımcı olmaktadır. Pazarlar daha küresel ve bölümlü olmakta, müşteriler daha deneyimli ve daha fazla ürün çeşitliliği istemekte, teknoloji hızla değişmekte, yeni üretim süreçleri ve yeni ürün kavramları ortaya çıkmaktadır. Pazar istekleri ile üretim potansiyelini bağlayan bir süreç olarak tasarımın kesinlikle stratejik bir boyutu bulunmaktadır. Tasarım ve tasarımın yönetilme tarzı stratejik hedeflerin başanılmasında önemli bir role sahiptir.

Strateji hedeflenen bir dizi karar olarak görüldüğü zaman tasarımcıların buradaki rolü daha kolay anlaşılabilir. Tasarımcılar işletmelere sağladıkları girdiler ile karar verme sürecini kolaylaştırmaktadırlar. İşletmeye gelecek ile ilgili alternatifler sunarak nelerin yapıp yapılamayacağı konusunda rehberlik edebilmektedirler. Tasarımcılar üç önemli rolde görev alarak fırsat kapılarının açılmasını sağlarlar (Bruce, Bessant, 2002, 65):

- Tasarımcılar yöneticilerin ufkunu açarak nelerin mümkün olabileceği konusundaki görüşlerini genişletirler,
- Tasarımcılar önerilen fikirleri ortaya çıkarak olasılıkları gerçekleştirirler.(prototip yapımı),
- Tasarımcılar fikirleri için mücadele ederek yönetimin karar verme sürecine farklılık getirirler.

Tasarımcıların değerlendirmeye çalıştığı her olasılık mutlaka başarılı olamaz. Olasılığın başarılı olması için mutlaka bir değer katılarak işletmenin rekabet gücü zenginleştirilmelidir. Tasarımcılar işletmelere müşterilerin istek ve gereksinimlerini anlamlı hale getirmede yardımcı olurken, bazen öyle ürünler tasarlar ki müşteriler görüncüye kadar istekte bulunmazlar. Ayrıca, tasarımları müşterilerde heyecan, istek, hayranlık ve bağlılık oluşturabilir. Bu nedenle, tasarımcılar farkındadırlar ya da değildirler ancak, işletmenin strateji ekibinde bulunurlar.

Küreselleşen dünyamızda tasarımın işletme stratejilerine etkisi ne olmaktadır?



Her işletmenin ürünlerinde genelde bir tarzı vardır ve bu tarzı oluşturan ve koruyan tasarım ekipleridir. Sony elektronik aletleri, Mercedes otomobilleri ve Samsung cep telefonları buna örnek olarak verilebilmektedir. İşletmelerin bu tarzları rakiplerine karşı rekabet avantajı yaratırken aynı zamanda verdikleri stratejik bir karardır. Bu tarzları ile işletmeler ürünleri aracılığı ile müşterileri ile ilişki kurarlar ve müşterilerine mesaj yollarlar. Müşteri o işletmenin ürünlerini kullandıkça işletme stratejisini daha iyi anlamaya başlamaktadır.

Tasarım tarzı işletmeye başarılı rekabet stratejisini garanti etmez ancak destek olur. Rekabet stratejisi üç elemanın bir arada tutulmasını gerektirir:

- Üstün değer yaratma
- Yeterli müşteri kazanma
- Maliyetlerin yönetimi

Bu kavramlar tasarımın başarı elde etmesinde dengeyi sağlanması için önemli faktörler olmaktadır. Tanımlamada ima edilen kavram zamanlamadır. Rekabet stratejisi işletmenin ayakta kalması ve avantaj elde etmesi için zamana karşı bir dizi yarıştır.

İşletmeler stratejilerini belirlerken bir değer yaratmaya çalışırlar. Ancak, yaratılan bu değer müşteriler tarafından rakiplerinkine göre daha çekici olmalı ve arzu uyandırmalıdır. Buna strateji oluşturmada farklılaşma adı verilmekte ancak bu durum rekabet avantajı sağlamada tek başına yeterli olmamaktadır. İşletmeler müşterilerin dikkatini çekecek farklı yollar aramalıdır.

Diğer bir yol, istenilen kalitedeki ürünün rakiplere oranla daha düşük fiyatla satılması stratejisidir. Burada ürünün rakip ürünlerden farklılaştırılması mümkün olmadığı için ürünün fiyatının rakiplerden daha düşük tutularak ürünün tercih edilmesi hedeflenmektedir.

Üçüncü yolda ise odaklanma söz konusudur. İşletme, pazar bölümlenmesi ile ürünlerini belirli bir pazar bölümünün gereksinimlerine göre sunmaktadır. O pazar bölümü için avantaj sağlarken geniş pazarlarda rekabet avantajını kaybedebilmektedir.

Bu stratejilerden uygulanmak için seçilenine göre tasarımcıların da yapması gerekenler vardır:

- Farklılaşma stratejisi uygulanacaksa tasarımcı farklılaşmayı yaratacak ürünler ortaya koymaya çalışmalıdır. Tasarımlar pazarda rakip ürünlere göre fark yaratmalıdır.
- Fiyat ön plana çıkarılacaksa, tasarımcı ürün tasarımlarında maliyet avantajı sağlayacak çalışmalar yapmalı ve tasarımlar öyle olmalıdır ki düşük maliyet ile üretilsinsin.
- Odaklanma izlenecek strateji ise de tasarımcı hedeflenen pazar bölümünün istek ve gereksinimlerini çok iyi anlamalı ve tasarımlarını ona göre yönlendirmelidir.

Tüm bu örnekler işletme stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında tasarımcıların ne kadar önemli olduğunun göstergelerinden birisidir. İşletmelerin ürüne bağlı strateji geliştirmede tılandıkları noktalarda çıkış noktasını tasarımcılar gösterebilir. Yaratıcı fikir ve yenilikleri ile işletmeye yön verebilirler. Bu açıdan bakıldığında zaman tasarımcıların strateji oluşturmadaki katkıları ve yerleri ortaya çıkmaktadır. Tasarımcıların strateji oluşturma takımında olmaları gerektiği unutulmamalıdır. Tasarımcılar stratejiye enerji getirirler. Onların silahı olasılık ve hayal gücüdür ve faaliyet alanı uçsuz bucaksızdır. Yaratıcılıklarına kesinlikle ihtiyaç bulunmaktadır.

Tasarımcının rolünün stratejik önemini gösteren aşağıdaki yedi faktör tasarımcının dikkat etmesi gereken konulardır (Bruce, Bessant, 2002, 71):

- Bazı durumlarda işletmede fikir lideri olabileceğini fark etmelidir. Önerceği yeni ürünler işletmenin geleceğini kökünden etkileyebilmektedir.
- Fikir uyumsuzlukları ile mücadele etmesini öğrenmelidir. Herkesin aynı fikirde olduğu yerde problem var demektir. Mutlaka fikir mücadelesi ve anlaşmazlıklar olacaktır. Aksi takdirde, gelişmede söz konusu olmamaktadır.
- Tasarımcı, çalışmalarında çok dikkatli olmalıdır. Yaratıcı fikirleri ve sundukları alternatifler ile etrafındakileri hayran bırakmalıdır.
- Tasarımcı herkesi dinleyip fikir almaya çalışmalıdır. Müşterilerden çalışanlara kadar herkesin fikirlerinden yapılan harman tasarımcının tasarımlarını daha kolay kabul ettirebilmesini sağlayabilmektedir.
- Tasarımcının önemli bir görevi de düşünülme-yeni düşünmek ve problemlere farklı bakış açısıyla bakarak farklı çözüm yolları bulmak olmalıdır. Tüm tasarım detaylarını çok iyi sorgularken aynı zamanda kendi öz eleştirisini de yapabilmelidir.
- Tasarımcı çevresindeki diğer çalışanlar ile iyi ilişkiler kurmalıdır. Tasarım yaratıcılık olduğu kadar ikna etme sanatı olarak da görülmektedir. Tasarım ne kadar iyi olursa olsun iyi de satılabilmeli ve insanlar ikna edilmelidir. Bunun için de tasarımcıların insanlarla ilişkileri iyi olmalıdır.
- Tasarımcı farklı koşullarla karşılaştığında zaman çabuk adapte olmalı ve tepkisi hızlı ve doğru olmalıdır. Koşulların değişimine göre esnek olmalı ve sorunları hemen çözebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Her şey her zaman planlandığı şekilde gitmeyebilir, tasarımcı değişen koşulları fırsat kapısı yapabilmelidir.

İşletme, amaçlarına ulaşırken tasarım stratejisi tasarım kaynaklarının ve faaliyetlerinin etkin dağıtımını ve koordinasyonunu sağlamalıdır. Rekabetin giderek hız kazanması ile birlikte tasarımın stratejik değeri daha fazla ön plana çıkmaktadır. Şimdiye kadar tasarım güçlü ancak ihmal edilmiş bir araç olarak kalmıştır. Bugün, bu aracı iyi kullanan işletmeler çok iyi bir pazar konumuna sahip olarak büyük rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

GİRİşİMCİLİKTE PAZARLAMA TASARIM İLİşKİSİ

Tasarım ve pazarlama arasında ortak yaşam ilişkisi bulunmaktadır. Pazarlama karmasının klasik dört P'sinin (Ürün, fiyat, yer, promosyon) her bir elemanında tasarım uzmanlığı bulunmaktadır. Tasarım, trendleri belirlemek, müşteri gereksinimlerini tanımlamak ve maliyet parametrelerini elde etmek için pazarlama bilgisine gereksinim duymaktadır. Pazarlamacılar zamanlarının büyük bir kısmını tasarımcılar ile geçirmektedir. Tasarımın zamanında ve bütçe kısıtları dahilinde yapılabilmesi için tasarım bölümü ile pazarlama bölümünün planlı ve koordineli çalışması ge-

rekmetektedir. Tasarımın etkin yönetimi için pazarlamacıların girişim çerçevesinde tasarımın doğasını ve tasarımın pazarlama amaçlarına katkısını anlaması önemli olmaktadır.

Klasik pazarlama karmasının 4P'si tasarım ile yakından ilişkilidir.

- **Ürün:** Tasarım, kalite, fonksiyon, kullanılabilirlik ve görünümü etkilerken aynı zamanda müşteri için ürünü değerli yapan ürün özelliklerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, tasarım performans, güvenlik ve stil gibi farklılık yaratan tüm özellikleri de etkilemektedir. İşletme için görsel ahenk yaratan çevredeki her şey, web siteleri, kırtasiye malzemeleri, logolar ve paketleme malzemelerinde uygulanarak kolayca hatırlanmasını sağlayan işletme kimliği ile imaj farklılığı yaratmak için tasarım kullanılmaktadır.
- **Fiyat:** Ürünler malzeme, enerji ve üretim bakımından ekonomik tasarlanmaktadır. Bir ürüne televizyonun aynı zamanda Dvd oynatması gibi bir özellik katılarak zenginleştirilmesi, o ürünün algılanan değerini etkileyebilir ve daha yüksek bir fiyata satılabilmesini sağlayabilir.
- **Yer:** Ürünün paketleme şekli depolanmasını ve sunulmasını da yönlendireceği için tasarımın dağıtım işlerine etkisi büyüktür. Rafin çekiciliği hızlı tüketilen mallar için kritiktir, bu nedenle renk, sunum ve şekil gibi tasarım elemanları önemli olmaktadır. Örn: Taze gıda ürünleri satan işletmeler ürünlerinin tazeliğini çağrıştıracak ve ilgi çekecek ürün tasarımlarını tercih ederler.
- **Promosyon:** Promosyon faaliyetlerinin çoğunluğu işletmenin mesajını bildiren kalitenin görselliğine dayanmaktadır. Paketleme, her tür medya reklamları, satış noktası görünümü ve perakendeci çevresi tasarımcının yeteneğini göstermektedir.

Tasarım işletme örgütünün birçok bölümüyle ilişkide olmasına rağmen, pazarlama ve üretim ile ilişkisi diğerlerine göre çok farklı ve önemlidir, çünkü hedef pazarın ve üretim yönteminin anlaşılmasının tasarıma katkısı çok önemli olmaktadır.

Gorb ve Dumas “sessiz tasarım” ve “sessiz tasarımcı” kavramlarından söz etmektedir. Tasarım sürecini etkileyen kararlar veren tasarımcı olmayan kişiler “sessiz tasarımcı” olarak adlandırılmaktadır (Gorb, Dumas, 1987). Buna en iyi örnek hedef pazarın belirlenmesini sağlayan pazar araştırmalarını yapan pazarlamacılarıdır. Bu nedenle, pazarlamacılar verdikleri kararların önemini çok iyi kavramalı ve tasarımcılar ile çok iyi bir etkileşim içinde bulunmalıdırlar. Tasarımcılar hem hedef pazar konusunda hem de müşterilerin satın alma kararlarını etkileyen etmenlerle birlikte rakiplerin analizi ve işletmenin projedeki hedefleri konusunda bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Örneğin, pazarlamanın amacı ürünün pazarını değiştirmek ise tasarımcı bu konuda bilgilendirilmelidir. Vw grubu Skoda'yı satın aldıktan sonra hitap ettiği kitleyi değiştirmiş ve farklı bir pazar stratejisi izlemiş ve ürünleri tamamen yenilemiştir.

İşletme içinde tasarım ile pazarlama bölümleri arasındaki zayıf iletişim büyük sorunlara neden olmaktadır. Ürün başarısızlığı genelde fikirlerin yetersizliğinden değil, tasarımın tam olarak finansa edilememesinden, pazarlama yanlışlarından, hedef pazar ve dağıtım kanalları hakkında yeterli bilginin olmamasından ve üretim tekniklerinin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Tasarım sürecine verilen süre çok önemlidir ve çok kısa tutulmamalı, sabırlı olunmalıdır.. Yaratıcı tasarım çalışmasına verilen sürenin biraz arttırılması birçok hatanın ortadan kalkmasını sağlayabilir. Genelde tasarımcı dışındaki diğer işletme çalışanları özellikle pazarlamacılar tasarım sürecini iyi anlamadıkları zaman tasarım süresini azaltmaya çalışırlar.

Oysa bilinmelidir ki, bu sürecin tam ve doğru olarak işlemleri ortaya çıkacak ürünün başarısına, dolayısıyla işletmenin başarısına neden olmaktadır. Web teknolojisinin kullanılması tasarım sürecinde tasarım, pazarlama ve üretim arasındaki iletişimin brifden ve kavram geliştirmeden test üretimine kadar tüm evrelerde gelişmesine yardımcı olmakta, böylece tasarım süreci kısalmaktadır. Örneğin, Liz Claiborne şirketi bu yöntem ile ürünün pazara sunuluşunu 8 haftadan 4 haftaya düşürmeyi başarmıştır.

Pazarlamacılar açısından tasarım risklidir. Pazarlamacılar bu riski aşağıdakilerine dikkat ederek azaltabilmektedir:

- Uygun ve doğru tasarım yeteneğinin tasarımda kullanılması,
- Tasarımcının gerçek yeteneklerinin anlaşılması,
- Tasarım işine katılarak tasarım bütçesi ve programının kararlaştırılması,
- Brif ve kavram aşamasına en kısa zamanda tasarım girdilerinin ulaştırılması,
- Proje hedeflerinin açık olması,
- Tasarım için gerekli pazarlama bilgilerinin sunulması,
- Tasarımın üretim ile ilgili teknik bilgiler ile desteklenmesi.

Pazardaki değişimler ya da işletmelerin pazarda yapmak istedikleri değişiklikler işletmelerin ürün tasarımlarında değişikliklere neden olmaktadır. Bunlara örnek olarak, kaybettiği pazarı yeniden kazanmak isteyen bir işletme, ürün tasarımında düzeltmeye giderken, yeni bir ürün pazarına girmek isteyen işletme ise ürün çeşitliliğine yönelebilmektedir.

Tasarım, ürünün değerini ve kalitesini belirleyen seçenekler ve kararlar ile ilgilenen bir pazarlama kaynağı gibi görülebilir. Ürünün teknik performansı, stili, güvenilirliği, güvenliği, kullanım kolaylığı ya da bunların kombinasyonu önemli olsa da, müşterinin gözünde ürün tasarımının kalitesi ve değeri, ederine göre olmaktadır. Sürekli müşteri memnuniyeti ve isteği için pazarlama yeteneğinin temel malzemesi tasarım olmaktadır. İstek, arzu ve gereksinim yaratmak tasarımcının hüneri olurken müşterinin algılaması ve satın alma isteği ürünün tasarımından etkilenmekte ve müşteri açısından ürün rakip ürünlere göre ödenen paraya değmesi gerekmektedir. Ayrıca, rakip ürünlere göre eşsiz tasarımlar müşteride alma isteği uyandırmaktadırlar. Pahalı ya da yatırım niteliğindeki ürünlere müşteri istek ve beklentilerini uygun fiyatta karşılayan ürünlerin tasarlanması müşterinin satın alma, memnun olma ve tavsiye etme olasılığını artırmaktadır. Pazar konumlandırılma da tasarım önemli bir varlıktır, çünkü ürünün hitap ettiği pazara yönelik özelliklerinin olması ya da olmaması başarısını etkileyebilmektedir.

İşletmelerin pazarda rekabet edebilmek hatta yaşayabilmek için kendine özgü bir kimliğe gereksinimi bulunmaktadır. İşletmeler pazarda benzersizliklerini ve farklılıklarını açıklamak durumundadır. Kurumsal iletişim etkin bir pazarlama için önemlidir. Pazarlama kurumsal iletişim ile bütünleşerek ürünleri ve satış yerleri ile ilgili güçlü ve açık bir mesaj verebilmek için tasarım ile beraber çalışmalıdır. McDonald's kurum kimliği yönetimine iyi bir örnektir. Logosu, renkleri, üniformaları ve satış yerleri ile dünyanın her yerinde kolaylıkla tanınmaktadır. Bu tanınmada tasarımın gücü inkâr edilemez. Kurumsal kimliğin işletme içine ve dışına yerleşmesinde tasarımcıların hazırladığı üniformadan başlıklı kâğıda, mağaza tasarımından üründe kullanılan etikete kadar birçok üründen faydalanılmaktadır.

İşletmeler pazar ile iletişimlerinde kurumsal kimlik ile ilgili neleri nasıl kullanacaklarını belirlemek için profillerini tanımlamaları gerekmektedir.

İşletme profili ile kim olduğunu ve nasıl algılanmak istediğini açıklar. Tasarım süreci işletme profilinin merkezindedir ve bu profil tüm görsel elemanları içermektedir. Bu görsel elemanlar dört grupta toplanabilir (Bruce, Bessant, 2002, 91):

1. Ürün tasarımı
2. Bilgi tasarımı (logo, broşür, üniforma, yük arabaları vb.)
3. Çevre tasarımı (ofis, fabrika, satış noktası)
4. Tutum (müşteriyle ilişkiler)

İşletmenin bilinçli olarak çıkardığı profilin sonucu imajdır (Müşterinin aklındaki zihinsel resim).

Bir işletme, tasarım açısından bakıldığında, ismi, ürünleri ve kullandığı diğer görsel elemanları ile tanımlanmaktadır. İsim, logo gibi işletme tanımlamaları kurumsal tasarım politikalarına taban oluşturmaktadır. Tasarım yöneticisi kurum kimliği açısından organizasyonun analizi ile ilgilenerek, bunun sonuçlarının somut ve soyut yönlerini farklı tasarım elemanları ile yansıtmalıdır.

Pazarlamanın tasarım sürecine dahil olduğu üç önemli alan bulunmaktadır:

1. Pazar araştırması
2. Tasarım kaynağı
3. Tasarım brifinin hazırlanması

Pazar Araştırması

Pazar gereksinimlerinin belirlenmesinin ve müşteri isteklerinin ortaya çıkarılmasının zorluğu, işletmeleri ürünlerini sürekli geliştirmeye yöneltmektedir. Pazar araştırması, formülasyondan kavram testi ve değerlendirmeye kadar tasarım sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu faaliyetler ile rakipler, kullanıcılar ve dağıtıcılar gibi farklı kaynaklardan bilgiler elde edilmekte ve süreçlerden geçirilmektedir. Pazar araştırması ilham veren ürün fikirlerini ortaya çıkarmaz, ancak ürün başarı şansını geliştirebilmektedir. Müşteriler ürünü tasarım takımının düşündüğü şekilden çok daha farklı şekilde kullanabilmektedir. Pazar araştırmasının yürütülmesi sonucunda elde edilenler açık ve anlaşılır bir şekilde tasarım ve ürün geliştirme takımına sunulurken ürün kullanımı, işlevselliği ve ürünün kullanılacağı çevre hakkında nitel bilgilere de yer verilmelidir. İşletmelerin ürünlerinin başarısını etkileyen önemli faktörlerden birisi de pazar araştırmasının yapılmasında kullanılan kaynaklar ve elde edilen bilginin değerlendirilme şeklidir. Tasarım için pazardaki bilgi kaynakları arasında müşteri istek ve şikâyetleri, servis raporları, garanti bildirimleri, ticari gösteriler/ sergiler, pazar anketleri, ilgili sanayideki gelişmeler, rakiplerin ürünleri ve benzerleri sayılabilmektedir.

Tüketiciler şimdiki hayatlarında kesinlikle en kalifiye müşterilerdir, ancak gelecekteki yaşamları ile ilgili olarak güvenilir değildirler. Bu nedenle yapılan pazar araştırmaları hem faydalı hem de risklidirler. İnsanlar yeni ürünleri nasıl kullanacaklarını doğru olarak hayal edemezler ve sorulara cevapları güvenilir olmayabilir. Bu durum da işletmeleri yanıltarak yanlış ürünleri pazara sunmalarına neden olabilmektedir. Müşteri yeni ürünü görmeden faydalı fikirler ortaya koyamaz. İşletmeler yaptıkları araştırmalarda değişik araçlar kullanabilmektedirler. Bunlar arasında en fazla kullanılanları masa başı araştırmaları, grup tartışması, yaratıcı araçlar ve görsel dürtülerdir. Bunlar ile ilgili daha fazla bilgi pazar araştırması ile ilgili yayınlarda bulunabilir.

Kullanıcının ilişkili olduğu ve yorum yaptığı kavram ile ilgili pazar bilgisinin dönüşümünde tasarım uzmanının rolü çok önemlidir. Birçok işletmede pazardan alınan bilgiler A&G, tasarım ve mühendislik bölümlerine nicel olarak verilmekte-

dir. Oysaki, tasarımcılar özellikle müşteri odaklı işletmelerin tasarımcıları, bu bilgileri daha çok müşteri tavrını gösteren nitel şekilde isterler. Tasarımcı tarafından müşteri davranışlarının anlaşılması pazar araştırması anlamına gelmektedir. Kavramsal, algısal ve duygusal konuların evrimi tasarımcının işinin önemli bir parçası olmakta ve müşterilerin sadece bugünkü değil yarınki gereksinimlerini de belirlemesine yardımcı olmaktadır. Pazar isteklerinin açıklanması tasarım sürecinin diğer basamağı olan kavram geliştirilmesinin başarısında çok önemlidir. Bu basamakta tasarımcı elde ettiği bilgiyi tasarımın geliştirilmesine dönüştürür. Pazar araştırmasında kavramlar araştırıldıktan sonra geriye kalan ümit veren kavramlar daha ileri ki aşamalara taşınır. Burada ürünler fiyat, fonksiyon, renk ya da estetik gibi faktörler açısından müşteriler tarafından diğer rakip ürünlerle beraber test edilmektedir. Ayrıca, ürünler müşteri evlerinde de test edilerek araştırma sonuçlarının doğruluğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Tasarım Kaynağı

Tasarım ile ilgili faaliyetler işletme içinde istihdam edilmiş tasarımcılar tarafından yürütülecekse çok fazla sorun bulunmamaktadır. Pazar araştırmasından gelen tüm bilgilere rahatlıkla ulaşabilmekte ve bu sürecin içinde bulunarak beraber çalışabilmekteler, böylece elde edilen bilgiler ve test sonuçları ile ilgili bilgilere başından itibaren sahip olabilmektedirler. Ancak, gerek işletme içinde tasarımcıların bulunmamasından, gerek ise bulunmasına rağmen destek alınmak amacıyla, dışarıdan tasarımcılar ile çalışılmak istendiği zaman, ilk sorun tasarımcının nasıl seçileceği olmaktadır. Bu seçim için ilk önce ölçütler belirlenmekte, daha sonra bu ölçütlere uyan tasarımcılar arasından yetenekleri işletme açısından en uygun olanı seçilmektedir. Bu seçimin belirlenmesinde ölçütler ile ilgili bir listeye göre tasarımcılar sözlü mülakata alınmakta ve daha sonrasında bir konu üzerindeki fikirlerini çizime dökmeleri istenmekte ve tasarımcılar karşılaştırılabilmektedir. Diğer bir seçim şeklinde ise işletme ile tasarımcı arasında duygusal bir bağlantı kurulmaya çalışılarak uzun dönemli stratejik bir ortaklık söz konusu olabilmektedir. Bu tip bir seçim için genelde tasarımcı kendini kanıtlamış, tecrübeli ve isim sahibi olmaktadır. Bu tip tasarımcılar daha önce yaptıkları ile işletmenin tam güvenini kazanmış, o alandaki teknolojik gelişmeleri çok iyi bilen ve yepyeni ürünler ortaya çıkarması beklenen yaratıcı kişilerdir.

Tasarım Brifinin Hazırlanması

Tasarım brifi ile planlanan projenin genel amaçları ve istekleri açıklanırken tasarımdan istenen de açık şekilde ortaya konulmaktadır. Yanlış ve eksik tasarım brifi hem zaman hem de maddi kayba neden olmaktadır.

İyi bir tasarım brifi genelde aşağıdakileri içermektedir:

- İşletme alt yapısı
- İşletme stratejisi ve brif ile ilişkisi
- Tasarım problemi
- Müşteri ve pazar bilgisi
- Öngörülen zaman

Tasarım uzun olmayabilir ancak hazırlanması oldukça uzun bir dönem alabilmektedir. Birçok kaynaktan bilgi toplanmalıdır. İşletme alt yapısı ile bilgi tasarım projesinin işletme değerlerini yansıtmayı ve stratejisi ile uyumlu olması açısından önemli olmaktadır. Tasarım problemi açıklanırken ürün özellikleri, fonksiyonelliği ve kullanılacak malzemeler belirtilmektedir. Hedeflenen pazar, müşteri bilgisi, rakip ürünler ile fiyat parametreleri önemli bilgiler arasındadır. Bu tip bilgi tasarımcının müşteriye anlamasını geliştirerek müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.

Özet



Tasarım kavramını açıklamak.

Tasarım, genellikle uygulamalı sanatlar ve görsel sanatlar, mühendislik, mimari, ve diğer yaratıcı işler çerçevesinde ele alınır. Hem bir isim hem bir fiil (tasarlamak) olarak kullanılır. “Tasarlamak” yeni bir obje (makine, bina, ürün vs) için bir plan yaratma ve geliştirme sürecine işaret eder. “Tasarı” ise hem son plan veya taslak (bir çizim, modelleme vs) ; ya da bir plan veya taslağın sonucu (üretilen bir obje) için kullanılır. Tasarım kavramında dikkat çeken üç konu bulunmaktadır. Bunlar, tasarımda somut çıktıların olması, yaratıcı bir faaliyet olması ve bilginin somut bir çıktıya dönüştürüldüğü bir süreç olmasıdır. Uluslararası Endüstriyel Tasarım Derneğine göre tasarım “nesneleri, süreçleri, hizmetleri ve bunların sistemlerinin çok yönlü niteliklerini bütün yaşam döngüleri içerisinde yerleştirmek hedefindeki yaratıcı bir faaliyet”tir.



Girişimcilikte tasarımın önemini tartışmak.

Girişimciliğin en önemli hedeflerinden birisi olan kâr elde edilmesi rekabetin yoğun yaşandığı günümüz pazarlarında gittikçe zorlaşmaktadır. Fırsat gördüğü alanlarda atıl kaynakları değerlendirmeye çalışarak risk alan girişimci pazara sunduğu mal ve hizmetler ile farklılığını ortaya koymak durumundadır. Bu farklılığın ortaya konulmasında tasarım önemli bir yer tutmaktadır. Küreselleşmenin sonuçlarından birisi olan rekabet artışından işletmeler en az etkilenmek için ayırt edici ve fark yaratan mal ve hizmetler sunmak durumundadır. Bunun en önemli paydaşlarından birisi de tasarım ve inovasyondur. Girişimci düşüncenin ana bileşenlerinden olan yenilikçi ve yaratıcı olma doğrudan tasarım ile ilişkilidir. Girişimcilik özünde risk almak olurken üretip pazarlayacağı mal ya da hizmetlerde yenilikçilik ve yaratıcılık istemektedir. Burada görev ve sorumluluk tasarım bölümüne düşmektedir. Tasarımın özünde de yaratıcılık bulunmakta ve bu yaratıcılığın kullanılmasıyla pazarda ses getirecek yenilikçi ürünler ortaya çıkabilmektedir. Tasarımın yeri ve önemini kavrayan girişimciler girdikleri mevcut ya da yeni pazarlarda başarılı olma olasılıklarını arttırmaktadırlar.



Yaratıcılık, tasarım ve inovasyon kavramlarının farklarını tanımlamak.

Yeni problemler geleneksel kuralların dışına çıkarak yeni düşünme tarzları gerektirebilmektedir. İşletmeler daha yaratıcı hareket ederek, gelişmeyi öğrenebilir ve her yönden yenilikçi olabilirler. Tasarım her türlü işin daha yaratıcı, daha tatminkâr ve bunların da ötesinde daha rekabetçi olmasında önemli bir rol oynayabilmektedir. İnovasyon, yeni fikir ve çözümlerin organizasyonlarda başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi aslında inovasyon kelimesi yeni ürün geliştirme, veya yeni teknolojiler keşfetmenin ötesinde bir anlam içerir. İcat var olan bir probleme bulunan yeni bir çözümse, inovasyon bu çözümün ticari başarı getiren şekilde uygulanmasıdır. Yaratıcılık yeni fikirler bulmaksa, inovasyon bu fikirleri uygulamaktır. Kısaca, inovasyon bir dönüşüm sürecidir: yeni fikirlerin başarılı uygulamalara dönüştürülmesi sürecidir.



Girişimcilikte tasarım yönetimi sürecini açıklamak.

Her işletmenin içsel ve dışsal koşulları ile işleyişinin farklı olmasına bağlı olarak tasarım süreçleri de farklılık gösterebilmektedir. Başka bir deyişle, işletmeler tasarım sürecinin aşamalarını kendi koşullarına göre adapte etmek zorundadırlar. İşletmeler tarafından izlenen tasarım süreci aşamalarının doğru ya da yanlış diye değerlendirilmesinin yanında işletmeye uyum sağlayıp sağlamadığı da başarısı açısından çok önemli olmaktadır. Her aşamanın sonunda önerilen tasarımın iş planlarına uyup uymadığı kontrol edilmelidir. Pazarlama, üretim, satın alma ve işletme planlamaları her bir aşamanın geçerliliğini değerlendirmek için tasarım yönetimi sürecini beslemesi gerekmekte ve işletme amaçlarını karşılamadığı durumlarda projeyi durdurmalıdır. Tasarım sürecinde en önemli aşamalar tasarım brifinin hazırlanması, kavram geliştirme, detaylı tasarım ve son çıktıların değerlendirilmesi olmaktadır.



Girişimcilikte tasarım kararlarının işletme faaliyetlerine etkisini açıklamak.

Tasarım ile ilgili kararların işletmenin diğer fonksiyonları ile ilişkili olması, tasarım sürecinde tüm işletme fonksiyonlarının doğrudan ya da dolaylı yoldan etkilendiğini ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, tasarım sürecinde alınan kararlar tüm işletme fonksiyonlarında etkili olmakta ve karşılıklı etkileşim kaçınılmaz olmaktadır. Başarılı işletmelerin ürün tasarım süreçleri incelenecek olursa, tüm fonksiyonların bu sürece dahil edildiği görülmektedir. Pazardan gelen bilgiler ışığında başlatılan tasarım süreci ürünün fonksiyonelliği, estetiği, ergonomisi, kalitesi, teknolojisi, güvenilirliği, paketlenme şekli, üretim süreci, ulaştırılması, patenti ve sosyal ve çevre kaygıları gibi birçok kararların verilmesini gerektirmektedir. Tüm bu verilen kararlarda da işletmenin pazarlama bölümünden muhasebe bölümüne, üretim bölümünden insan kaynaklarına kadar tüm fonksiyonları yer almaktadır.



Girişimcilikte ürün geliştirme ve tasarımın ilişkisini saptamak.

Ürün geliştirme süreci yeni bir kavramı pazara hazır duruma getirmek için gerekli faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetler dizisi, yeni ürün vizyonunun ilk esininden işletme durum analiz faaliyetlerine, pazarlama çabalarına, teknik mühendislik tasarım faaliyetlerine, üretim planlamanın geliştirilmesine ve ürün tasarımının onaylanmasından bu planların uyumuna kadar tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Genel olarak ürün geliştirme süreci üç aşamadan oluşmaktadır: fırsatın anlaşılması, bir kavram geliştirilmesi ve kavramın uygulanmasıdır. Tasarım süreci ise pazarlama ve işletme vizyonunu karşılamak için çalışan ürün geliştirme sürecinin içinde bir dizi teknik faaliyettir. Bu faaliyet dizisi, ürün vizyonunun teknik özelliklerinin geliştirilmesi, yeni kavram geliştirilmesi ve yeni ürünün somutlaştırılmasıdır.



Girişimcilikte işletme stratejisinin tasarım ile ilişkisi ve önemini tanımlamak.

Başarılı girişimcilerin vizyonları her zaman açık ve anlaşılır olmuştur. Müşterilerine daha iyi tasarlanmış, daha kaliteli ürünleri daha iyi fiyatla sunmak bir amaç olmalıdır ve bu amaçtan hiçbir zaman sapma olmamalıdır. Başarılı vizyonlar gelecek trendleri doğru anlayan ve gelecekteki fırsatları doğru tahmin edip kullanan vizyonlardır. Vizyon, işletmenin rekabet avantajını içermelidir. Bu rekabet avantajı yüksek teknoloji ürün üretilmek ya da makul fiyata kaliteli ürün üretmek olabilir. Buna bağlı olarak da, strateji, tüm yatırım kararlarının ve faaliyetlerinin yoğun çabası ile bu amaçlara ulaşmayı garanti altına almalıdır. Burada sarf edilecek yoğun çaba amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Strateji, artan rekabet ortamında yön ve odak noktası bulmada yardımcı olmaktadır. Pazarlar daha küresel ve bölümlü olmakta, müşteriler daha deneyimli ve daha fazla ürün çeşitliliği istemekte, teknoloji hızla değişmekte, yeni üretim süreçleri ve yeni ürün kavramları ortaya çıkmaktadır. Pazar istekleri ile üretim potansiyelini bağlayan bir süreç olarak tasarımın kesinlikle stratejik bir boyutu bulunmaktadır. Tasarım ve tasarımın yönetilme tarzı stratejik hedeflerin başarılmasında önemli bir role sahiptir.



Pazarlama fonksiyonunun tasarıma etkilerini açıklamak.

Tasarım ve pazarlama arasında ortak yaşam ilişkisi bulunmaktadır. Pazarlama karmasının klasik dört P'sinin (Ürün, fiyat, yer, promosyon) her bir elemanında tasarım uzmanlığı bulunmaktadır. Tasarım, trendleri belirlemek, müşteri gereksinimlerini tanımlamak ve maliyet parametrelerini elde etmek için pazarlama bilgisine gereksinim duymaktadır. Pazarlamacılar zamanlarının büyük bir kısmını tasarımcılar ile geçirmektedir. Tasarımın zamanında ve bütçe kısıtları dahilinde yapılabilmesi için tasarım bölümü ile pazarlama bölümünün planlı ve koordineli çalışması gerekmektedir. Tasarımcılar hem hedef pazar konusunda hem de müşterilerin satın alma kararlarını etkileyen etmenlerle birlikte rakiplerin analizi ve işletmenin projedeki hedefleri konusunda bilgiye gereksinim duymaktadır. Pazarlamanın tasarım sürecine dahil olduğu üç önemli alan bulunmaktadır: Pazar araştırması, tasarım kaynağı, tasarım brifinin hazırlanmasıdır.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi temel tasarım elemanlarından biri **değildir**?
 - a. Performans
 - b. Kalite
 - c. Dayanıklılık
 - d. Görünüm
 - e. Ağırlık
2. Aşağıdakilerden hangisi yaratıcılığın özelliklerinden biri **değildir**?
 - a. Bir çok kişinin bu yeteneğe sahip olmaması
 - b. Bilinçli olmaması
 - c. Rasyonel olmaması
 - d. Yeni değişik fikirler olması
 - e. Sonucunda faydalı çıktılar alınması
3. Girişimci pazarda lider olmak için aşağıdakilerden hangisini yapmalıdır?
 - a. Üretim tesisini genişletmeli
 - b. Farklı ve yeni tasarımlara yönelmeli
 - c. Yeni pazarlara yönelmeli
 - d. Maliyetlerini azaltmalı
 - e. İstihdamı arttırmalı
4. Aşağıdakilerden hangisi yaratıcılık sürecine dâhil değildir?
 - a. İlk kavrayış
 - b. Hazırlık
 - c. Araştırma
 - d. Kuluçka
 - e. Doğrulama
5. Aşağıdakilerden hangisi tasarım sürecinde **en önemli** aşamalardan biri **değildir**?
 - a. Tasarım brifinin hazırlanması
 - b. Kavram geliştirme
 - c. Rakiplerin analizi
 - d. Detaylı tasarım
 - e. Son çıktıların değerlendirilmesi
6. Aşağıdakilerden hangisi tasarımın 4C'sinden biri **değildir**?
 - a. Yarış
 - b. Yaratıcılık
 - c. Karmaşıklık
 - d. Seçim
 - e. Uzlaşma
7. Aşağıdaki süreçlerin hangisinde, yaratıcılık, kavrayış, iletişim, test etme ve ikna etme görevleri bulunmaktadır?
 - a. Maliyet hesaplama süreci
 - b. Modern ürün geliştirme süreci
 - c. Üretim süreci
 - d. Pazar araştırması süreci
 - e. Planlama süreci
8. Aşağıdakilerden hangisi ürün geliştirme sürecinin üç temel aşamasından biri olan fırsatın anlaşılmasına dahildir?
 - a. Portfolyo planlama
 - b. Fonksiyonel modelleme
 - c. Şekillendirme
 - d. Pazar fırsat analizi
 - e. Sağlam tasarım
9. Farklılaşma stratejisini izleyecek olan bir girişimci aşağıdakilerden hangisini yapar?
 - a. Üretim tesisi kurar.
 - b. Pazarlamacı sayısını artırır.
 - c. Maliyetleri azaltmaya çalışır.
 - d. Tasarım sürecini kısaltır.
 - e. Pazarda rakip ürünlerinden farklı ürünler sunar.
10. Aşağıdakilerden hangisi tasarım riskinin azaltılmasına yardımcı **olmaz**?
 - a. Uygun ve doğru tasarım yeteneğinin tasarımda kullanılması
 - b. Proje hedeflerinin açık olması
 - c. Tasarım için gerekli pazarlama bilgilerinin sunulması
 - d. Tasarımın çok kısa sürede tamamlanması
 - e. Tasarımcının gerçek yeteneklerinin anlaşılması

Okuma Parçası

Design Turkey: Endüstriyel Tasarım Ödülleri

Ülkemiz sanayiinde tasarım kültürünü yaygınlaştırmak ve ulusal ile uluslararası pazarlarda ürüne katma değer ve rekabetçi üstünlük kazandıran iyi tasarımı ödüllendirmek amacıyla hayata geçirilen “Design Turkey Endüstriyel Tasarım Ödülleri”, Türkiye’de tasarımıyla markalaşmanın yolunu açmaya hazırlanıyor.

Turquality Programı dahilinde Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu’nun işbirliği ile düzenlenen ve nitelikli tasarımların ödüllendirileceği “Design Turkey Endüstriyel Tasarım Ödülleri”ne, toplam 12 sektörden tasarımcılar ve üretici firmalar piyasaya sundukları ürünleriyle katılabilecek.

Ülkemiz tasarım kimliğinin oluşturulmasında katkı sağlayacak “Design Turkey Endüstriyel Tasarım Ödülleri”, tüm Türk tasarımcıların, marka sahibi firmaların ve firma yetkililerinin katılımına açık olacak.

İnternet üzerinden başvuruların alınacağı proje kapsamında değerlendirmeye alınacak ürünlerde, en fazla üç yıl önce üretilmiş ve piyasaya sürülmüş olması ile tasarımının, üretiminin veya marka sahipliğinin T.C. kökenli olması özellikleri aranıyor.

Ön elemeyi geçen ürünler, ödül töreninden iki gün önce, ulusal ve uluslararası seçkin uzmanlardan oluşan 30 kişilik bir jüri heyeti tarafından sektörel bazda değerlendirilerek “İyi Tasarım Ödülü”; “Üstün Tasarım Ödülü”ve “Turquality Tasarım Ödülü” olmak üzere 3 kategoride derecelendirilecek.

Kaynak:<http://tr.designer.com/urun/haberler-g15139.html>

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|---|
| 1. e | Yanıtınız yanlış ise, “Tasarım Kavramı “konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. a | Yanıtınız yanlış ise, “Girişimcilikte Tasarım, Yaratıcılık ve İnovasyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. b | Yanıtınız yanlış ise, “Girişimcilikte Tasarımın Önemi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. c | Yanıtınız yanlış ise, “Girişimcilikte Tasarım, Yaratıcılık ve İnovasyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. c | Yanıtınız yanlış ise, “Girişimcilikte Tasarım Yönetimi Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. a | Yanıtınız yanlış ise, “Girişimcilikte Tasarım Kararları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. b | Yanıtınız yanlış ise, “Girişimcilikte Ürün Geliştirme ve Tasarım” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. d | Yanıtınız yanlış ise, “Girişimcilikte Ürün Geliştirme ve Tasarım” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. e | Yanıtınız yanlış ise, “Girişimcilikte Strateji ve Tasarım” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. d | Yanıtınız yanlış ise, “Girişimcilikte Pazarlama Tasarım İlişkisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Girişimcilik doğası gereği yeni bir işe başlanması nedeni ile riskli olmaktadır. Yeni bir pazara mevcut ya da yeni ürünler ile girildiği zaman bilinmeyenler çok olmaktadır. Bunlar arasında müşterilerin ürüne tepkisi, satış miktarı gibi değerler en önemlileri olmaktadır. Bu riskleri en aza indirebilmek için yeni ürünlerin tasarımından önce Pazar analizi titizlikle yapılmalı ve müşterilerin istek ve gereksinimleri çok iyi anlaşıldıktan sonra tasarıma başlanmalı, böylece yeni ürünün müşterileri memnun etme olasılığı artmaktadır.

Sıra Sizde 2

Başarılı girişimler incelendiği zaman inovasyonun etkileri pazara sundukları mal ya da hizmetlerinin farklılığı ile görülebilmektedir. İnovasyon dendiği zaman akla değişim ve yenilik gelmektedir. İşletmeler kendilerini geliştirmede en çok inovasyonu kullanmaya çalışmak-

tadır. İnovasyon ile mal ve hizmetlerde sağlanan gelişme ayrıca, bunların üretiminde yapılan değişiklikler ile müşteri memnuniyeti üst düzeyde tutulmaya çalışılmaktadır. İnovasyon ve tasarım birbirini tamamlayan kavramlar olarak işletmenin pazarda farklılaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Sıra Sizde 3

Tasarım kararları işletmenin tüm fonksiyonları ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilidir. Ancak, tasarım kararlarında etkin olan esas pazarlama ve üretim fonksiyonlarıdır. Tasarım ile ilgili kararlar pazarlama, üretim ve araştırma geliştirme fonksiyonlarını etkilerken aynı zamanda bu fonksiyonlardan elde edilen bilgiler de tasarım kararlarını etkilemektedir. Başka bir deyişle, karşılıklı etkileşimli bir ilişki söz konusu olmaktadır. Ayrıca, finans ve muhasebe ile insan kaynakları fonksiyonları da tasarım kararlarında etkili olmaktadır. Sonuçta, üretilen mal ya da hizmete karar verilerek tüm işletme fonksiyonları o yönde üzerine düşen görevleri yerine getirmektedir.

Sıra Sizde 4

Genel kabul gören anlayışa göre tasarım süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar kavram, somutlaştırma, detay ve üretimdir. Kavramda belirlenen hedefler doğrultusunda kavramlar oluşturulurken, somutlaştırmada en uygun kavramın yapısal gelişimi ortaya çıkarılmaktadır. Detayda ise kesin spesifikasyonlar ve üretim süreçleri belirlenip onaylanmaktadır. Son aşama olan üretimde ise mal ve hizmetin üretimi yapılmaktadır.

Sıra Sizde 5

Küreselleşme ile birlikte sınırlar ortadan kalkmaya başlamakta ve rekabet daha da büyümektedir. Her gün yeni işletmeler pazara girmekte, çeşitlilik artmakta ve müşteriyi memnun etmek gittikçe zorlaşmaktadır. Bu durumda, işletme içinde alınacak stratejik kararlar çok önemli olmakta ve stratejik kararlar tasarım faaliyetini de yönlendirmektedir. İşletmenin izlediği strateji tasarlanacak mal ya da hizmetlere yansımaktadır. Örneğin, pazarda maliyet ön plana çıkarılmak isteniyorsa tasarımlarda en fazla maliyetin artmamasına özen gösterilmektedir. Ortaya çıkarılan mal ya da hizmet tasarımları da işletme stratejilerinde değişikliğe neden olabilmektedir.

Sıra Sizde 6

Ürün tasarım sürecinde tasarım elde edilen bilgiler ışığında yapılmaktadır. Gelen bu bilgilerden en önemlilerinden birisi de pazarlama bölümünden gelen bilgilerdir. Pazarlama bölümü pazar araştırmaları ile müşteriler ve rakipler hakkında bilgiler elde etmekte ve bu bilgileri tasarım bölümüne yönlendirmektedir. Böylece, tasarım bölümü mevcut ürünleri ve müşterilerin ürünlerden istediklerini öğrenmekte ve tasarımlarını buna göre yapmaya çalışmaktadır. Bu nedenle, pazarlamadan gelen bilgiler çok önemli ve yol gösterici olmaktadır. Aksi takdirde, tasarlanan ürünlerin müşterileri memnun etmesi olanaksız duruma gelmektedir.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Bayazıt, N. (2008). **Tasarımı Anlamak**, İdeal Kültür Yay. Rek. Ve Org. San.Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- Blaich, R, Blaich,J.(1993). **Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage**, McGraw-Hill, New York, USA.
- Bruce, M., Bessant, J. (2002). **Design in Business:Strategic Innovation Through Design**, Pearson Ed. Ltd., England.
- Cooper, R., Press, M. (1995) **The Design Agenda: A Guide to Successful Management**, John Wiley&Sons Inc. New York., USA.
- Gorb, P., Dumas, A.(1987). **Silent Design**, Design Studies, 8(3), 16-21.
- Press, M., Cooper, R., (2003) **The Design Experience:The Role of Design and Designers in the Twenty-First Century**, MPG Boks Ltd. UK.
- Otto, K., Wood, K., (2001). **Product Design: Techniques in Reverse Engineering and New Product Development**, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Rothwell, R. (1983). **Innovation and firm size: a case for dynamic complementarity. General Management**, 8(3) Spring.
- Stamm, B.V. (2003). **Managing Innovation, Design and Creativity**, John Wiley&Sons Inc. New York., USA.
- Walsh, V., Roy, R., Bruce, M., Potter, S. (1992). **Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness**, Oxford, Blackwell.

www.wikipedia.org

www.turkcadcam.net/rapor/inovasyon-urge

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/ibakirtashbakirtas.pdf

5

Amaçlarımız

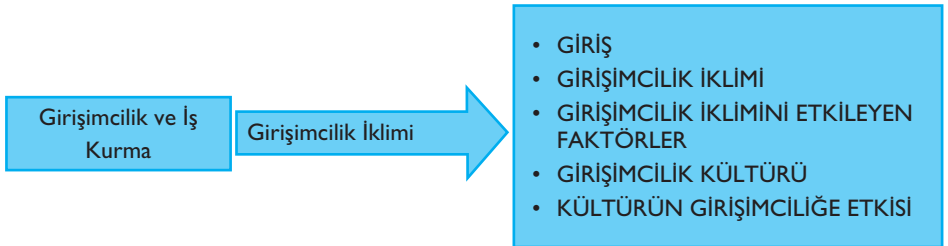
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Girişimcilik iklimi kavramını tanımlayabilecek,
- Girişimcilik iklimini etkileyen faktörleri açıklayabilecek,
- Girişimcilik kültürünün önemini anlatabilecek,
- Kültürün girişimciliğe etkisini açıklayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Ekonomik Büyüme
- Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakları
- Girişimcilik Eğitimi
- Girişimcilik İklimi
- Girişimcilik Kültürü

İçerik Haritası



Girişimcilik İklimi

GİRİŞ

Girişimcilik kavramı ve uygulamalarının, bilgi toplumunun ve içinde yaşadığımız küreselleşme çağının getirdiği büyük değişimin yansımalarından biri olduğu konusunda hiç şüphesiz yoktur. Devlet kuruluşlarında ya da özel sektörde iş bulup çalışabilme olanakları gittikçe zorlaşmakta ve insanların kendi girişimlerini gerçekteştirmeleri yönündeki eğitimler tüm ülkelerde uygulanmaktadır. Dünyanın teknolojik olarak gelişmiş bir çok bölge ve ülkesinde istihdam, daha çok yeni teknolojileri iyi kullanan ve yeni ürün yaratımında becerileri olanlara yönelmektedir.

Girişimci kişilerin yetişmesi veya girişimci ruhunun oluşabilmesi, iklimle birlikte yeni bir kültürün oluşmasını gerektirmektedir. Bu nedenle toplum yapısının, bakış açısının da değişmesi zorunludur. Türkiyede iş yapabilme zorluğu ve zor ekonomik koşullar insanların daha yaratıcı rekabetçi girişimci ve atılgan olmasını gerektirmektedir. Teknolojinin gelişmesi ve bilgi kaynaklarına daha hızlı ulaşımdan yola çıkarak global ve uluslararası boyutta girişimciliğin geliştirilmesi özendirilmeli ve teşvik edilmelidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve yeni girişimlerin teşvik edilmesinde önemli kriterlerden biri, girişimcilik kültürünün ve girişimcilik ikliminin gelişmesidir.

GİRİşİMCİLİK İKLİMİ

Girişimcilik iklimi, kavram olarak yeni kurulacak ve/veya var olan işletmeleri etkileyebilecek ulusal ekonomik çevreyi tanımlamada kullanılmaktadır. Ekonomik çevre, hükümetin iş yaratım sürecine yönelik teşvik politikası, yaşanan finansal krizler, küresel düzeyde yaşanan gelişmeler, finans kuruluşlarının fon talebini karşılama düzeyi, enflasyon oranı, vergi uygulamaları, iş kurmayı etkileyen yasal alt yapı ve bürokrasinin yapısı gibi faktörleri içermektedir. Belirtilen bu faktörlerin girişimciler açısından doğuracağı sonuçlar, bir ülkedeki girişimcilik ikliminin girişimci yetiştirilmesi açısından önemini ortaya koyar.

Girişimcilik ikliminin geliştirilmesi, karar alıcıların uygulamış ve/veya uygulayacağı birtakım politika önlemlerine bağlıdır.

Girişimci sayısının arttırılmasında girişimcilik iklimi neden önemlidir?



SIRA SİZDE

Girişimcilik politika önlemlerini altı ana başlık altında kategorize edebiliriz. Bunlar;

- Girişimcilik kültürünün arttırılmasının teşvik edilmesi,
- Temel ve sonraki eğitimlerin her düzeyinde okullarda girişimcilik eğitiminin entegrasyonu,
- Girişimcilik engellerinin ortadan kaldırılması, işletmelerin pazara girmelerini kolaylaştırıcı tedbirlerin önceden alınması
- Yeni kurulacak işletmeler için başlangıç sermayesi veren gerek kamu gerekse de finans kuruluşlarının oluşturulması, var olanların güçlendirilmesi,
- Yeni kurulacak işletmelere yönelik desteklerin arttırılması,
- İşletme inkübatörlerinin sayısının arttırılması,
- Danışmanlık hizmetlerinin arttırılması,
- Girişimcilik portallarının oluşturulması ve girişimcilere iletişim kanalları sağlanması,
- Ticari mülkiyet katılım oranlarını artırmak amacıyla gençlik, kadın, teknolojik girişimciler gibi hedef gruplar oluşturulması ve bunlara özgü spesifik teşvik unsurlarının yaratılması.

GİRİŞİMCİLİK İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Girişimcilik İklimi: Girişimci sayısının arttırabilmesi için gerekli olan ortam.

Girişimcilik iklimi, girişimciliği etkileyen kişilik faktörlerinin yanı sıra, girişimcilerin faaliyetlerini sürdürdüğü ortamdaki ekonomik, sosyal, yasal ve teknolojik gelişmeler gibi çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Girişimcilerin ortaya çıkışında çevresel faktörleri ön plana çıkaran yaklaşımlar, pazar mekanizmalarını ve devlet/hükümet politikalarının etkisinin önemini vurgulamışlardır. Bu yaklaşım, girişimcinin ortaya çıkmasında; gelişmiş ülkeler için pazar mekanizmalarının, gelişmemiş ülkelerde ise hükümet politikalarının belirlediği ekonomik güdülemelerin etkili olduğunu savunmaktadır.

Ekonomik büyümedeki en önemli faktör özel sektör yatırımlarının arttırılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında girişimcilik iklimi ekonomik büyümenin sağlanmasında önemli bir bileşendir. Ekonomik çevrenin işletme kurmayı özendirici yapısı ne kadar fazla ise girişimci sayısını arttıran bir girişimcilik ikliminden, buna karşılık zorlaştırıcı bir yapı varsa da azaltan bir girişimcilik ikliminden bahsedebiliriz.

Girişimcilik iklimini etkileyen faktörler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Bu faktörler; sosyal ve kültürel altyapının varlığı, devlet yönetiminin yapısı, iş gücü ve finansal piyasaların gelişmişliği, teknoloji kullanım düzeyi, Ar-Ge harcamalarının büyüklüğü, Ar-Ge desteklerinin varlığı, girişimcilik eğitimlerine verilen önem, girişimcilik yeteneği ve kapasitesi, ticari hayatı ilgilendiren hukuki alt yapı ve fiziksel altyapı olanakları olarak sıralanabilir.

SIRA SİZDE



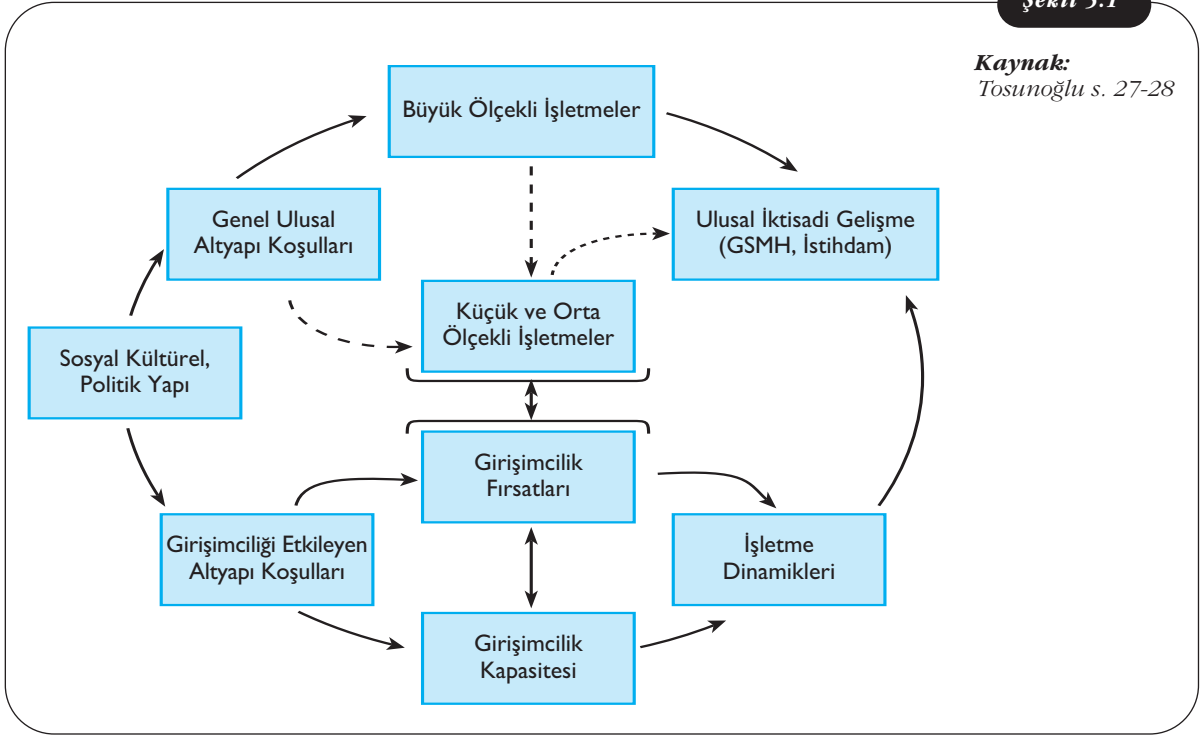
Girişimcilik ikliminin ülkeden ülkeye farklılık göstermesinin nedenleri neler olabilir?

Aşağıdaki şekilde ulusal ekonomik gelişme ile girişimcilik arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Sosyal ve kültürel yapı ile ulusal altyapı koşulları makro düzeyde girişimcilik faaliyetlerini ve işletmelerin yapısını etkilemektedir. Bununla birlikte, yeni işletmelerin yaratılması ve girişimcilik faaliyetleri girişimciliğe özgü altyapı koşullarından etkilenmektedir. Bu koşullar öncelikli olarak girişimcilik eğitimi, başlangıç sermayesi ve ar-ge desteklerinin varlığıdır. İkincil olarak girişimcilik faaliyetlerinin düzeyi, bireylerin fırsatları görebilme ve bunları değerlendirebilme yeteneklerinin var olmasına bağlıdır. Ekonomideki girişimcilik fırsatları ve ülkedeki giri-

şimcilik kapasitesi arasındaki ilişki ise yeni kurulacak olan işletme sayılarını etkilemekte, ekonomik gelişme ancak üretim gücünün artırılmasıyla mümkün olmaktadır.

Şekil 5.1

Kaynak:
Tosunoğlu s. 27-28



Girişimcilik Eğitimi

Günümüzde değişime olan ihtiyaç giderek toplumsal çevreyle bağlantılı araçlarla, tekniklerle ilişkili bir bakışı gerektirmektedir. Üniversitelerin, eğitim içeriklerini, yapılarını ve uygulamalarını hem öğrencilerin, hem de iş dünyasının ihtiyaçlarına yönelik olarak geliştirmiş ve yenilikçi bir biçimde değiştirmiş olması gerekmektedir. Özellikle, sanayi ve ticaret dünyasının istediği niteliklerde öğrenci yetiştirilmesi son yıllarda önem kazanmıştır.

Girişimcilik kültürü ve düşüncesinin, eğitim-öğretim süresinde öğrencilere verilebilmesi ve onların ileride kabul edilebilir riskleri olarak düşüncelerini hayata geçirebilen, düşlerini gerçekleştirmeye çalışan bir girişimci olmalarını sağlayacak iklimin yaratılması birincil amaç olmalıdır. Bu amaca yönelik olarak tüm dünyada ve ülkemizde, tüm fakülte düzeylerinde girişimcilik dersleri, çalıştaylar, sertifika ve diploma programları çeşitlenerek yaygınlaştırılmalıdır. Ancak, verilecek olan eğitimlerde, girişimcilik özelliklerinin öğretilmesi ile kalınmayıp öğrencilerin gerçek birer girişimci olmaları yönündeki oluşumların uygulamaya konması da gerekmektedir. Ülkemizde yüzde 25 gibi çok yüksek bir orana sahip olan üniversite mezunu işsiz varlığı düşünüldüğünde, girişimcilik derslerinin gerek örgün gerekse de uzaktan eğitim sistemlerinde önemi daha da iyi anlaşılmaktadır. Girişimcilik eğitimi için bu konuda öncelikle bir niyet ve eğilimin olması şarttır. Girişimciliğin anlaşılması, girişimcilik sürecinin deneyimle kazandırılması ve bir eylem ile fırsatın değerlendirilmesi aşamaları, genel girişimci davranışı oluşturmaya yönelik girişimci eğitiminin temelini oluşturur.

Lisans düzeyinde işlenmesi gereken konulardan bir tanesi de yeniliktir. Teknoloji üretiminin en önemli unsuru yeniliktir, inovasyondur. Yenilik dersinin verilmesiyle lisans düzeyindeki öğrenciye yeni ufuklar açarak kendi ayakları üzerinde du-

racak imkan oluşturulmuş olacak ve öğrenci; “Ben mezun olduktan sonra mutlaka kendi işimi kuracağım ve şimdiden bununla ilgili hangi projeleri yapmalıyım.” şeklinde düşünmesinin altyapısı oluşturulacaktır. Bu açıdan bakıldığında bilimi teknolojiye, teknolojiyi toplumsal hizmete ve katma değere dönüştürme sürecinin ilk aşaması, yenilik konusunun eğitim modeli içerisinde yer almasıdır. Buradaki katma değer patent ya da faydalı model alma konusunda işletmelerin teşvik edilmesi ve bilinç yaratılmasıdır. Zira ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve zenginliği ancak ve ancak dünya patent liginde en üst sıralarda yer almakla mümkündür.

SIRA SİZDE



Melek Yatırımcı: Fikri olup, parası olmayan girişimcilere destek veren kişi yada kurum. Burada amaç katma değer yaratabilecek girişimlere destek olunmasıdır.

Fiyat İstikrarı: Para politikasının büyüme ve istihdama yönelik olarak ekonomik birimlerin karar alma süreçlerinde etkili olmayacak ölçüde düşük ve istikrarlı bir enflasyon oranını ifade eder.

Girişimci doğulur, sonradan girişimci olunmaz önermesine katılır mısınız? Neden?

Başlangıç Sermayesinin Sağlanması

Girişimcilik iklimi açısından üzerinde durulması gereken bir diğer önemli konu, girişimcilik eğitimlerinden başarıyla geçmiş ve iş planlarını hazırlamış olan girişimcilerin iş fikirlerini hayata geçirmede ihtiyaç duydukları başlangıç sermayesinin bulunmasıdır. Bu konuda finansal kuruluşların yanı sıra **melek yatırımcılar** ve risk sermayedarlarıyla girişimcilerin karşılaşacağı platformlar oluşturulmalıdır. Ayrıca kamu bankaları destekli 2-5 yıl ödemesiz dönemlere sahip uzun vadeli girişimci kredileri tahsis edilmelidir.

Makroekonomik İstikrar ve Dengenin Sağlanması

Makro ekonomik ortamdan kasıt, **fiyat istikrarı**, dengeli bir bütçe ve dış ödemeler dengesi, adil bir gelir dağılımı, yüksek istihdam ve düşük işsizlik ortamının tesis edilmesidir. Makroekonomik dengesizlik; üretimde, kıt kaynakların tahsis edilmesinde ve gelir dağılımında sorunların olması, belirsizliğin ve öngörülemezliğin yaygın oluşudur. Bu yüzden kalıcı bir şekilde varlığını sürdüren makro ekonomik dengesizlik ortamında derinlemesine bir girişimcilik ortamının oluşması, böylece üretim sorununun çözülmesi ve sermaye birikiminin sağlanması imkânsızdır.

Girişimci Desteklerinin Varlığı

Bir ülkede girişimci sayısının artırılabilmesi girişimcilere yönelik gerek nakdi gerekse de gayrinakdi desteklerin sayısının artırılması gerekmektedir. Bu destekler, girişimci açısından yatırım ortamının uygun hale getirilmesi amacıyla girişimcileri cesaretlendirici ve atılacak adımları kolaylaştırıcı nitelikte olmalıdır. Verilecek olan desteklerin başında girişimcinin neyi, nasıl ve ne zaman yapması gerektiğini anlatacak uygulamalı iş planı ve girişimcilik eğitim desteği olmalıdır. Sonrasında girişimcilerin ihtiyaç duyacakları mevzuat destekleri, başlangıç sermayesi desteği, vergisel teşvikler ve yatırım ve işletme sermayesine yönelik destekler sağlanmalıdır.

Sınai ve Fikri Mülkiyet Haklarının Korunması

Sınai Mülkiyet Hakları; sanayideki yeniliklerin, buluşların, yeni tasarımların ve özgün çalışmaların ilk uygulayıcıları adına veya ticaret alanında üretilen ve satılan malların üzerindeki üreticisinin veya satıcısının ayırt edilmesini sağlayacak işaretlerin sahipleri adına kaydedilmesini ve böylece ilk uygulayıcıların ürünü üretme ve satma hakkına belirli bir süre sahip olmalarını sağlayan gayrimaddi bir haktır. Sınai Mülkiyet Hakları; patentler, faydalı modeller, ticari markalar, endüstriyel tasarımlar, coğrafi işaretler (menşe ve mahreç işaretleri), entegre devrelerin topografyaları olarak tanımlanmaktadır. Bu haklar üçüncü şahıslara karşı hukuken sahibi lehine korunmakta ve başkalarına devredilebilmektedir.

Teknolojik yenilik ve buluşlar, ekonomik gelişmenin en önemli faktörlerinden-
dir. Fikir ürünlerinin etkin olarak korunmadığı, teknolojik ilerlemenin vazgeçilmez
şartı olan buluş faaliyetlerinin teşvik edilmediği riskli bir ülkede yerli teknoloji üre-
timinin gerçekleştirilmesi beklenemez. Bu nedenle sınai ve fikri mülkiyet hakları-
nın fiilen korunması ve bu konuda bilgilendirme yapılması girişimcilik iklimi açı-
sından son derece önemlidir. Tutarlı, çağdaş bir patent mevzuatı ve uygulamasın-
dan yoksun olan bir ülkede istenilen düzeyde gelişme sağlanamaz.

Ar-Ge Desteklerinin Arttırılması

Uluslararası düzeyde rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir bir sosyoekono-
mik gelişme sağlamak Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi, yürütülmesi ve yeniliğe
dönüştürülmesi ile mümkündür. Yapılan Ar-Ge harcamalarının vergiden indirile-
bilmesi, Ar-Ge harcamalarının mutlak ve görelî düzeylerinin zaman içerisinde art-
ması, yetiştirilecek girişimci sayısını ve girişimcinin ekonomik ortamını yakından
ilgilendirmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar (OECD ülkeleri merkezli) AR-GE
harcamalarından büyümeye doğru bir nedensellik ilişkisi olduğunu göstermekte-
dir. Diğer bir anlatımla, bir ülkenin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yaptığı
harcamalar ekonomik büyümeyi sağlamaktadır.

Patent liginde bir üst sıraya geçmek isteyen ülkeler neler yapmalıdır?



Nitelikli İşgücüne Erişim

İşgücü piyasasındaki darboğazlar büyümeye engel olmaktadır. İşçilerin becerileri-
ni artırmaya yönelik çabaların yoğunlaştırılması gerekmektedir. Böylece girişimci-
liğin önündeki en büyük engel olan emek-iş uyumsuzluğu da azaltılmış olacaktır.
Bu hususun eksik kaldığı ülkelerde “işsizlik ve mesleksizlik” bir arada yaşanmak-
tadır. Buna göre şirketler nitelikli beşeri sermaye istihdamındaki açığı kapatamaz-
ken, var olan insanlar da kaliteli bir hayatı idame ettirecek kadar gelir getiren bir
iş bulamamaktadır.

Firmalar Arası İşbirliğinin Sağlanması

Büyük ve küçük ölçekli işletmeler arasındaki ittifaklar, yenilikçi ekonomide gerek-
li esnekliği ve daha büyük pazarları ele geçirmek için kritik ölçeği kazanmak ba-
kımından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler yeni
pazarlara, teknolojiye ve yeniliklere erişim sağlamakta, küçük ölçekli işletmeler ise
finans, bilgi ve iletişim ağlarından daha kolay yararlanabilmektedir.

Girişimcinin Kapasitesinin Artırılması

Girişimcinin yeterli zaman, azim - cesaret ve ikna kabiliyetine sahip olması gerek-
mektedir. Ancak bunun için de işletmelerin bilgiden ve uluslararası fırsatlardan ya-
rarlanmalarına yardımcı olmak gerekmektedir. Girişimcilerin, iç pazarın sunduğu
imkânlardan yararlanmaları ve yoğun rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri
için yenilikler yapmaya ve uluslararasılaşmaya teşvik edilmeleri gerekmektedir.
Bunun için işletmelerin; bilgiye, eğitime ve birinci kalitede destek hizmetlerine eri-
şimleri sağlanmalıdır.

GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ

Ekonomilerin gelişmesi, girişimcilerin teşvik edilmesi ve toplumda insanların ken-
di işletmelerini kurmayı sağlayacak sosyal, yasal ve ekonomik düzenlemelere bağ-

Kültür: Gruptaki bireylerin ortak nitelikleri olup, kişiden kişiye aktarılan öğrenilmiş bir yaşam biçimidir.

lı olarak oluşacak girişimcilik kültürü ile ortaya çıkacaktır. Kurumsal ortamın varlığı da girişimcilik etkinlik düzeyini etkileyebilir. Ekonomik ve sosyal faaliyetlerin yerine getirilmesinde kültürel faktörler son derece önemlidir. O yüzden bir ülkede girişimcilik iklimin daha uygun hale getirilmesi isteniyorsa, kültürel özellikler üzerine odaklanılması ve var olan kültürün farklı kültürler ile ortak yönlerin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Toplum üzerinde en büyük etkinin kaynağı **kültürdür**. Girişimci güdüler ve davranış kalıplarının oluşumunda kültürel yapının önemli bir yeri vardır. Geleneklerden aile içerisinde alınan eğitime, ahlaki kurallara, kişilik yapısına, davranış biçimine, yaşam tarzına ve sosyal çevreye kadar birçok öğede kültürün izleri görülebilir. Önkabüllerimiz ve tercihlerimiz büyük ölçüde, içerisinde yaşadığımız toplumsal kültürün bir eseridir.

Endüstriyel yapılanma, sosyoekonomik kalkınma, kültürel değişim ve girişimcilik kültürü arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü sosyoekonomik yapının geliştirilmesi, endüstriyel yapıda yenilik süreçlerinin uygulanmasına ve gelecekteki yapıdan kurtularak bölgesel fırsatlar yakalanmasına bağlıdır.

Girişimcilikle toplumsal/kültürel yapılar arasında yakın bir ilişki vardır. Bazı toplumlar girişimcilik konusunda yüksek performans gösterirken diğerlerinde aynı performans görülmemektedir. Sosyal bilimciler bu farkın oluşmasında kültürün oynadığı rol üzerinde durmaktadırlar. Toplumun yapısal koşulları, değer ve norm sistemleri, herhangi bir davranışın/ hareketin oluşmasını doğrudan etkileyebilmektedir.

Kültür ve girişimcilik arasındaki etkileşim bazı toplumlarda diğerlerine göre daha güçlü olabilir. Anuradha Basu ve Eser Altınay tarafından Londra'da yaşayan göçmen toplulukları üzerinde yapılan bir çalışmada, Hindistan, Doğu Afrika, Asya, Pakistan, Bangladeş, Türk ve Kıbrıslı göçmen girişimcilerde işe başlama motifleri, finans kaynakları, etnik yapıları, aile bağlılık durumları gibi faktörlerin etnik yapı, kültür ve girişimcilik etkileşiminde farklılık gösterdiği ancak bazı durumlarda, örneğin bankalardan borçlanma konusunda kültürün etkisinin beklenenden çok düşük olduğu ortaya konulmuştur.

KÜLTÜRÜN GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ

Önceki ünitelerde de belirtildiği gibi girişimcilerin davranış biçimleri diğer insan davranışlarından farklı değildir. Hatta girişimcilik evrensel olan tüm insan davranışlarının bir yönüdür. Bu açıdan bakıldığında girişimcilik teorisinin, ekonomi ve finans dışında sosyoloji, psikoloji ve sosyal teori gibi daha geniş bir alanda ele alınması gereklidir. Martinelli, gelecekteki girişimcilik ile ilgili araştırmaların disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınmasının gerekliliğini savunmakta ve bu araştırmalarda pazar, sosyal yapı ve kültür gibi konuların hem bireysel hem de birlikte değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Girişimciliğin ortaya çıkışında kişiliğin mi yoksa sosyal çevrenin mi daha etkili olduğu uzun süre tartışılmıştır. Kişilik üzerinde duranlar, girişimcilerin sahip oldukları psikolojik özelliklere ağırlık vermişlerdir. Kişilik yapısında girişimci öğeler arama çabaları en fazla, “risk alma”, “başarma ihtiyacı” ve “denetim odağı”na sahip olma üzerinde yoğunlaşmıştır. Girişimciliğin ortaya çıkışında çevreyi öne çıkaranlar ise grup yapısının, toplumsal gelenek ve kültürel özelliklerin etkisini vurgulamışlardır. Ayrıca, devlet ve piyasa gibi dış sosyal çevre koşullarının elverişli olup olmaması da üzerinde durulan bir başka husustur. Gelişmiş ülkelerde girişimciliğin ortaya çıkmasında pazar mekanizmaları etkili iken, gelişmekte olan ülkelerde, hükümet politikalarının belirlediği ekonomik güdüler daha baskındır.

Kültürel farklılıklar insan sermayesinin geliştirilmesinde son derece baskın bir rol oynar. Girişimcilik niteliklerinin bazı toplumlarda daha ön plana çıkması ve bununla birlikte girişimci sayılarının bazı toplumlarda fazla olmasının temelinde, o toplumun insan sermayesine yapmış olduğu yatırım ve o toplumda var olan girişimcilik kültürüdür. Bunun temelinde, farklı düşünebilmeyi ve alışılmadık çözümler üretmeyi, ezbercilikten çok sorgulayıcı olmayı, yönetilmekten çok yönetmeyi ve sorumluluk almayı temel eğitim düzeyinde öğretebilen ve bu modeli sürdürebilen toplumlarda girişimci bireylerin sayısı arttırılabilmekte, diğer bir anlatımla girişimcilik iklimi girişimci yetiştirilmesine olanak vermektedir.

Ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar girişimci sayını etkiler mi?



Kültürle girişimcilik faaliyeti arasında bir ilişki kurulurken, hangi tür kültürlerin girişimciliğe destek verdikleri, hangilerinin ket vurucu etkilere sahip oldukları sorunu önem taşımaktadır. McClelland (1962), girişimciliğe destek veren kültürlerin üç temel davranışı öne çıkardığı ve bunların; 1. yüksek sorumluluk üstlenme 2. hesaplı risk alma ve 3. performansa dönük geribildirim talep etme olduğu, üzerinde durmaktadır. Başlı başına bir zihniyet ve davranış biçimi olan girişimcilik, içinde yaşanılan toplumun sosyokültürel ortamıyla kopmaz bir ilişki içindedir. Girişimcilik, bir bakıma kültürel bir refleks, bir ifade aracıdır. Toplamların kültürel bağlamları, girişimci tutumları ya da girişimcilik stillerini önemli ölçüde etkiler. Çünkü, kültür, toplum üyeleri için genel davranış düzlemi oluşturur; risk almada, belirsizlikten kaçınmada, değişime karşı direnç göstermede, yeniliklere karşı takınılan tavırda belirleyici, yönlendirici bir rol oynar. Bundan dolayı, girişimcilik, farklı kültürler açısından farklı şekillerde ortaya çıkar, ülkeden ülkeye, hatta bölgeden bölgeye farklılık gösterir. Koellinger ve diğerleri bireylerin kendilerini ve çevrelerini nasıl algıladıklarını ülkeler ve sosyal gruplar arasında iş kurmada önemli düzeyde farklılıklar bulunduğunu, yapmış oldukları çalışmalarda göstermişlerdir. Diğer bir anlatımla bir ülkeden başka bir ülkeye girişimcilik iklimin farklılaşmasının, iş kurma ve sonraki süreçleri önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Ülkeler arasındaki bireysel algılama farklılıkları, kültür, eğitim ve kamu politikaları gibi konular girişimcilik faaliyetlerini etkilemektedir. Tüm bu unsurlar bireylerin davranışlarına yansyarak toplum için olumlu ya da olumsuz geri dönüşüm sağlayabilir. Örneğin başarısız işletme girişimleri toplum açısından negatif dışsallıklar yaratarak, girişimciliğin temel bileşeni olan risk alma olgusunu ortadan kaldırabilir. Bu da onların başarısızlığının maliyetinin toplum tarafından ödenmesi şeklinde bir sonuç yaratabilir. Yine bir başka girişimcilik özelliği olan “başarma isteği/tutkusu” da Amerikan toplumunda çokça kutsanan ve desteklenen bir değer olduğundan, bu etken, Amerika’da girişimci kültürün ikamesinde ve kristalize olmasında önemli rol oynamıştır. Demokratik toplumlarda kişisel başarısızlık ve yapılan hatalar çok büyütülmez ve bunlara yüksek tolerans gösterilir. Bu da kişileri yenilikleri denemeye, teşebbüse geçmeye teşvik eder. Bazı değerler (bireycilik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve zaman yönelimi), uygun sosyal bağlam (sosyal hareketlilik, ekolojik niş ve pazar koşulları) ve kimi bireysel değişkenler (risk alma, başarma isteği ve kontrol odağı), hep birlikte yeni bir mantalite oluşturmakta, yeni teşebbüslere ve işletme kurma çabalarına destek vermektedir.

Özet



Girişimcilik İklimi kavramını tanımlamak.

Girişimcilik iklimi, kavram olarak yeni kurulacak ve/veya var olan işletmeleri etkileyebilecek ulusal ekonomik çevreyi tanımlamada kullanılmaktadır. Ekonomik çevre, hükümetin iş yaratım sürecine yönelik teşvik politikası, yaşanan finansal krizler, küresel düzeyde yaşanan gelişmeler, finans kuruluşlarının fon talebini karşılama düzeyi, enflasyon oranı, vergi uygulamaları, iş kurmayı etkileyen yasal altyapı ve bürokrasinin yapısı gibi faktörleri içermektedir.



Girişimcilik İklimini etkileyen faktörleri açıklamak.

Girişimcilik iklimini etkileyen faktörler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Bu faktörler, sosyal ve kültürel altyapının varlığı, devlet yönetiminin yapısı, iş gücü ve finansal piyasaların gelişmişliği, teknoloji kullanım düzeyi, Ar-Ge harcamalarının büyüklüğü, Ar-Ge desteklerinin varlığı, girişimcilik eğitimlerine verilen önem, girişimcilik yeteneği ve kapasitesi, ticari hayatı ilgilendiren hukuki altyapı ve fiziksel alt yapı olanakları olarak sıralanabilir.



Girişimcilik kültürünün önemini anlatmak.

Toplum üzerinde en büyük etkinin kaynağı kültürdür. Geleneklerden aile içerisinde alınan eğitime, ahlaki kurallara, kişilik yapısına, davranış biçimine, yaşam tarzına ve sosyal çevreye kadar birçok ögede kültürün izleri görülebilir. Öncüllerimiz ve tercihlerimiz büyük ölçüde, içerisinde yaşadığımız toplumsal kültürün bir eseridir. Endüstriyel yapılanma, sosyoekonomik kalkınma, kültürel değişim ve girişimcilik kültürü arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü sosyoekonomik yapının geliştirilmesi, endüstriyel yapıda yenilik süreçlerinin uygulanmasına ve geleneksel yapıdan kurtularak bölgesel fırsatlar yakalanmasına bağlıdır.



Kültürün girişimciliğe etkisini açıklamak.

Kültürle girişimcilik faaliyeti arasında bir ilişki kurulurken, hangi tür kültürlerin girişimciliğe destek verdikleri, hangilerinin ket vurucu etkilere sahip oldukları sorunu önem taşımaktadır. McClelland (1962), girişimciliğe destek veren kültürlerin üç temel davranışı öne çıkardığı ve bunların; 1. yüksek sorumluluk üstlenme 2. hesaplı risk alma ve 3. performansa dönük geribildirim talep etme olduğu, üzerinde durmaktadır. Başlı başına bir zihniyet ve davranış biçimi olan girişimcilik, içinde yaşanan toplumun sosyo-kültürel ortamıyla kopmaz bir ilişki içindedir. Girişimcilik, bir bakıma kültürel bir refleks, bir ifade aracıdır. Toplumların kültürel bağlamları, girişimci tutumları ya da girişimcilik stillerini önemli ölçüde etkiler. Çünkü kültür, toplum üyeleri için genel davranış düzlemi oluşturur; risk almada, belirsizlikten kaçınmada, değişime karşı direnç göstermede, yeniliklere karşı takınılan tavırda belirleyici, yönlendirici bir rol oynar. Bundan dolayı, girişimcilik, farklı kültürler açısından farklı şekillerde ortaya çıkar, ülkeden ülkeye, hatta bölgeden bölgeye farklılık gösterir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi girişimcilik iklimini etkileyen temel faktörlerden biri **değildir**?

- a. Sosyal ve kültürel alt yapının varlığı
- b. Devlet yönetiminin yapısı,
- c. İş gücü ve finansal piyasaların gelişmişliği,
- d. Irk farklılıkları
- e. Teknoloji kullanım düzeyi

2. Aşağıdakilerden hangisi girişimcilik politika önlemlerinden bir **değildir**?

- a. Girişimcilik kültürünün arttırılmasının teşvik edilmesi,
- b. Girişimcilik engellerinin ortadan kaldırılması, işletmelerin pazara girmelerini kolaylaştırıcı tedbirlerin önceden alınması
- c. Yeni kurulacak işletmeler için başlangıç sermayesi veren gerek kamu gerekse de finans kuruluşlarının oluşmaması
- d. Yeni kurulacak işletmelere yönelik desteklerin arttırılması
- e. Hedef gruplar oluşturulması ve bunlara özgü spesifik teşvik unsurlarının yaratılması

3. Girişimci iklimini etkileyen Sınai ve Fikri Mülkiyet Haklarının Korunması ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- a. Üretme ve satma hakkını sağlayan gayri maddi bir haktır.
- b. Bu haklar üçüncü şahıslara karşı hukuken sahibi lehine korunmaktadır.
- c. Bu haklar başkalarına devredilebilmektedir.
- d. Patent mevzuatı ve uygulaması bu hakların korunmasında önemli bir yer teşkil eder.
- e. Patent mevzuatı ve uygulamasından yoksun olan ülkelerde girişimcilik faaliyetleri hızla gelişir.

4. Londra' da yaşayan göçmenler üzerinde araştırma yaparak kültür ve girişimcilik arasındaki etkileşimin bazı toplumlarda diğerlerine göre daha güçlü, bazılarında da daha düşük olabileceğini söyleyen araştırmacı kimdir?

- a. Adam Smith
- b. Anuradha Basu
- c. Theodor Adorno
- d. J. M. Keynes
- e. Martinelli

5. Aşağıdaki bilim adamlarından hangisi girişimcilik ile ilgili araştırmaların disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınmasının gerekliliğini savunur?

- a. Eser Altınay
- b. Anuradha Basu
- c. Martinelli
- d. Leon Tief
- e. Marshall

6. Aşağıdakilerden hangisi gelişmekte olan ülkelerde, girişimciliğin ortaya çıkmasında daha baskındır?

- a. Hükümet politikalarının belirlediği ekonomik güdüler
- b. Pazar mekanizmaları
- c. Psikolojik özellikler
- d. Toplumsal gelenek ve kültürel özellikler
- e. Siyasi kargaşa

7. I. Yüksek sorumluluk üstlenme

II. Pazar mekanizmaları

III. Hesaplı risk alma

IV. Performansa dönük geribildirim

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri McClelland' in girişimciliğe destek veren kültürlerin temel davranışlarındandır?

- a. Yalnız I
- b. Yalnız II
- c. Yalnız III
- d. I,II,III
- e. I,II,IV

8. Bir ülkede girişimci sayısının arttırılması için gerekli olan **en önemli** faktör aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Girişimcilik eğitimi
- b. Girişimcilik iklimi
- c. Finans kaynakları
- d. Girişimcilere verilen teşvikler
- e. Başlangıç sermayesi

9. Aşağıdakilerden hangisi yenilikçi yapıda girişimciliği teşvik eder?

- a. Sosyal ve kültürel alt yapının varlığı
- b. İş gücü ve finansal piyasaların gelişmişliği
- c. Kurulu işletme sayısı
- d. Ar-ge harcamalarının büyüklüğü
- e. Girişimcilik eğitimlerine verilen önem

10. Aşağıdakilerden hangisi girişimcilik faaliyetlerini olumsuz yönde **etkilemez**?

- a. Ülkeler arasındaki bireysel algılama farklılıkları
- b. Kültür
- c. Eğitim
- d. Kamu politikaları
- e. Girişimci sayısı

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik İklimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik İklimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik İklimini Etkileyen Faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Kültürü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Kültürü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik Kültürü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “Kültürün Girişimcilğe Etkisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik İklimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik İklimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilik İklimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Ekonomik büyümedeki en önemli faktör özel sektör yatırımlarının artırılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında girişimcilik iklimi, ekonomik büyümenin sağlanmasında önemli bir bileşendir. Ekonomik çevrenin işletme kurmayı özendirici yapısı ne kadar fazla ise girişimci sayısını arttıran bir girişimcilik ikliminden, buna karşılık zorlaştırıcı bir yapı varsa da azaltan bir girişimcilik ikliminden bahsedebiliriz.

Sıra Sizde 2

Girişimcilik ikliminin ülkeden ülkeye farklılık göstermesinin birçok nedeni olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki ülkelerin gelişmişlik düzeyidir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi ne kadar yüksekse sermaye birikimi ve bu birikime yardımcı olacak araçların sayısı o kadar fazladır. Bu etken girişimcilerin başlangıç sermayesi sağlaması, makro istikrarın sağlanması ve girişimcilere sağlanan destekler açısından son derece önemlidir. Bir diğer etken ülkelerin girişimcilik olgusunu yaşamaları ve yaşatmalarındır. Girişimcilik olgusunu benimsemiş ve ekonomik büyümenin girişimci sayısı ile sağlanacağını bildiren olan ülkeler yatırım ortamının iyileştirilmesi bakımından girişimcilere önemli kolaylıklar sağlamaktadır.

lar. Üçüncü etken ise girişimcilik ve yenilikçilik eğitimlerine temel eğitim düzeyinde yer vermeleri ve küçük yaştan itibaren alışılmadık, farklı ve sorgulayan bir eğitim yapısına sahip olmalarıdır. Bu etkenler bir arada değerlendirildiğinde girişimci yetiştirilmesi açısından girişimcilik ikliminin ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Sıra Sizde 3

Hayır. Belki de tam tersi olarak düşünmemiz gerekir. Böyle bir inanış, insanları edilgen halde beklemesini ve doğal süreç içerisinde girişimci sayısının artabileceğini savunmaktadır. Bugün gelinen noktada hemen hemen tüm işletme programlarında girişimcilik konusu yoğun bir biçimde ele alınmaktadır. Hatta girişimcilik ders konusunun ötesinde tüm toplumu kapsayan bir dönüşümü anlatmak için kullanılmaya başlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında yukarıdaki inanışın tam tersine girişimciliğin eğitim ve uygulamalarla sonradan kazanılacak bir olgu olduğu hatta her insanın girişimci doğduğu ve yanlış eğitim sistemleri (aile, okul) sonucunda bu yeteneğin kaybolduğu söylenebilir.

Sıra Sizde 4

Patent liginde bir üst sıraya geçmek isteyen ülkeler, öncelikli olarak teknolojik gelişimi sağlamaya yönelik çalışmaların teşvik edilmesi, buluş yapmanın özendirilmesi ve patent konusunda kamudaki farkındalığın artırılmasına yönelik politikalar üretmelidirler. Bugün gelinen noktada sınai mülkiyet haklarına verilen önem gün geçtikçe artmakta, işletmelerin piyasa değeri aktif toplamaları ve/veya özsermaye büyüklüğü ile değil entelektüel sermayeleriyle ölçülmektedir.

Sıra Sizde 5

Kültür girişimcilik ikliminin önemli bir parçasıdır. Kültürel farklılıklar insan sermayesinin geliştirilmesinde son derece baskın bir rol oynar. Girişimcilik niteliklerinin bazı toplumlarda daha ön plana çıkması ve bununla birlikte girişimci sayılarının bazı toplumlarda fazla olmasının temelinde, o toplumun insan sermayesine yapmış olduğu yatırım ve o toplumda var olan girişimcilik kültürüdür. Bunun temelinde, farklı düşünebilmeyi ve alışılmadık çözümler üretmeyi, ezbercilikten çok sorgulayıcı olmayı, yönetilmekten çok yönetmeyi ve sorumluluk almayı temel eğitim düzeyinde öğretebilen ve bu modeli sürdürebilen toplumlarda girişimci bireylerin sayısı artırılabilen, diğer bir anlatımla girişimcilik iklimi girişimci yetiştirilmesine olanak vermektedir.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Akdemir, A. (2000). İşletme Bilimine Giriş. Eskişehir: Birlik- Ofset Yayıncılık.
- Altınay Eser, Basu Anuradha. The Interaction between Culture and Entrepreneurship in London' s Immigrant businesses. http://www.surrey.ac.uk/politics/cse/facets-archive/Enterprise_London.pdf
- Aytaç Ömer. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif, Dumlupınar Üniversitesi Sayı 15.
- Baptista Rui. (2010). London. Culture, Political Institutions and the Regulation of Entry. Ed: Thurik Roy, Andreas Freytag Entrepreneurship and Culture. Springer
- Beugelsdijk Sjoerd. (2010). London. Entrepreneurial Culture, Regional Innovativeness and Economic Growth. Ed: Thurik Roy, Andreas Freytag Entrepreneurship and Culture. Springer
- Erdoğan, N. (Mayıs 2000). Nevşehir. Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Göker H. Aykut (1996). Ankara, Teknolojik Gelişmeler ve Türkiye' nin Teknoloji Geliştirme Koşul ve Olanakları. TMMOB Kentsel ve Kırsal Alan Gelişme Stratejileri Semineri 13-14 Ocak.
- Hava H.Tamer, Ertugut Ramazan (2009). Eskişehir. Girişimci Ruhunun Geliştirilmesi ve Öğrenilmiş Çaresizlik Olgusu, 1. Anadolu Uluslararası İktisat Kongresi
- Karasioğlu Fehmi, Duman Haluk (2006). Kırgızistan Gelişmekte Olan Ülkelerde Girişimcilik Kültürü ve Risk Sermayesi Üzerine Bir İnceleme Uluslararası Girişimcilik Kongresi, 25-27 Mayıs.
- Licht Amir N. (2010). London. Entrepreneurial Motivations, Culture, and the Law, Ed: Thurik Roy, Andreas Freytag Entrepreneurship and Culture. Springer
- Odabaşı Yavuz (2007). İzmir. 21.Yüzyıl' ın Üniversite Modeli Olarak Girişimci Üniversiteler", Değişim Çağında Yükseköğretim Global Trendler-Paradigmalar Yönelimleri, (Editör:Coşkun Can Aktan), İzmir:Yaşar Üniversitesi Yayını.
- Öztürk İbrahim (2008). İstanbul. Girişimcilik Raporu, İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği,
- Tshikuku Kabeya (2001). Dakar - Senegal. Culture, Entrepreneurship And Development in Africa, International Conference on The Cultural Approach to Development in Africa 10-14 December.
- Tosunoğlu Tuğberk, (2003) Girişimcilik ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişme Sürecinde Girişimciliğin Yeri, Anadolu Ün., Sosyal Bilimler Ens. Basılmamış Doktora Tezi
- Yücel H. İsmail, (2006). Ankara. Türkiye' de Bilim Teknoloji Politikaları ve İktisadi Gelişmenin Rolü, DPT Sosyal sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayın No:2690.

6

Amaçlarımız

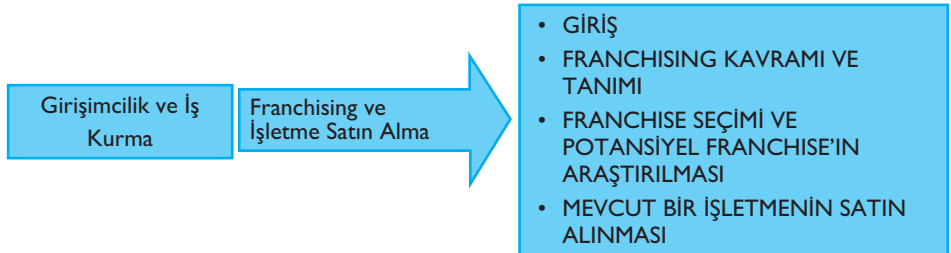
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Franchising kavramını tanımlayabilecek,
- Franchisee açısından franchisingin yararlarını açıklayabilecek,
- Franchisor açısından franchisingin yararlarını açıklayabilecek,
- Franchising anlaşmalarının olumsuz yönlerini tanımlayabilecek,
- İşletme satın alma tercihinin yararlarını açıklayabilecek,
- İşletme satın alma tercihinin risklerini açıklayabilecek,
- İşletme satın alma sürecinde dikkat edilmesi gereken konuları tanımlayabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Franchising
- İş Kurma
- Franchisee
- Franchisor
- Girişimcilik
- Satın Alma

İçindekiler



Franchising ve İşletme Satın Alma

GİRİŞ

Girişimcilik geçmişte olduğu gibi bugün de önemini korumaktadır. Sanayi devriminden günümüze kadar olan süreçte yaşanan ekonomik ve sosyal değişimler girişimcilik konusunun gün geçtikçe daha da fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Günümüz koşullarında girişimcilik, mikro ve makro ölçekte ekonomik değer yaratabilmek için vazgeçilmez unsurlardan biri haline gelmiştir. 18. yüzyıldan başlamak üzere çok sayıda ekonomist ve yönetim düşünürü girişimcilik ile ilgili farklı tanımlamalar yapmışlardır. Girişimciliğin, ekonomik kalkınma sürecinde yeni değer yaratması boyutunu ise ilk defa vurgulayan kişi, bir ekonomist olan Joseph A.Schumpeter'dir. Schumpeter'in yapmış olduğu tanımlamada, girişimcilik sürecinde teknolojik buluşların ve özellikle yenilik konusunun yeri ağırlıklı bir şekilde vurgulanmıştır.

Zaman içerisinde girişimcilik sürecinin karmaşıklaşan yapısı, potansiyel girişimcilerin iş kurma süreçlerini de önemli ölçüde etkilemiştir. Yenilikçi ve değer yaratma potansiyeline sahip fikirlerin geliştirilmesi süreci ve bunların hayata geçirilmesi, bireylerin yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik becerileri ile doğrudan ilişkilidir. Girişimci her ne kadar yüksek potansiyele sahip bir iş fikrine sahip olsa da, bu durum girişimcinin aynı zamanda işini kurabilme için gerekli olan bilgi birikimine ve parasal kaynaklara sahip olduğu anlamına gelmez. Bu noktada iş kurma süreci içerisinde farklı alternatiflerin değerlendirilmesi gerekebilir. Bu noktada, özellikle görece daha düşük bir risk taşıması ve ayrıca bilgi birikiminin ve sermaye gereksiniminin paylaşılması anlamında Franchising seçeneği gündeme gelmektedir.

Franchising girişimciler için neden cazip bir iş modeli olarak kabul edilebilir ?



FRANCHISING KAVRAMI VE TANIMI

Franchising son yıllarda hızla gelişen iş kurma biçimlerinden biri olarak kabul edilebilir. Franchising yöntemi girişimcilere zaman zaman görece daha düşük maliyetle iş kurma fırsatları sunabilmektedir. İngiltere'deki veriler incelendiğinde 90'lı yılların başlarında ülkede franchising veren işletme sayısı yaklaşık 400 iken, sözkonusu işletmelerin sayısı 90'lı yılların sonlarında %40 oranında bir artış ile yaklaşık 570 işletmeye yaklaşmıştır.

Özellikle perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin franchising yöntemi ile büyüdüğü ifade edilebilir. Bununla birlikte franchising yöntemini seçen iş-

Franchising, belli bir ürüne, hizmete ya da sürece sahip bir işletmenin (franchisor), bir başka işletmeye (franchisee) belli bir süre için gerekli ödemeleri yapması ve ilgili koşulları sağlaması şartıyla sözleşmesi ürün, hizmet ya da süreci kullanma iznini verdiği bir anlaşmadır.

Anlaşma dahilinde, franchising veren işletme (franchisor), alan işletmeye (franchisee) belli bir coğrafi bölge dahilinde kendisini kanıtlamış olan bir iş sistemini kullanma izni vermektedir.

letmeler, perakende işletmeleri ile sınırlı değildir. Franchising için aşağıdaki tanım verilebilir:

“Franchising, belli bir ürüne, hizmete ya da sürece sahip bir işletmenin (franchisor), bir başka işletmeye (franchisee) belli bir süre için gerekli ödemeleri yapması ve ilgili koşulları sağlaması şartıyla sözleşmesi ürün, hizmet ya da süreci kullanma iznini verdiği bir anlaşmadır.”

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere franchising anlaşmasına konu olan şey yalnızca ürünler ve hizmetler değil, aynı zamanda franchising veren işletmenin markası ve yönetim modelleridir. Anlaşma dahilinde, franchising veren işletme (franchisor), alan işletmeye (franchisee) belli bir coğrafi bölge dahilinde kendisini kanıtlamış olan bir iş sistemini kullanma izni vermektedir. Unutulmaması gereken nokta, franchisee'nin pazarlama ve yönetim faaliyetlerinde standart bir formata sadık kalması gerekliliğidir. Franchisee, anlaşma dahilinde belirlenen sözleşmesi standartlara uyum sağlamak zorundadır.

DİKKAT



Franchising anlaşmasına konu olabilecek unsurlar neler olabilir ?

Anlaşmanın kapsamı işin yapısına, franchisor'un amaçlarına ve örgüt kültürüne göre değişebilmektedir. İş modeline ve sistemine franchisor sahiptir ancak belli bir ödeme karşılığında franchisee'nin bu iş modelini ve sistemini kullanmasına izin vermektedir. Ayrıca franchisor, franchisee'yi ulusal tanıtım faaliyetleri, personelin eğitimi ve yönetimi, ürün, hizmet ve sistem geliştirme konularında desteklemektedir. Franchisee ise genellikle elde ettiği kârın belli bir yüzdesini franchisor'a ödemekle yükümlüdür (Kirby, 2003, s.67). Tablo 6.1'de franchise anlaşmasına konu olabilecek unsurlar görülebilir.

SIRA SİZDE



Franchising anlaşmasında tarafların karşılıklı sorumlulukları nelerdir ?

Tablo 6.1
Franchising ile Elde Edilebilecek Faydalar

Kaynak: Hisrich ve Peters, s.514, 1995

1	Mevcut bir pazara ve belli bir imaja sahip ürünler ve hizmetler
2	Patentli bir formül ya da tasarım
3	Ticari isimler ve ticari markalar
4	Finansal getirilerin denetimi için finansal yönetim sistemi
5	Alanında uzman kişilerden alınacak yönetim desteği
6	Reklam ve satın alma faaliyetlerinde ölçek ekonomilerinden yararlanma
7	Genel merkez tarafından sunulan faydalar
8	Test edilmiş bir iş modeli

Franchising sürecinin hem franchisee hem de franchisor için önemli getirileri bulunmaktadır. Franchisee için en önemli getirilerinden biri de girişimcinin franchise olarak üstlendiği risk düzeyinin sıfırdan iş kurma sürecine göre daha düşük olmasıdır. Girişimcilerin yeni iş kurma süreçlerinde karşılaştıkları bazı sıkıntılar bulunmaktadır. Ürünlerin ve hizmetlerin pazardaki kabul edilebilirlik düzeyleri, yönetim uzmanlığı, sermaye ihtiyaçlarının karşılanması, pazara ilişkin bilgi birikimi, operasyonel ve yapısal denetim gibi konular girişimcilerin bilgi düzeylerini zorlamaktadır. Bütün bu sayılan konulara ilişkin olarak girişimcinin bilgi birikimi genel-

likle çok yeterli olmayabilmektedir. Sonuç olarak saydığımız alanlar girişimci için ciddi riskler oluşturmakta ve hatta çoğu zaman da girişimci çabaların başarısızlık ile sonuçlanmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte franchising anlaşmasına girilmesi ile sözkonusu risklerin azaltılması mümkün olabilecektir.

Franchisee Açısından Franchising'in Yararları

Daha önce de bahsedildiği gibi franchising sürecinin hem franchisee için hem de franchisor için önemli yararları olduğu söylenebilir. Süreç her iki tarafa da çeşitli faydalar sunmakla birlikte öncelikle franchisee için olan yararlarından bahsetmek yararlı olacaktır.

Ürünün/Hizmetin Tanınırlığı

Daha önce de ifade edildiği üzere franchisee, franchising anlaşması ile pazarda bilinen bir marka, ürün ya da hizmet ile çalışma fırsatı bulacaktır. McDonald's örneği üzerinden düşünülecek olursa, McDonald's ile franchising anlaşmasına giren bir girişimci McDonald's ismini kullanma hakkına sahip olacaktır. Girişimci bu noktada bilinen bir marka ile çalışmanın getirilerine sahip olacaktır. Bu sayede girişimci marka imajını ve güvenini oluşturmak için finansal kaynak ayırmak zorunda kalmayacaktır. Franchisor'un uzun süredir pazarda var olması nedeniyle zaten güçlü bir imaja sahip olduğu söylenebilir. İşletme zaman içerisinde sözkonusu imajı ve güveni oluşturmak için zaten büyük miktarlarda maliyetlere katlanmıştır. Franchisee'de sözkonusu yatırımların getirilerinden yararlanma fırsatına sahip olacaktır. Girişimci, McDonald's ile aynı alanda faaliyet göstermek üzere kendi markası ile bir işletme kursaydı, potansiyel müşterilerin işletmeyi tanıma olanağı olmayacağı gibi, girişimci istenilen düzeyde bir güven yaratmak üzere önemli ölçüde çaba ve kaynak sarfetmek zorunda kalabilecekti (Hisrich ve Peters, s.514, 1995).

Ürünün/hizmetin tanınırlığı franchisee'ye ne gibi üstünlükler sağlar ?



DİKKAT

Yönetim Uzmanlığı

Franchisee için önemli getirilerden birinin de franchisor tarafından kendisine sağlanan yönetsel destek olduğu söylenebilir. Franchising anlaşmalarının büyük bir bölümü, franchisee'nin konu ile ilgili bir eğitim programına katılmasını gerektirmektedir. Muhasebe, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve üretim gibi temel işletme fonksiyonlarına ilişkin konular eğitim programlarına dahil edilmektedir. Yine McDonald's örneği verecek olursak, işletmenin franchisee'leri yukarıda belirtilen konularda eğitim almak zorundadırlar. Buna ek olarak bazı franchisor'lar, iş üzerinde eğitim mantığı ile yeni franchisee'lerinin mevcut bir işyerinde staj yapmalarını zorunlu kılabilirler. Franchisee faaliyetine başladıktan sonra da ihtiyaç oldukça yönetsel destek verilmeye devam etmektedir. Pekçok franchisor, franchisee'nin faaliyetlerine başlamasının ardından izleme ve takip eğitimleri düzenlemektedir. Franchisor, franchisee'lerin merkeze ulaşabilmesi için farklı iletişim kanallarını da açık tutmaktadır. Ücretsiz telefon hatları, Internet gibi iletişim kanallarının bu amaçla yoğun olarak kullanıldığı ifade edilebilir. Girişimcinin franchise fırsatını değerlendirme sürecinde de eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin varlığı önemli bir yer tutmaktadır. Eğer kuruluş sürecindeki destek yetersiz ise, girişimci büyük bir olasılıkla daha iyi destek veren bir franchise arayışına girecektir (Hisrich ve Peters, ss.514-515, 1995).



Kuruluş sürecinde franchisor'ın franchisee'ye yeterli desteği vermemesi ne gibi sonuçlar üretebilir ?

Bahsedilen eğitim ve geliştirme programlarının yanısıra franchisor, franchisee'ye alan desteği de sunabilmektedir. Bu destek iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Bunlardan ilkinde, franchisor'ın temsilcileri kişisel olarak franchisee'yi ziyaret etmektedir. İkinci seçenekte iste franchisor, gerekli olan tüm disiplinlerde uzman kişileri danışmanlık hizmeti almak amacıyla genel merkezde istihdam etmektedir. Pekçok franchising sözleşmesinde de görülebileceği üzere franchisor'ın ilgili personeli franchisee'yi programlı bir şekilde ziyaret edebilmektedir. Bu ziyaretlerin amaçları arasında, performans değerlendirme, alana ilişkin eğitimlerin verilmesi, tesislerin denetimi, yerel pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve operasyonel denetim gibi başlıklar sıralanabilir. Bu tip bir desteğin sağlanması franchisee'nin performansını etkileyecektir. Ayrıca franchisee, franchisor'ın kendisini yalnız bıraktığı düşüncesine kapılmayacaktır. Bununla birlikte bahsedilen ziyaretlerin geliştirme amaçlı olarak gerçekleştirilmesi son derece önemlidir. Bazı franchisor'lar sözkonusu ziyaretleri yalnızca bürokratik sürecin bir parçası olarak görmektedirler. Bu bakış açısı her iki tarafa da fayda sağlamayacaktır.

Açık bir şekilde görülebildiği gibi eğitim ve geliştirme programlarının yanında, franchisor'ın franchisee'ye sunmuş olduğu alan desteklerinin de başarı üzerindeki etkileri son derece büyüktür (Timmons ve Spinelli, s.229, 2004).

Finansal Destek

Bağımsız bir iş kurma sürecinin maliyetleri genellikle yüksektir. Bununla birlikte genellikle girişimcilerin en fazla sıkıntı çektikleri kaynakların başında da finansal kaynaklar gelmektedir. Ayrıca yeni girişimciler ticari geçmişlerinin kuvvetli olması nedeniyle sermaye bulma konusunda da sıkıntılar yaşayabilmektedirler. Bu noktada franchising sözleşmesi sayesinde, franchisee finansal destek alma konusunda bazı üstünlükler sağlayabilir.

Franchisor, başvuru sahibinin uygun bir aday olduğunu ve başarı olasılığının yüksek olduğunu düşünüyorsa, finansal destek sağlayabilir. Bu durumda franchisee kurulum sürecinin getirdiği maliyetlerin tamamına katlanmak zorunda kalmayacaktır. Ayrıca mevcut ödemeler için de franchisee'ye faaliyetlerini yürütebildiği sürece ödeme sıkıntısı çekmeyeceği bir ödeme planı da hazırlanmaktadır. Ayrıca, franchisor, franchisee'ye kendisinden tedarik ettiği ürün ve hammadde ödemeleri için de zamanlama anlamında kolaylıklar gösterebilmektedir. Bu sayede franchisee'nin çalışma sermayesi de olumlu yönde etkilenecektir.

Franchisee, belli bir güvenilirliğe ve imaja sahip bir franchisor ile çalışıyor ise bankalar ve diğer finansal kurumlar nezdinde de kredi puanı yükselecektir (Moore ve diğ., s.99, 2008).

Operasyonel ve Yapısal Denetim

Girişimcinin başlangıçta karşılaştığı sorunların başında ürünlerin/hizmetlerin kalitesinin kontrolü ve etkili yönetsel kontrol mekanizmalarının kurulması gelmektedir. Özellikle gıda alanında faaliyet gösteren franchisor'lar belli kalite standartlarının korunmasına özellikle özen göstermektedirler. Tedarik süreçlerinin, ürünlerin ve hizmetlerin belli bir standartta gerçekleştirilmesi, son derece önemli olan

Girişimcilerin en fazla sıkıntı çektikleri kaynakların başında da finansal kaynaklar gelmektedir.

kalite standartlarının korunmasına da yardımcı olacaktır. Ayrıca standardizasyon, büyüme amacı güden franchisor'ın tutarlı bir imaja sahip olmasını da sağlayabilecektir.

Yönetmelik kontrol mekanizmaları ise genellikle maliyet kontrolü, stoklar ve nakit akışı gibi finansal kararlar ile birlikte, işe alım / işten çıkartma, programlama ve eğitim gibi insan kaynakları ile ilgili kararları kapsamaktadır. Bahsedilen kararları içeren bir el kitabı franchising anlaşmasının imzalanmasını takiben franchisee'ye verilmelidir (Hisrich ve Peters, s.549, 1998).

Pazara İlişkin Bilgi Birikimi

Daha önce de ifade edildiği üzere uzun süredir faaliyetlerine devam etmekte olan bir franchisor'ın pazara ilişkin derin bir bilgi birikimi mevcuttur. Franchisor, potansiyel ve mevcut müşterilere, rakiplerin ve sektörün mevcut ve gelecekteki durumuna ilişkin bir bilgi birikimine sahiptir. Franchisee faaliyete başladığında bu bilgi birikiminden yararlanma fırsatına sahip olacaktır. Girişimci özellikle çalışma istediği alanda yeterli bilgi birikimine sahip değilse ve faaliyet göstereceği bölgenin yerel koşullarını tanıımıyorsa, franchisor'ın kendisine sunduğu bilgiler son derece değerli olacaktır.

Özellikle faaliyet gösterilecek bölgenin yerel koşulları son derece önemlidir. Bölgedeki müşteri demografiklerinin, tüketim alışkanlıklarının, müşteri zevkleri ve beğenilerinin bilinmesi franchisee için çok önemlidir. Franchisor sahip olduğu bilgi birikimini de finansal gücünün ve deneyimlerinin desteği ile sürekli olarak geliştirmektedir. Yerel satış ofislerinin desteği ile franchisee'ler sözkonusu gelişmeler hakkında gerekli bilgilere hızlı bir şekilde erişebilmektedirler.

Franchisor Açısından Franchising'in Yararları

Yukarıda da ifade edildiği üzere franchising anlaşmaları franchisee için olduğu kadar franchisor için de bazı faydalar yaratmaktadır. Büyüme ile ilgili riskler, sermaye gereksinimi ve maliyetler ile ilgili riskler franchising faaliyetleri ile azaltılabilmektedir.

Büyüme ile ilgili riskler, sermaye gereksinimi ve maliyetler ile ilgili riskler franchising faaliyetleri ile azaltılabilmektedir.

Büyüme Risklerinin Azaltılması

Franchisor tarafından bakıldığında, franchising sayesinde franchisor faaliyetlerini hızla büyüme fırsatı bulabilmektedir. Bu süreç içerisindeki sermaye gereksinimi de normalden daha az olacaktır. Satın alma ve birleşmeler ya da dış kaynaklı finansman yoluyla büyüme gibi farklı büyüme modelleri gözönünde bulundurulduğunda franchising sahip olduğu daha düşük risk düzeyi ile ön plana çıkmaktadır. Franchisor, bu yöntem sayesinde ulusal ve hatta uluslararası ölçekte büyüme şansına sahip olabilmektedir. Buna ek olarak franchisor, büyümeyi tercih ettiği coğrafi bölgeleri de seçme şansına sahiptir.

Franchise'in değeri, işletmenin geçmiş başarılarına ve franchisee'ye sunduğu olanaklara göre değişmektedir. Franchise ödemelerinin düşük tutulması sayesinde, girişim, potansiyel franchisee'lere cazip gelebilmekte ve franchisor'ın büyüme süreci hızlandırılabilir.

Franchise sisteminde franchisor daha az sayıda personel ile çalışabilmektedir. Genel merkezde ve bölge ofislerinde istihdam edilen sınırlı sayıda personel franchisee'lere destek vermektedirler. Bu sayede franchisor'ın çalışan maliyetleri ve insan kaynakları problemleri de asgari düzeye çekilmiş olacaktır.

Maliyet Üstünlükleri

Franchisor büyüyen örgüt yapısı sayesinde ölçek ekonomisinin getirilerinde yararlanma fırsatı yakalayabilmektedir. Çünkü franchisor büyük ölçekli alımlar yapabilmekte ve bu sayede satın alma maliyetlerini düşürebilmektedir. Franchisee'lerin belli hammadde ve malzemeleri franchisor'dan alma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu tip bir anlaşma maliyetlerin kontrolü anlamında iki tarafa da olumlu katkılar sağlayacaktır.

Franchisor pazarlama ve reklam harcamalarında da bazı maliyet üstünlüklerine sahiptir. Herbir franchisee, satışlarından elde ettiği cironun belli bir yüzdesini, franchisor bünyesinde oluşturulan genel reklam harcamaları havuzuna aktarmak zorundadır. Bu oran franchising anlaşmasında tanımlanmakla birlikte genellikle %1-2 gibi bir orana sahiptir. Bu tür yükümlülük olmadığı düşünüldüğünde franchisor rolündeki işletmenin ulusal çaptaki bütün pazarlama ve reklam harcamalarını kendi bütçesi içerisinde yapması gerekliliği doğmaktadır. Maliyetlerin paylaşılması franchisor'a da önemli maliyet üstünlüğü sağlamaktadır (Hisrich ve Peters, s.550, 1998).

Franchising Anlaşmalarının Getirebileceği Olumsuzluklar

Franchising yukarıda da ifade edildiği üzere hem franchisee'ler hem de franchisor'lar için önemli ölçüde katma değer yaratmaktadır. Bununla birlikte franchising sisteminin bir takım olumsuzlukları da mevcuttur. İşletmeler ve girişimciler sözkonusu kısıtları da gözönünde bulundurarak bu iş modelini değerlendirmelidirler. Sözkonusu olumsuzlukları aşağıdaki gibi sıralandırabiliriz.

Kısıtlamalar

Çok sayıda girişimcinin kendi işlerini kurmalarının ardındaki temel nedenlerden biri, daha iyi bir iş modelinin varlığına ve bu iş modelinin diğerlerinden farklı olduğuna dair sahip oldukları inançlarıdır. Pekçok franchise işletmesinde bu tip bir yaratıcı düşünceye yer bulunmamaktadır. Daha öncede ifade edildiği üzere franchisor'ın genel merkezinde verimlilik açık bir şekilde önceliğe sahiptir. Verimlilik arayışı ve faaliyetlere ilişkin belirlenen standartlar, özellikle franchisee'ler tarafında bir takım kısıtlamaların var olduğu anlamına gelmektedir. İşletme içerisinde hangi ürünlerin satılabileceği ya da satılamayacağı, üretim sistemleri, mağaza ya da restoran tasarımı gibi konularda girişimcinin genel yapıya müdahale şansı neredeyse yok denecek kadar azdır. Sözkonusu kısıtlamalar zaman zaman franchisee için hayal kırıklığı yaratabilmekle birlikte, franchisor belirlediği standartlar doğrultusunda işletme faaliyetlerini tekdüze bir şekilde yönetebilmek için sözkonusu kısıtlamaları belirlemek zorundadır.

Kârın Paylaşılması ve Maliyetler

Maliyet ile ilgili konular her ne kadar franchising sisteminin artıları arasında sayılmış da olsa, kârın paylaşılması ve maliyet ile ilgili bazı konular zaman zaman olumsuzluklar da yaratabilmektedir. Bazı durumlarda franchising maliyetleri çok yükselebilmektedir. Ayrıca franchisor ve franchisee elde ettiği kârı paylaşmak zorunda kalmaktadır. Bazı işletmeler operasyonlarından elde ettikleri kârı paylaşmayı tercih etmeyebilirler. Bu tip işletmeler için franchising doğru bir büyüme stratejisi olmayacaktır.

Franchising maliyetleri franchisee için zaman zaman oldukça yüksek olabilmektedir. Pekçok franchisor, sözleşmeye göre değişmekle birlikte, franchisee'nin başlangıç maliyetlerinin %25 - %50'sini nakit olarak karşılamasını isteyebilmektedir. Franchisee geri kalan kısım için kredi kullanabilir ya da daha önce de ifade edildiği üzere franchisor'dan finansal destek alabilmektedir. Maliyetler çoğu zaman franchising giriş ödemesinin çok üstüne çıkabilmektedir. Tablo 6.2'de franchising anlaşmalarına konu olabilecek bazı maliyetler listelenmiştir.

Franchising anlaşmasına konu olabilecek maliyetler nelerdir ?



Franchise Giriş Ödemesi

Bu ödemenin içerisinde bazı temel hizmetler dahil edilmiştir. Personelin eğitimi, lisanslar, faaliyet el kitapları, eğitim malzemeleri, kuruluş yeri seçimi ve hazırlığı ile ilgili destek hizmetleri gibi hizmetler bu ödemeye dahil edilebilmektedir. Kimi durumlarda ise bu sayılan hizmetlerin çok azı franchisee'ye sunulmaktadır.

Sigorta

Ofis malzemeleri, araçlar ve diğer ekipmanlar için franchisee sigorta yaptırmak durumunda kalabilmektedir. Sigorta maliyetleri hasar koruma kapsamına göre değişmektedir.

Açılış Ürün Stokları

Eğer işletmenin açıldığı anda sahip olması gereken ürün stokları franchise giriş ödemelerine dahil edilmemiş ise, franchisee açılış döneminde yetecek kadar ürün alımı yapmak durumundadır.

Genel Giderler

İlk birkaç ay için ödenecek deposito maliyeti, elektrik, yakıt, telefon ve su giderleri bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Ücretler

İşyeri açılmadan önce personelin eğitimine ayrılacak olan para bu kapsamda değerlendirilebilir. Ayrıca franchisee kendisi için de makul bir maaş belirlemelidir.

Borçlar

Ana para ve faiz ödemeleri ayrı bir maliyet kalemidir.

Muhasebe İşlemleri

Her ne kadar franchisor bu konuda destek verse de, franchisee'nin kendi muhasebecisi ile çalışması yararlı olacaktır.

Yasal ve Profesyonel Ödemeler

Franchisee anlaşmasının gözden geçirilmesi için hukuk danışmanlarına ödenecek ücretler, öngörülmeleyen çatışmaların çözülmesi için gereken avukat maliyetleri açılış ile ilgili maliyet kalemleri arasında düşünülmelidir.

Yasal İzinler ve Sertifikalar

Bazı ürünlerin satışına dair alınması gereken yasal izinler, binanın yenilenmesi için ödenmesi gereken paralar bu kapsamda değerlendirilebilir.

Tablo 6.2

*Franchising
Maliyetleri*

Kaynak: Kuratko ve
Hodgetts, s.398,
1998

Anlaşmanın Sonlandırılması

Özellikle franchisee'ler için varolan tehditlerden biri de franchising anlaşmasının sonlandırılmasıdır. Her ne kadar bazı ülkelerde franchisor'ın bu konu ile ilgili hareketlerini sınırlandıran yasal düzenlemeler olsa da, pekçok franchisee bu tip harekete karşı korumasız kalabilmektedir.

Yerine Getirilmeyen Taahhütler

Özellikle düşük tanınırlığa sahip franchisor'larla yapılan anlaşmalarda zaman zaman franchisee'ler kendilerine verilen taahhütlerin getirilmediği durumlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Örneğin pekçok örnekte franchisee, anlaşma yapılan markanın pazarda artık talep görmeyen bir marka olduğunu geç farkedebilmektedir. Ayrıca, anlaşma öncesinde verilen destek sözlerinin de tutulmadığı durumlar sıkça yaşanmaktadır (Kuratko ve Hodgetts, s.398, 1998).

Gerçekçi Olmayan Beklentiler

Daha önce de ifade edildiği üzere franchising sistemi ile iş kurmak, tamamen yeni bir iş kurmaktan daha düşük bir riske sahiptir. Sektörün önde gelen kurumlarından biri olan International Franchise Association (IFA)'nın yapmış olduğu çalışmalara göre, ABD içerisinde gerçekleştirilen franchise yatırımlarının %97'si beş yılın sonunda yaşamlarına devam etmektedirler. Bu oran geçmiş yıllarda aynı amaçla hesaplanan diğer kurumların oranları ile paralellik göstermektedir. Bu sonuçlar net ve açık bir şekilde göstermektedir ki, franchising sisteminin riski son derece düşüktür.

Eldeki bu verilere bakıldığında genel düşüncenin franchising'in daha güvenli olduğu ve yeni bir iş kurma sürecinin çok daha riskli olduğu yönünde olması hiç de şaşırtıcı değildir. Ancak son dönemlerde gerçekleştirilen çalışmalar konuya yeni bir ışık tutmaktadır. Daha önceki çalışmalarda izlenen %97'lik oran, ankete cevap alınan %20'lik grup üzerinden hesaplanmaktadır. Ankete katılan işletmelerin başarılarını duyurmak isteyen franchisor'lar olduğu düşünüldüğünde, ayakta kalma oranının aslında daha farklı olabileceği sonucu çıkmaktadır. Son dönemlerde gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçları dikkat çekicidir. Çünkü bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, IFA'nın araştırma sonuçlarından oldukça farklıdır. Wayne State Üniversitesinden Timothy Bates tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre, 1987 yılında franchising anlaşmasına giren işletmelerin yalnızca %54'ü 1991 yılı itibarıyla faaliyetlerini sürdürmeye devam ediyordu. Bu oranın bir kısmı franchise'ını satmış, daha da büyük bir kısmı ise franchise'ını kaybetmiştir. Aynı dönemdeki bağımsız girişimcilerin performanlarının ise daha yüksek olduğu görülmüştür.

Elbette bu sonuçlar franchising sisteminin başarısız olduğunu ifade etmez. Sonuçta franchising kendisini ispat etmiş bir sistemdir. Ancak franchising'in her koşulda son derece güvenli bir iş kurma yöntemi olduğu düşüncesi yanlıştır. Disiplinli bir çalışma, gerçekçi beklentiler ve son derece dikkatli yürütülen bir araştırma başarı için vazgeçilmez koşullar arasında sıralanabilir (Lambing ve Kuehl, ss.139-140, 2003).

FRANCHISE SEÇİMİ VE POTANSİYEL FRANCHISE'IN ARAŞTIRILMASI

İş kurma sürecinde franchising tercihinin yapılmasının ardından, girişimci, franchisor adaylarını kapsamlı bir şekilde incelemelidir. Franchise fırsatlarının değerlendirilmesi sürecinde girişimcinin gözönünde bulundurması gereken bazı konular bulunmaktadır. Bu konuların incelenmesi yararlı olacaktır.

Franchise Seçimi

Franchising sisteminin gün geçtikçe daha tercih edilen bir yaklaşım olması nedeniyle, doğru franchise'ın seçimi de kolaylaşmaktadır. Genellikle kişisel gözlemler çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bunun yanında gazetelerde, dergilerde ve Internet üzerinde konu ile ilgili olarak girişimcinin karşısına çıkan bir ilan da dikkat çekici olabilmektedir.

Potansiyel Franchise'ın Araştırılması

Daha düşük bir risk öngörülmekle birlikte franchising sistemi de belli bir yatırımın yapılmasını öngörmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere bazı durumlarda bu maliyetler son derece yüksek olabilmektedir. Bu süreç içerisinde değerlendirme çift taraflıdır. Franchisee'nin franchisor'ı değerlendirdiği gibi, franchisor'da franchisee'yi değerlendirecektir. Bu tip bir analiz zaman alabilmektedir. Franchisee kendisine araştırma için yeterli zamanı tanımayan franchisor'lara karşı dikkatli olmalıdır. Söz konusu araştırma süreci içerisinde franchisee adayı farklı kaynaklardan franchisor hakkında bilgi toplayabilir. Bilgi toplanabilecek kaynaklar arasında (1) bağımsız, üçüncü parti bilgi kaynakları, (2) franchisor'ın kendisi ve (3) mevcut ve eski franchisee'ler sayılabilir. Franchising ile ilgili özel/kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri, işletme ve ekonomi alanında yayın yapan dergiler, Internet ve bağımsız franchising danışmanları üçüncü parti bilgi kaynakları arasında sayılabilir. Türkiye'de UFRAD - Franchising Derneği franchising sistemi ile işini kurmak isteyen girişimcilere destek olmaktadır.

Söz konusu üçüncü parti bilgi kaynaklarının dışında franchisor'ın kendisi de bilgi kaynağıdır. Ancak franchisor'dan alınan görüşler dikkatle incelenmelidir. Çünkü franchisor kendi iş alanı ile ilgili yanıltıcı bilgiler verebilir. Sonuç olarak franchisor kendisine iş ortakları aramaktadır ve bu amaçla yürütmekte olduğu işi olduğundan cazip gösterme eğiliminde olabilir.

Bu noktada en iyi bilgi kaynakları belki de mevcut ve eski franchisee'lerdir. Bu kişilerden alınacak bilgiler işe yeni başlayacak franchisee adayı için son derece önemli ipuçları içerebilir. Bu nedenle mevcut ve eski franchisee'lerin mutlaka görüşü alınması gereken bilgi kaynaklarından biri olduğu söylenebilir (Moore ve diğ., s.103, 2008).

Bilgi toplanabilecek kaynaklar arasında (1) bağımsız, üçüncü parti bilgi kaynakları, (2) franchisor'ın kendisi ve (3) mevcut ve eski franchisee'ler sayılabilir.

MEVCUT BİR İŞLETMENİN SATIN ALINMASI

Zaman zaman girişimciler kendi işlerini en baştan kurmak ya da franchising seçeneklerini değerlendirmek yerine daha hızlı sonuca ulaşabilecekleri olasılıkları değerlendirebilirler. Bu noktada yönelebilecekleri seçeneklerin başında mevcut bir işletmenin satın alınması gelmektedir. ABD'de tipik olarak yılda 500.000 işletme alınıp satılmaktadır. Her bir satın alma kararı kendisine özgü özellikler taşımakla birlikte, satın alma kararının verilmesi süreci bazı ortak nitelikler taşımaktadır. Satın alma kararının en sağlıklı şekilde verilmesi son derece önemli bir konudur. Girişimci, yeni bir işletme kurarken iş planını hazırlamak üzere gereken zamanı, hatta belki de daha fazlasını, satın almayı düşündüğü işletmenin analiz edilmesi için harcamak durumundadır. Doğru ve tam yapılan bir analiz, satın alınması düşünülen işletmenin bütün artı ve eksi yönlerini ortaya koyacaktır. Bu analizin yapılması sonucunda, ilk bakışta çok iyi görünen satın alma fırsatları, tam bir felaketle sonuçlanabilir. İşletme satın alma sürecinin ilk kuralı "Anlaşmaya varmak için acele etmemek"tir. Bu süreçte kestirme ve kısa yolların tercih edilmesi girişimciyi sık-

lıkla kötü sürprizlerle karşı karşıya bırakacaktır. Bu bakış açısından bakıldığında girişimci öncelikle iş kurma tercihinin olabildiğince doğru karar vermelidir (Zimmerer ve Scarborough, s.221, 2008). Pekçok girişimcinin iş kurarken tercihlerini mevcut bir işletmenin satın alınması yönünde kullanmalarının ardında yatan bazı nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerden belki de en önemlisi mevcut bir işletmenin satın alınmasının daha düşük belirsizlikler içermesi ve girişimciye hızlı bir başlangıç yapabilme seçeneğini sunmasıdır.

Satın alma girişiminde belirsizlikler, en baştan yeni bir işe başlama sürecine kıyasla görece daha azdır. Çünkü, olumlu ya da olumsuz da olsa, mevcut işletmenin müşteri kazanma, maliyetleri yönetebilme ve kâr edebilme becerisi ortadadır. Her ne kadar gelecekte bu faktörler farklılaşabilse de, işletmenin geçmişte elde ettiği sonuçlar bir göstergedir. Bütün bu verileri kullanan bir girişimci için belirsizlikler tamamen yeni bir işe başlama sürecine kıyasla görece daha düşük bir düzeyde olacaktır. Ayrıca, zaman zaman girişimciler işe başlamak için aylarca ve hatta bazen yıllarca beklemek istemeyebilirler. Satın alma faaliyeti bu bakış açısından bakıldığında da girişimciye daha hızlı bir iş kurma süreci sağlayacaktır (Moore ve diğ., s.110, 2008).

Mevcut İşletmenin Satın Alınmasının Üstünlükleri

Halen faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletmenin satın alınması seçeneğinin değerlendirilmesi, girişimci için bazı üstünlükler yaratabilecektir. Aşağıda bu olası üstünlüklerden bahsedilecektir.

Görece Düşük Risk

Mevcut durumda faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmekte olan bir işletmenin makul bir fiyat ile satın alınması, girişimcinin başarı olasılığını da arttıracaktır. Ayrıca bu tip bir girişimin riski, sıfırdan işletme kurma sürecine göre daha azdır. Bu tip bir işletmede bir önceki yönetim zaten belli bir müşteri sadakati yaratmış, tedarikçilerle ilişkileri kurmuş ve işletmede işleyen bir sistem geliştirmiştir. Mevcut sadık müşteri profili, girişimciye işletmeyi nasıl daha başarılı bir hale getireceği konusunu düşünürken zaman kazandıracaktır. Bu noktada girişimcinin amacı mevcut müşteri profilini korurken, işletmeye yeni müşteriler kazandırmak olmalıdır. Bununla birlikte girişimci, eski ve yeni sistem arasındaki dengenin korunmasının kolay olmadığını anlamalıdır (Kuriloff ve diğ., s.442, 1993).

Olası Konum Üstünlüğü

Özellikle kuruluş yeri ve konumun son derece önemli olduğu iş kolları vardır. Örneğin perakende iş kolunda bu kriter son derece önemlidir. Bu nedenle hali hazırda iyi bir konuma sahip bir işletmenin satın alınması girişimci için akıllıca bir karar olacaktır. Konum olarak çok da tercih edilmeyen bir yerde bulunan herhangi bir işletmenin satın alınması ve bu işletmeye müşteri çekme beklentisi her zaman çok da gerçekçi bir beklenti olmayacaktır. Faaliyetlerine devam eden bir işletmenin en önemli kaynaklarından biri de, eğer varsa, sahip olduğu konum üstünlüğüdür. Geçtiğimiz yıllarda önemli restoran zincirlerinden biri daha küçük bir restoran zincirini satın almıştır. Bu satın alma kararının ardındaki neden ise küçük zincirin sahip olduğu müşteri profilinden çok, bu zincirin şehrin önemli konumlarında restoranlara sahip olmasıdır.

Yerleşmiş Çalışan ve Tedarikçi Yapısı

Halen faaliyet gösteren bir işletme, girişimciye geçiş sürecinde destek verebilecek tecrübeli çalışanlara sahiptir. Bu sayede girişimci, sektörü tanımaya çalışırken ve iş kolundaki tecrübesini arttırmaya çalışırken, çalışanlar da işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olacaklardır. Ayrıca işletmenin halen iş yapmaya devam ettiği tedarikçiler de vardır. Girişimci diğer tedarikçilerin sunmuş olduğu ürün ve hizmetleri incelerken, mevcut tedarikçilerden gerekli hammadde, malzeme ve hizmetlerin satın alınmasına devam edilebilir. Diğer taraftan tedarikçiler, girişimcinin ya da diğer bir deyişle işletmenin yeni sahibinin işletmeyi başarılı bir şekilde yönetebileceğinden emin olmak isteyeceklerdir.

Çalışan Ekipmanlar ve Bilinen Üretim Kapasitesi

Yeni kurulan bir işletmenin karşı karşıya kaldığı en büyük finansal zorluklardan biri de makine ve ekipman yatırımlarının karşılanmasıdır. Girişimci, mevcut işletmeye ilişkin satın alma kararını vermeden önce fabrikaların, tesislerin, binaların, ekipmanların ve makinelerin durumunu ve kapasitelerini dikkatle incelemelidir. Girişimci, mevcut yapıyı inceleyecek ve gerekli gördüğü taktirde iyileştirmeler ve düzenlemeler yapacaktır.

Mevcut Stoklar ve Ticari İtibar

Maliyetlerin kontrol edilebilmesi ve yeterli miktarda satış yapılabilmesi için doğru miktarda stoğa sahip olmak son derece önemlidir. Eğer işletmenin stok düzeyi gerekenin altında ise, bu durum, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak çeşitlilikte ve miktarda ürüne sahip olunmadığı anlamına gelecektir. Tam tersi şekilde işletme gereğinden fazla stoğa sahip ise, kârlılık düşecek, maliyetler yükselecektir. Girişimci, bu iki uç nokta arasında dengeyi sağlamalıdır. Ayrıca önceki sahipler, iyi bir ticari itibar yaratmış olabilirler. Girişimci, böyle bir ticari itibardan da yararlanabilir.

Önceki Sahip ya da Sahiplerin Tecrübeleri

Önceki sahip ya da sahipler satıştan sonra kendilerini çok fazla göstermeseler de, işletmede düzgün bir kayıt sistemi var ise, girişimci, iş ve pazarlarla ilgili tecrübesini arttıracak işletme kayıtlarına erişebilir. Ayrıca girişimci, mevcut kayıtları inceleyerek, önceki sahiplerin almış oldukları kararların sonuçlarını da görebilir. Bu sayede önceden yapılmış hatalardan ders alır ve daha doğru kararlar verebilir. Pekçok durumda da işletmenin eski sahibi, girişimci ya da yeni sahip ile geçiş sürecinde birlikte zaman geçirir. Amaç, girişimciye mevcut politikaları ve neden bu politikaların belirlendiğini açıklamaktır. Ayrıca işletme içerisinde yazılı olmayan kuralların yani normların anlaşılmasında da önceki sahibin desteği son derece önemlidir.

Finansman Kolaylığı

Faaliyetlerine devam eden başarılı bir işletme için finansal kaynaklara erişim, genellikle yeni kurulan bir işletmeye göre çok daha kolaydır. Çünkü, faaliyetlerine devam eden işletmenin bankalar gibi çeşitli fon sağlayıcılarla ilişkisi bulunmaktadır. Girişimci, bu bağlantılar sayesinde fon kaynaklarına görece daha hızlı ve kolay bir şekilde erişebilecektir (Zimmerer ve Scarborough, s.222, 2008).

Mevcut İşletmenin Satın Alınmasının Riskleri

Halen faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletmenin satın alınması seçeneğinin değerlendirilmesi, girişimci için bazı üstünlükler yaratabileceği gibi çeşitli tehditler de barındırabilmektedir. Girişimcinin bu olumsuzlara ve tehditlere karşı duyarlı ve uyanık olması işletme başarısı için son derece önemlidir.

Düşük Performans

Bazı işletmelerin istikrarsız ve hatta kârsız bir geçmişi bulunabilir. Girişimci, işletmenin satışa çıkana kadar dönemdeki finansal kayıtlarını dikkatle incelemelidir. Bu sayede girişimci, işletmenin neden finansal anlamda başarılı olamadığı ya da gelecekte başarılı olabileme olasılıklarını değerlendirebilecektir. Girişimci, işletmeye ilişkin hangi olumsuzlukların düzeltilebilir hangilerinin düzeltilemez olduğunu analiz etmelidir. Örneğin fabrika içerisinde makinelerin yerleşiminde sorun var ise bu düzeltilebilecek bir sorundur. Ancak, işletmenin kuruluş yeri ile ilgili bir sorun var ise girişimci farklı satın alma seçeneklerini değerlendirmek isteyebilir.

Girişimcinin Kendisine Duyduğu Aşırı Güven

Bazen girişimci kendisine o kadar güvenir ki, diğerlerinin başarısız olduğu konularda kendisinin başarılı olabileceğine inanabilir. Bu nedenle girişimci, herhangi bir satın alma sürecine girmeden önce mutlaka kendisini analiz etmelidir. Her ne kadar girişimci yeni fikirlere ve yönetim becerilerine sahip olsa da, satın alınan işletme düzeltilemeyecek nedenlerden dolayı asla başarılı olamayacak olabilir.

Önemli Çalışanların Kaybı

Pekçok örnekte işletme el değiştirdiğinde, kilit rol oynayan personelin de ayrıldığı gözlemlenmiştir. Bu tür personelin kaybı, girişimci için son derece olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çünkü, işletmenin değeri aslında bünyesinde çalışanların gösterdiği çabaların bir yansımasıdır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde personelin önemi daha da fazladır. Satın alma sürecinde girişimci, bu nitelikteki personel ile tek tek görüşüp, işletmeden ayrılmamaları konusunda ikna etme yoluna gitmelidir. Girişimci gerektiği taktirde bu personeli işletmede tutabilmek adına bazı özendirici tedbirleri de almalıdır (Hisrich ve Peters, s.537, 1998).

Ancak bu durumun tersi de gerçekleşebilir. Önemli çalışanların kaybedilmesi kadar, işletmenin satın alınması ile birlikte olası bir niteliksiz işgücü ile çalışılmak durumunda da kalınabilir. Aslında işletmenin nitelikli işgücüne sahip olmaması ya da mevcut nitelikli personeli elinde tutamaması bile önceki sahiplerin işletmeyi satma nedenleri arasında olabilir. Bu tür bir durumun önüne geçebilmek adına satın alma amacında olan girişimcinin mevcut iş gücünü dikkatle incelemesi son derece önemlidir (Kuriloff ve diğ., s.443, 1993).

Aşırı Değerlenmiş İşletme

Zaman zaman satın alınması düşünülen işletmenin fiyatı çeşitli faktörlerden dolayı gerçekçi olmayacak şekilde yükselmiş olabilir. Örneğin, mevcut kurumsal imaj, müşteri veritabanı, tedarikçiler gibi faktörlerin yapısı bazen işletmenin fiyatının aşırı artmasına neden olabilir. Eğer girişimci satın alma sürecinde olması gerekenden fazla yatırım yaparsa, yatırımın geri dönüş oranı ve hızı istenilen düzeyde olmayabilir. Bu noktada girişimci, satın alma için gerekli olan yatırım ile işletmenin sahip olduğu kâr potansiyelini ve yatırımının geri dönüş oranını dikkatle hesaplamalıdır (Hisrich ve Peters, s.538, 1998).

Satın Alma Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular

Daha önce de ifade edildiği gibi satın alma sürecinde girişimcinin acele etmemesi ve karşısına çıkan seçenekleri son derece dikkatli bir şekilde analiz etmesi girişimin başarısı için çok önemlidir. Satın alınması düşünülen işletmenin dışından analize başlayıp, işletmenin içine doğru genişleyen detaylı bir çalışma gerçekleştirilmelidir. Bu çalışmaların sonucunda girişimci öncelikle işletmenin satılmasının ardında yatan gerçek nedenleri tespit etmeye çalışmalıdır. Çünkü satışı gerçekleştiren kişi her zaman gerekçeleri açık ve doğru bir şekilde paylaşmayabilir.

Girişimci ilk aşamada öncelikle işletme ile ilgili bulabildiği kadar dış kaynaklı bilgiye erişmelidir. Sonrasında ise işletmenin içerisine yönelip, finansal kayıtları incelemeli, çalışanlardan ve işletmenin mevcut sahibinden bilgiler almalıdır.

Dış kaynaklı bilgilere erişim sözkonusu olduğunda, girişimci, satın almayı düşündüğü işletme ile ilgili olarak müşterilerle ve işletmenin halen iş yaptığı tedarikçilerle görüşebilir. Bunun dışında girişimci, işletme ile ilgili medyada çıkan haberleri ve yazıları takip edebilir. Dış kaynaklı bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi süreci son derece önemli bir konudur. Çünkü işletme bir sonraki aşama olan iç kaynaklı bilgi toplama gereksiniminin olup olmadığına karar verirken dış kaynaklı bilgilerden elde ettiği sonuçları gözönünde bulunduracaktır. Girişimci dış kaynaklı bilgilerin analiz edilmesi sürecinde, yetersiz kaldığı durumlarda profesyonel destek almalıdır. Bu sayede konuya daha tarafsız bakabilen kişi ya da grupların da satın alma kararı sürecine dahil olmaları sağlanabilir.

Dış kaynaklı bilgilerin analiz edilmesi ve bir sonraki aşamaya geçiş kararının verilmesinin ardından, girişimci iç kaynaklı bilgilerin toplanması sürecine başlamalıdır. Girişimci için iç kaynaklı bilgilerin toplanması uzun sürebilecek bir süreçtir. Bununla birlikte satın alma kararının verilmesinde son derece önemlidir. Girişimci bu noktada yine kendisi bilgi toplayabileceği gibi, bilgi toplama ve analiz sürecinde profesyonel destek alma ihtiyacı hissedebilir (Ryan ve Hiduke, s.309, 2006).

Özellikle satın alınması planlanan işletmenin finansal raporlarının ve kayıtlarının okunması süreci konuya ilişkin özel bir bilgi birikimi gerektirecektir. Girişimci, bu niteliklere sahip olmayabilir. Böyle bir durumda satın alma kararının verilmesinde son derece önemli olan finansal kayıtların incelenmesi sürecine konu ile ilgili profesyonel kişiler dahil edilebilir. Son olarak daha önce de ifade edildiği gibi işletmenin mevcut sahibi ve mevcut çalışanlar son derece önemli bilgi kaynaklarıdır. Girişimci, satın alma kararını vermeden önce mutlak suretle bu kişi ve gruplarla yüzyüze kapsamlı toplantılar gerçekleştirmelidir.

Özet



Franchising kavramını tanımlamak.

Franchising için aşağıdaki tanım verilebilir:

“Franchising, belli bir ürüne, hizmete ya da süreçte sahip bir işletmenin (franchisor), bir başka işletmeye (franchisee) belli bir süre için gerekli ödemeleri yapması ve ilgili koşulları sağlaması şartıyla sözkonusu ürün, hizmet ya da süreci kullanma iznini verdiği bir anlaşmadır.”

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılabilceği üzere franchising anlaşmasına konu olan şey yalnızca ürünler ve hizmetler değil, aynı zamanda franchising veren işletmenin markası ve yönetim modelleridir. Anlaşma dahilinde, franchising veren işletme (franchisor), alan işletmeye (franchisee) belli bir coğrafi bölge dahilinde kendisini kanıtlamış olan bir iş sistemini kullanma izni vermektedir. Unutulmaması gereken nokta, franchisee'nin pazarlama ve yönetim faaliyetlerinde standart bir formata sadık kalması gerekliliğidir. Franchisee, anlaşma dahilinde belirlenen sözkonusu standartlara uyum sağlamak zorundadır.



Franchisee açısından franchisingin yararlarını açıklamak.

Öncelikle franchisee, franchising anlaşması ile pazarda bilinen bir marka, ürün ya da hizmet ile çalışma fırsatı bulacaktır. Girişimci bu noktada bilinen bir marka ile çalışmanın getirilerine sahip olacaktır. Bu sayede girişimci marka imajını ve güvenini oluşturmak için finansal kaynak ayırmak zorunda kalmayacaktır.

Franchisee için önemli getirilerden birinin de franchisor tarafından kendisine sağlanan yönetsel destek olduğu söylenebilir. Franchising anlaşmalarının büyük bir bölümü, franchisee'nin konu ile ilgili bir eğitim programına katılmasını gerektirmektedir. Muhasebe, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve üretim gibi temel işletme fonksiyonlarına ilişkin konular eğitim programlarına dahil edilmektedir. Franchisee faaliyetine başladıktan sonra da ihtiyaç oldukça yönetsel destek verilmeye devam etmektedir.

Bağımsız bir iş kurma sürecinin maliyetleri genellikle yüksektir. Bununla birlikte genellikle girişimcilerin en fazla sıkıntı çektikleri kaynakların başında da finansal kaynaklar gelmektedir. Ayrı-

ca yeni girişimciler ticari geçmişlerinin kuvvetli olmaması nedeniyle sermaye bulma konusunda da sıkıntılar yaşayabilmektedirler. Bu noktada franchising sözleşmesi sayesinde, franchisee finansal destek alma konusunda bazı üstünlükler sağlayabilir.

Girişimcinin başlangıçta karşılaştığı sorunların başında ürünlerin/hizmetlerin kalitesinin kontrolü ve etkili yönetsel kontrol mekanizmalarının kurulması gelmektedir. Bu mekanizmaların kurulmasında ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında franchising sisteminin getirileri mevcuttur.

Son olarak faaliyet gösterilen bölgedeki müşteri demografiklerinin, tüketim alışkanlıklarının, müşteri zevkleri ve beğenilerinin bilinmesi franchisee için çok önemlidir. Franchisor sahip olduğu bilgi birikimini de finansal gücünün ve deneyimlerinin desteği ile sürekli olarak geliştirmektedir. Yerel satış ofislerinin desteği ile franchisee'ler sözkonusu gelişmeler hakkında gerekli bilgilere hızlı bir şekilde erişebilmektedirler.



Franchisor açısından franchisingin yararlarını açıklamak.

Öncelikle franchising sayesinde franchisor faaliyetlerini hızla büyütme fırsatı bulabilmektedir. Bu süreç içerisindeki sermaye gereksinimi de normalden daha az olacaktır. Farklı büyüme modelleri gözönünde bulundurulduğunda franchising sahip olduğu daha düşük risk düzeyi ile ön plana çıkmaktadır.

Franchisor büyüyen örgüt yapısı sayesinde ölçek ekonomisinin getirilerinde yararlanma fırsatı yakalayabilmektedir. Çünkü franchisor büyük ölçekli alımlar yapabilmekte ve bu sayede satın alma maliyetlerini düşürebilmektedir. Franchisee'lerin belli hammadde ve malzemeleri franchisor'dan alma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu tip bir anlaşma maliyetlerin kontrolü anlamında iki tarafa da olumlu katkılar sağlayacaktır.



Franchising anlaşmalarının olumsuz yönlerini tanımlamak.

Pekçok franchise işletmesinde yaratıcı düşünceye yer bulunmamaktadır. Franchisor'ın genel merkezinde verimlilik açık bir şekilde önceliğe sahiptir. Verimlilik arayışı ve faaliyetlere ilişkin belirlenen standartlar, özellikle franchisee'ler tarafında bir takım kısıtlamaların var olduğu anlamına gelmektedir. Maliyet ile ilgili konular her ne kadar franchising sisteminin artıları arasında sayılmış da olsa, kârın paylaşılması ve maliyet ile ilgili bazı konular zaman zaman olumsuzluklar da yaratabilmektedir. Bazı durumlarda franchising maliyetleri çok yükselebilmektedir. Ayrıca franchisor ve franchisee elde ettiği kârın paylaşmak zorunda kalmaktadır. Bazı işletmeler operasyonlarından elde ettikleri kârı paylaşmayı tercih etmeyebilirler. Bu tip işletmeler için franchising doğru bir büyüme stratejisi olmayacaktır. Özellikle franchisee'ler için varolan tehditlerden biri de franchising anlaşmasının sonlandırılmasıdır. Her ne kadar bazı ülkelerde franchisor'ın bu konu ile ilgili hareketlerini sınırlandıran yasal düzenlemeler olsa da, pekçok franchisee bu tip bir harekete karşı korumasız kalabilmektedir. Son olarak, özellikle düşük tanınırlığa sahip franchisor'larla yapılan anlaşmalarda zaman zaman franchisee'ler kendilerine verilen taahhütlerin getirilmediği durumlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler.



İşletme satın alma tercihinin yararlarını açıklamak.

Pekçok girişimci tamamen yeni baştan işletme kurarak faaliyetlerine başlamak yerine, halen faaliyetlerini sürdüren bir işletmeyi satın alarak süreci hızlandırma yoluna gidebilmektedir. Bu tür bir girişimin riski görece daha düşüktür. Ayrıca girişimci, eğer varsa, mevcut işletmenin sahip olduğu konum üstünlüğünden yararlanabilir. Satın alınması planlanan işletmenin mevcut durumda çalışanlara ve tedarikçilere sahip olması da girişimcilik sürecini hızlandıran faktörler arasında sayılabilir. Girişimci, işletmeyi satın aldığı anda, işletmeye ait tesisleri, makineleri ve ekipmanları da satın alacaktır. Ayrıca satın alınan işletmenin sahip olduğu doğru stok politikaları da girişimciye önemli katkılar sağlayacaktır. Girişimci, eğer önceki sahibin tecrübelerinden yararlanabilirse, önüne çıkabilecek tehlikelere karşı daha uyanık davranabilecektir. Son olarak mevcut bir işletmenin finansal kaynak bulma olanakları, yeni kurulan bir işletmeye göre daha fazla olacaktır.



İşletme satın alma tercihinin risklerini açıklamak.

Öncelikle satın alınması düşünülen işletme aslında iyi performans gösteren bir işletme olmayabilir ya da operasyonel anlamda sorunları olabilir. Kendisine aşırı güvenen bir girişimci bu sorunları çözebileceğini düşünse de, bazı sorunlar çözülebilir sorunlar olmayabilir. Bu tip sorunlar, girişimcinin becerilerini aşabilecek ve başarısız bir satın alma girişimi ile sonuçlanabilecektir. Zaman zaman işletme sahibinin değişmesi ile birlikte eski yönetime bağlı önemli çalışanlar da işletmeyi terkedebilecektir. Bu nitelikteki personelin kaybı, satın alınan işletmenin başarılı olmasını engelleyebilecek önemli unsurların başında gelmektedir. Ayrıca satın alınması planlanan işletmenin aşırı değerlenmiş olması nedeniyle girişimci istediği yatırım geri dönüş hızını ve oranını elde edemeyebilir. Bütün bu noktalar işletme satın alma tercihinin önemli risklerini teşkil etmektedir.



İşletme satın alma sürecinde dikkat edilmesi gereken konuları tanımlamak.

İşletme satın alma kararının verilmesi ve hangi işletmenin satın alınacağını belirlenmesi son derece dikkat gerektiren bir süreçtir. Girişimci bu süreci kısa sürede tamamlama endişesi ve çabası içerisinde olmamalıdır. Çünkü bu aşamada yapılan hatalar, çoğunlukla geri dönüşü olmayan sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Girişimci satın alma kararını alırken iç ve dış bilgi kaynaklarından etkili bir şekilde yararlanmalıdır. Satın alınması planlanan işletme ile ilgili sektör raporları, yıllık raporlar, medya haberleri ve özellikle işletmenin birincil paydaşları arasında sayılabileceğimiz müşteriler ve tedarikçiler önemli bilgi kaynaklarıdır. Bunun dışında girişimci dış kaynaklı bilgi ile yetinmeyip, işletme içerisinden de bilgi toplamalıdır. İşletmenin geçmiş dönemlere ait finansal kayıtları ve raporları, işletmenin mevcut sahibi ve mevcut çalışanlar önemli bilgi kaynaklarıdır. Girişimci, bu süreç içerisinde sözkonusu bilgi kaynaklarından doğru ve kapsamlı bilgiler elde etmeye çalışmalıdır.

Kendimizi Sınavalım

1. Girişimciliğin ekonomik kalkınma sürecinde yeni değeri yaratması boyutu ilk defa hangi ekonomist tarafından gündeme getirilmiştir?

- a. Jean-Baptiste Say
- b. John Maynard Keynes
- c. Adam Smith
- d. Joseph A.Schumpeter
- e. Friedrich Engels

2. Aşağıdakilerden hangisi franchising anlaşmasına konnu **olamaz**?

- a. Ürünler
- b. Hizmetler
- c. Marka
- d. Yönetim modeli
- e. Franchisee'nin iş kurma maliyetlerinin tamamının üstlenilmesi

3. Aşağıdakilerden hangisi franchisor kavramını tanımlamaktadır?

- a. Franchising veren işletme
- b. Franchising alan işletme
- c. Anlaşmaya konu olan tarafların ortak adı
- d. Anlaşmaya konu olan iş modeli
- e. Anlaşmaya konu olan ürünler ve hizmetler

4. Aşağıdakilerden hangisi franchisee için franchising'in faydalarından biri **değildir**?

- a. Ürünlerin ve hizmetlerin tanınırlığı
- b. Yönetim uzmanlığı
- c. Finansal destek
- d. Büyüme maliyetlerinin azaltılması
- e. Operasyonel denetim

5. Aşağıdakilerden hangisi franchisor için franchising'in yararlarından biridir?

- a. Büyüme maliyetlerinin azaltılması
- b. Pazara ilişkin bilgi birikimi
- c. Yapısal denetim
- d. Yönetim uzmanlığı
- e. Ürün ve hizmetlerin tanınırlığı

6. Aşağıdakilerden hangisi yönetsel kontrol mekanizmalarının unsurlarından biri olarak **sayılamaz**?

- a. Maliyet kontrolü
- b. Stok kontrolü
- c. Hizmet kalite kontrolü
- d. İşe alım kararları
- e. Eğitim faaliyetleri

7. Aşağıdaki büyüme modellerinden hangisi en düşük risk düzeyine sahiptir?

- a. Şirket evlilikleri
- b. Satın alma
- c. Birleşmeler
- d. Franchising
- e. Dış finans kaynaklarını kullanarak büyüme

8. Aşağıdekilerden hangisi franchising anlaşmalarının getirebileceği olumsuzluklardan biri **değildir**?

- a. Kısıtlamalar
- b. Kârın paylaşılması
- c. Anlaşmanın sonlandırılması
- d. Yerine getirilmeyen taahhütler
- e. Azalan büyüme riskleri

9. Aşağıdakilerden hangisi satın alma faaliyetinin olumlu yönlerinden biri **değildir**?

- a. Girişimcinin sahip olduğu aşırı özgüven
- b. Görece düşük risk
- c. Mevcut tedarikçi ağı
- d. Mevcut müşteri veritabanı
- e. Mevcut makine ve ekipman

10. Aşağıdakilerden hangisi işletme satın alma sürecinde yararlanılabilecek iç bilgi kaynaklarından biridir?

- a. Müşteriler
- b. Tedarikçiler
- c. Sektör raporları
- d. Finansal raporlar
- e. Medyada çıkan haberler

Okuma Parçası

Tanınmış bir ticari isim ve kurulu iş düzeninin kullanma hakkının satılması esasına dayanan franchising yöntemi, girişimcilerden büyük ilgi görüyor.

Franchising Derneği (UFRAD) Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Aydın, "Özellikle son 2 yılda franchising işleyişi, sistem içerisinde hem markasını verenler hem markayı kullananların oranı geçmişe oranla 5 kat arttı" dedi.

Türkiye'de bugün sadece eğitim sektöründe binin üzerinde kurumun franchising sistemi içerisinde yer aldığını bildiren Aydın, gıda ve tekstilin bu sistemin lokomotifleri olan diğer sektörler konumunda bulunduğunu söyledi. Aydın, sistemin Türkiye'de yabancı firmalarla başladığını, şimdi ise franchising veren 200 firmanın yarısının yerli olduğunu ve yerli firmaların da franchising yaparak, yabancı pazarlarda yerini almaya başladığını söyledi.

Kaynak: <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2005/03/12/ekonomi/ekonomi4.html>

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise "Giriş" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise "Franchising Kavramı ve Tanımı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise "Franchising Kavramı ve Tanımı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise "Franchisee Açısından Franchising'in Yararları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise "Franchisor Açısından Franchising'in Yararları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. c Yanıtınız yanlış ise "Franchisee Açısından Franchising'in Yararları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. d Yanıtınız yanlış ise "Franchisor Açısından Franchising'in Yararları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. e Yanıtınız yanlış ise "Franchising Anlaşmalarının Getirebileceği Olumsuzluklar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a Yanıtınız yanlış ise "Mevcut İşletmenin Satın Alınmasının Üstünlükleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. d Yanıtınız yanlış ise "Satın Alma Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Girişimci her ne kadar yüksek potansiyele sahip bir iş fikrine sahip olsa da, bu durum girişimcinin aynı zamanda işini kurabilme için gerekli olan bilgi birikimine ve parasal kaynaklara sahip olduğu anlamına gelmez. Bu noktada iş kurma süreci içerisinde farklı alternatiflerin değerlendirilmesi gerekebilir. Bu noktada, özellikle görece daha düşük bir risk taşıması ve ayrıca bilgi birikiminin ve sermaye gereksiniminin paylaşılması anlamında Franchising seçeneği gündeme gelmektedir.

Sıra Sizde 2

Anlaşmanın kapsamı işin yapısına, franchisor'un amaçlarına ve örgüt kültürüne göre değişebilmektedir. İş modeline ve sistemine franchisor sahiptir ancak belli bir ödeme karşılığında franchisee'nin bu iş modelini ve sistemini kullanmasına izin vermektedir. Ayrıca franchisor, franchisee'yi ulusal tanıtım faaliyetleri, personelin eğitimi ve yönetimi, ürün, hizmet ve sistem geliştirme konularında desteklemektedir. Franchisee ise genellikle elde ettiği kârın belli bir yüzdesini franchisor'a ödemekle yükümlüdür.

Sıra Sizde 3

Franchising anlaşması işlediği sürece franchisor tarafından verilecek destek son derece önemlidir. Özellikle kuruluş sürecinde genellikle iş kurma deneyimi çok üst düzeyde olmayan bir girişimci için hayati önem taşıyabilmektedir. Eğer kuruluş sürecindeki destek yetersiz ise, girişimci büyük bir olasılıkla daha iyi destek veren bir franchise arayışına girecektir.

Sıra Sizde 4

Franchise giriş ödemesi, sigorta, açılış ürün stokları, genel giderler, ücretler, borçlar, muhasebe işlemleri, yasal ve profesyonel ödemeler gibi kalemler franchisee'nin iş kurma sürecinde öncelikle karşı karşıya kaldığı maliyetler olarak sıralanabilir.

Sıra Sizde 5

Görece düşük risk, olası konum üstünlüğü, mevcut çalışanlar ve tedarikçiler, mevcut tesisler ve ekipman, doğru stok politikaları ve stok düzeyi, eski sahiplerin ve yöneticilerin tecrübeleri, finansal kaynaklara ulaşabilme gibi konular işletme satın alma tercihinin getirebileceği üstünlükler arasında sayılabilir.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Hisrich, Robert D. ve Peters, Michael P. (1995). **Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise**, 3.Baskı, Irwin, ABD
- Hisrich, Robert D. ve Peters, Michael P. (1998). **Entrepreneurship**, 4.Baskı, Irwin/McGraw-Hill, ABD
- Kirby, David A. (2003). **Entrepreneurship**, McGraw-Hill Education, İngiltere
- Kuczmarski, Thomas D. (2003). "What is Innovation ? And Why Aren't Companies Doing More of It ?", **The Journal of Consumer Marketing**, C.20 S.6, ss.536-541
- Kuratko, Donald F. ve Hodgetts, Richard M. (1998). **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**, The Dryden Press, ABD
- Kuriloff, Arthur H., Cloud, Douglas ve Hemphill, Jr., John M. (1993). **Starting and Managing the Small Business**, McGraw-Hill, ABD
- Lambing, Peggy A. ve Kuehl, Charles R. (2003). **Entrepreneurship**, 3.Baskı, Prentice Hall, ABD
- Moore, Carlos W. ve diğ. (2008). **Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis**, 14.Baskı, South-Western, ABD
- Ryan, J.D. ve Hiduke, Gail P. (2006). **Small Business: An Entrepreneur's Business Plan**, Thomson Corporation, ABD
- Timmons, Jeffrey A. ve Spinelli, Stephen (2004). **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**, McGraw-Hill, ABD
- Zimmerer, Thomas W. ve Scarborough, Norman M. (2008). **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**, Pearson Education, ABD

7

Amaçlarımız

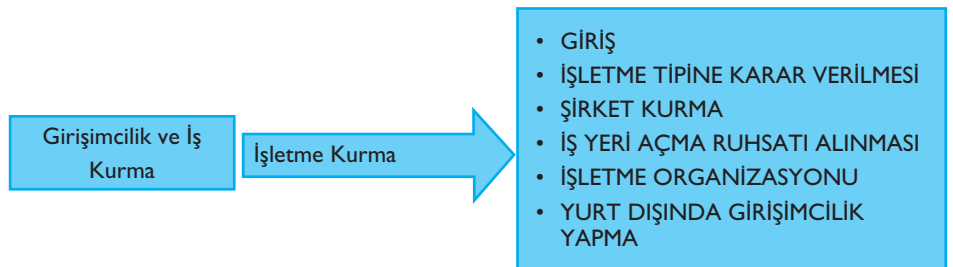
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Girişimcinin kuruluşta hangi işletme tipine nasıl karar verebileceğini açıklayabilecek,
- Girişimci şahsın işletmesini kurma aşamalarını tanımlayabilecek,
- Girişimci şirket tipleri ve seçilecek şirkete girişimcinin karar vermesi aşamasını ifade edebilecek,
- İş yeri açma ruhsatının nasıl alınacağını anlatabilecek,
- Girişimci olarak yurt dışı şirket kurmayı ifade edebileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- İşletme
- Şirket Kurma
- Şirket

İçindekiler



İşletme Kurma

GİRİŞ

İş kurma süreci, girişimcinin iş planından sonraki aşama olan işin fiilen kurulma aşamasıdır. Girişimcinin iş fikrinin faaliyete geçmesi için bir işletme kurulması gerekir. Bunun için, kendisine ait veya kiralanana gerekli bir iş yerini temin ettikten sonra, gerekli ekipman ve ihtiyaçları sağlar.

Girişimci iş kurarken çeşitli danışmalık şirketleri, mali müşavirler ve avukatlar gibi serbest meslek mensuplarından yardım alabileceği gibi kendisi de işletme kurulması ile ilgili süreci takip edebilir.

İşletmenin işletilmesinden amaç; işletmenin fiilen çalışmaya başlaması yani, somut biçimde işletme alanına giren konu veya konularda faaliyete geçmesidir.

Girişimci, işin fiilen kurulması aşamasında iş yerini kiralama, makine-ekipman ve malzeme satın alınması, yasal kuruluş işlemleri, personel temini, gibi işlemleri yapar. Bu aşamada girişimcinin işi başlatırken yapması gereken ve uyması gereken birtakım kurallar vardır. Bu kurallar içinde özellikle Vergi Mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu, ilgili diğer mevzuat yer alır.

Bu üiteden amaç; girişimciye kurabileceği işletme tipleri ve kuruluş şekilleri ile bürokratik işlemler anlatılarak girişimcilerin işletme kurulmasıyla ilgili bilgilenmelerini sağlamaktır.

Girişimcinin iş kurma süreci içinde özellikle kuracağı işletme türüne karar verilmesi gerekir. Daha sonra işletmenin kurulması ve iş yeri açma ruhsatının alınması aşaması gelir. Bu üitede girişimcinin iş kurma süreci yasal süreçleri de içerecek şekilde detaylı olarak ele alınacaktır.

İŞLETME TİPİNE KARAR VERİLMESİ

Girişimcinin, işe başlamadan önce kuracağı işletme türleri hakkında bilgi edinmesi ve kuracağı işletme türüne karar vermesi gerekir.

Girişimci aklındaki iş fikrini hayata geçirirken bazı kurallara uyması gerekir. Girişimciliğin en önemli aşamalarından birisi de işin kurulmasıdır. İşin kurulması sürecinde kurulacak iş koluna ve büyüklüklerine göre farklı formaliteler uygulanır. Özellikle iş kurulmasında izinler ve yasal prosedürlerin takip edilmesi önemli bir süreci oluşturur.

Bu süreçte öncelikle girişimci kuracağı iş ile ilgili nasıl bir işletme kuracağına karar vermesi gerekir. Girişimcinin kuracağı işletme şahıs işletmesi, adi ortaklık veya şirket şeklinde olabilir. Adi ortaklık şahıs işletmesinin birden çok kişi tara-

Kurulan işletmenin basit usulde vergilendirilmesinin sağladığı bazı kolaylıklar şunlardır:

- Defter tutmazlar
- Vergi kesintisi yapılmaz ve muhtasar beyanname vermezler
- Geçici vergi ödenmezler.
- Katma değer vergisinden istisnadır.
- Ticari kazancın tespitinde amortismanı tabi iktisadi kıymet alımları ve satışları dikkate alınmaz.
- Alınan ve verilen belgelerin kayıtları işletmelerin bağlı oldukları meslek odalarındaki bürolarda tutulmaktadır.

29.07.1998 tarih ve 23417 sayılı Mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan 4369 sayılı Kanun'la Gelir Vergisi Kanunu'nda yer alan "Götürü usulde vergilendirme" esası kaldırılarak yerine "Basit usulde vergilendirme" esası getirilmiştir.

findan kurulmuş halidir. Aşağıda işletme türlerine göre kuruluş süreçleri ele alınarak incelenecektir.

Şahıs İşletmesi

Şahıs işletmesi kuracak girişimcinin, yasal prosedürde birtakım bürokratik işlemleri yapmadan önce bir iş yeri kiralaması veya iş yerine sahip olması gerekir.

Girişimcinin kuracağı işletme, büyüklüğüne ve yapılacak iş koluna göre tabi olduğu mevzuat açısından fark gösterir. Gelir vergisine tabi olan ticaret ve sanat erbabı kazancın tespit usulü bakımından Basit Usulde Gelir Vergisine tabi olanlar ve Gerçek Usulde Gelir Vergisine tabi olanlar olarak ikiye ayrılırlar. Eğer kurulacak iş küçük ve belirli sınırlar içinde yer alıyorsa Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme ve daha büyük ölçekli bir iş ise Gerçek Usulde Gelir Vergisine tabi bir işletme kurabilir. Girişimci şahıs işletmesi türü olarak bu iki türden birini kuracağı işin büyüklüğüne göre tercih edebilir. Aşağıda bu iki türe ait süreçler ele alınmıştır.

Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme Kuruluşu

Basit usulde ticari kazanç; bir hesap dönemi içinde elde edilen hasılat ile giderler ve satılan malların alış bedelleri arasındaki olumlu farktır. Basit usulde vergilendirme kapsamında bulunan işletmelere, gerçek usulde vergilendirilen işletmelerden farklı bir takım kolaylıklar sağlanmıştır. Örneğin küçük bir iş yapılacaksa, küçük esnaf muaflığından yararlanılarak Gelir Vergisi açısından Basit Usule (eski tabir ile götürü usul) göre vergilendirilir ve bu girişimciye bazı avantajlar sağlar. Kurulacak işletmenin Basit Usule tabi olmanın genel şartlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kendi işinde bilfiil çalışmak veya bulunmak,
- İş yeri mülkiyetinin iş sahibine ait olması halinde emsal kira bedeli, kiralanan olması halinde yıllık kira bedelinin toplamının; büyükşehir belediye sınırları içinde; 01.01.2012 tarihinden itibaren ₺5.000 diğer yerlerde; 01.01.2012 tarihinden itibaren ₺3.500'yi aşmaması gerekir.
- Satın aldıkları malları olduğu gibi veya işledikten sonra satanların yıllık alımları tutarının; 01.01.2012 tarihinden itibaren ₺70.000 veya yıllık satışları tutarını aşmaması ve yıllık satış tutarlarının 01.01.2012 tarihinden itibaren ₺105.000'yi aşmaması durumunda basit usule göre vergiye tabi olabilirler.

Şirketler ve şahıs şirketi ortakları, kuyumcular, inşaat ve onarma işini taahhüt edenler, sigorta prodüktörleri, her türlü ilan ve reklam işleriyle uğraşanlar, Gayrimenkul ve gemi alım satımı ile uğraşanlar, maden işletmeleri, şehirler arası yük ve yolcu taşımacılığı yapanlar basit usulden yararlanamazlar. Kimlerin yararlanıp yararlanmayacağını Maliye Bakanlığı belirler.

Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme kurmak için öncelikle bağlı bulunulan bölgedeki vergi dairesine aşağıdaki evraklarla başvurularak kayıt yaptırılır ve basit usulde vergi mükellefiyeti kazanılır.

- Bildirim formu doldurulur. (Ek-1)
- Kira kontratı veya tapu fotokopisi
- İkametgah il mühaberi
- İşe başlama formu
- Nüfus cüzdanı örneği

Belgeler tamamlandıktan sonra vergi dairesinden gelecek yoklama memuru verilen bilgileri denetler ve doğruluğu onaylandıktan sonra vergi levhası alınır.

Daha sonra girişimcinin yapacağı işe göre ilgili meslek odası veya Ticaret Odasının aşağıdaki evraklarla kaydı yapılır.

- Vergi dairesine kayıt belgesi
- 3 fotoğraf
- Nüfus cüzdanı örneği
- Sicile kayıt belgesi
- Alanında ustalık belgesi

Girişimcinin kurmuş olduğu işi esnaf ve sanatkarlar siciline aşağıdaki evraklarla kaydettirmesi gerekir.

- Vergi levhası fotokopisi
- Nüfus cüzdanı fotokopisi
- İkametgah belgesi (resimli)
- 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu kapsamına alınan il ve mesleklerde faaliyette bulunacak esnaf ve sanatkarlardan ustalık belgesi veya satış elemanlığı belgesinin bir örneği
- Araç sahibi esnaflardan araç ruhsatlarının bir fotokopisi
- Sicil ilan bedeli dekont örneği

Girişimci daha önce sigortalı olmamışsa Sosyal Güvenlik Kurumuna (SGK) kaydı yaptırır.

Son aşamada ise girişimcinin daha sonra ele alınacak iş yeri açma izni aşamasına gelir. 10.08.2005 tarih 25902 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren İş Yeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik hükümleri gereğince ilgili belediyeden temin edilecek olan duruma uygun beyan formunun doldurulması izin alınması gerekir.

Belge ve Kayıt Düzeni

Basit usule tabi işletmelerin kullandıkları belgeler ve zarflar sadece Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) tarafından bastırılmaktadır. Bu işletmelerde kullanılacak belgeler, bağlı oldukları oda veya birlikten temin edilerek kullanılır. Basit usule tabi işletmelerin kayıtları, bağlı oldukları oda veya birlikler bünyesinde kurulan muhasebe bürolarında tutulmaktadır.

Gelirin sadece basit usulde tespit edilen ticari kazançlardan ibaret olması halinde, cari yıl kazançlarına ilişkin beyanname takip eden yılın şubat ayının başından yirmi beşinci günü akşamına kadar verilecektir. Şubat ayı içerisinde verilecek beyannameler üzerinden hesaplanan gelir vergisi şubat ve haziran aylarının son günü dahil olmak üzere, iki eşit taksitte ödenecektir.

Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme kurmak için nasıl bir yol izlenir?



Gerçek Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme Kuruluşu

Girişimci yukarıda ifade edilen Basit Usulde Gelir Vergisine tabi işletmeye göre biraz daha büyük ölçekli bir iş yapmak isteyebilir. Bu durumda Gerçek Usulde Gelir Vergisine tabi bir işletme kurabilir. Gerçek kişilerde işe başlama bildirimleri, işe başlama tarihinden itibaren on gün içinde kendilerince veya temsilcilerince, ilgili vergi dairesine bildirilir (Ek-1). Bu tür işletmeler yıllık elde ettikleri kâr üzerinden Gelir Vergisi öderler. Ayrıca bu tür işletmeler yıl içinde elde ettikleri üçer aylık kâr üzerinde %15 de Geçici Vergi öderler.

Gerçek Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme kurmak için öncelikle bağlı bulunan bölgedeki Vergi Dairesine aşağıdaki evraklarla başvurularak kayıt yaptırılır ve gerçek usulde vergi mükellefiyeti kazanılır.

- İşe başlama bildirimi (Ek-1)
- Onaylı nüfus cüzdan sureti
- İkametgah senedi (Resimli)
- Noter onaylı imza sirküleri (Basit Usulde vergilendirilenler hariç)
- İş yerinin kendisine ait olması halinde emlak vergisine esas olan vergi değerini gösterir, belediyeden alınacak onaylı bir belge, iş yerinin kiralanmış olması halinde ise kira kontratının bir örneği
- Nakil vasıtalarında,
 - a. Plakasız yeni araçlarda fatura fotokopisi
 - b. Plakalı araçlarda noter satış senedi

Girişimci kurmuş olduğu işi ilgili meslek odasına veya ticaret odasından birine (Sanayi ve Ticaret odasına) kaydettirir. Girişimci kurmuş olduğu işi ilgili meslek odasına kaydettirirken, isterse ticaret odası ve Sanayi Odasına da üye olabilir. Odaya kayıt için aşağıdaki gibi evraklarla başvurulur.

- Sicil tasdiknamesi (aslı)
- İlan gazetesi (aslı)
- İmza sirküleri (aslı)
- Nüfus kayıt örneği
- İkametgâh belgesi
- 2 adet fotoğraf

Ayrıca girişimci tacir sıfatı kazanılan işi Ticaret Siciline de kaydettirir. 5174 sayılı Kanunu'na göre ticaret siciline kayıtlı tacir ve sanayici sıfatını haiz tüm gerçek ve tüzel kişilerle şubeleri ve fabrikaları, bulundukları yerin mensup olacakları odalarına veya ajanlıklarına kaydolanmaya mecburdurlar. Gerçek kişiler Ticaret Siciline tescil için aşağıdaki gibi evraklarla kayıt yaptırır.

- İmza beyannamesi
- Vergi levhası fotokopisi
- Kira kontratı veya tapu fotokopisi
- Tutulan ticari defterin noter tasdikli kısmın fotokopisi
- İkametgah ilmühaberi
- Nüfus kâğıdı
- Taahhütname (Oda tarafından verilen)
- Odadan verilen matbu dilekçe

Eğer girişimci işçi çalıştıracaksa Çalışma ve İş Kurumuna da kayıt yaptırır.

İş yerinde sigortalı işçi çalıştıracaksa önce iş yeri sicil numarası alınır. Bunun için işletme kurucusu tarafından tanzim edilen iş yeri bildirgesi, işçi çalıştırmaya başlayacağı tarihten önce kuruma verilir. Bildirime eklenecek belgeler şunlardır.

- 2 adet SGK iş yeri bildirgesi (matbu)
- İş yeri yetkili bilgileri (matbu)
- Nüfus cüzdanı sureti
- İkametgâh ilmühaberi
- Belediye küşat ya da iş yeri açma izin belgesi fotokopisi
- Vergi levhası fotokopisi
- Bağlı bulunduğu oda, dernek veya birliklerden alınacak kayıt sureti
- Kira kontratı veya tapu fotokopisi
- İş ihaleli ise ihale sözleşmesi
- Defter ve belge düzenleyen muhasebeci-malimüşavirlerin belgesi
- İşveren vekillerinin noter tasdikli vekaletnameleri
- İş ihaleli ise ihale sözleşmesi veya iş yeri teslim tutanağı

Nakliye ve Hafriyat İşlerinde:

- 2 adet SGK iş yeri bildirgesi (matbu)

Girişimci daha önce sigortalı olmamışsa SGK'na Bağ-Kur kaydı yaptırır.

Belge ve Kayıt Düzeni

Girişimcinin kurmuş olduğu şahıs işletmesi ödeme kaydedici cihaz (yazar kasa), perakende satış fişi, fatura ve ilgili diğer belgeleri bastırır. Yapılacak işin büyüklüğüne göre işletme hesabı defteri veya bilanço usulüne göre tutulması yevmiye defteri, envanter-bilanço defteri gibi defterleri tasdik ettirir.

Girişimci kurmuş olduğu ticari mahiyette olmayan işleri, bir işverene bağlı olmadan, kendi nam ve hesabına yapan, ilmi, mesleki bilgisi ile para kazanan kişiler mühendis vb. kişiler serbest meslek defteri tasdik ettirirler.

Son aşamada ise girişimcinin daha sonra ele alınacak iş yeri açma izni aşaması gelir.

Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme ile Gerçek Usulde Gelir Vergisine İşletme arasında ne tür farklar vardır?



ŞİRKET KURMA

Girişimci işi şirket kurarak yapmak isterse şahıs şirketi veya sermaye şirketi kurabilir. Şahıs şirketleri olarak kollektif veya komandit şirket kurabilirken; sermaye şirketi olarak limited şirket veya anonim şirket kurabilirler. Türk Ticaret Kanunu'na (TTK) göre sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket sermaye şirketleri arasında sayılsa da uygulamada pek tercih edilen şirket değildir ve yeni işe başlayan girişimciler için kurulması önerilmez. Bu şirketler aşağıda gösterilmiştir.

Şahıs şirketleri

- Kollektif şirket
- Komandit şirket

Sermaye şirketleri

- Limited şirket
- Anonim şirket
- Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket

Şahıs Şirketleri

Girişimci şahıs şirketi olarak kollektif ve komandit şirket kurulabilir. Aşağıda da açıklanacağı gibi bu tür şirketlerde genelde ortakların sorumlulukları sınırsızdır. Bu nedenle yeni işe başlayan girişimcilerce bu tür şirket şekli kuruluştaki pek tercih edilmemektedir. Ancak bir buluşu veya patenti olan bir girişimci yanına bir sermayedar ortak olarak bu tip bir şirket kurabilir. Kendisi buluşunu sermaye olarak koyarken diğer ortak nakdi veya aynı sermaye koyabilir.

Şahıs şirketleri şirket olarak Kurumlar Vergisine tabi değildirler. Şirket ortakları bireysel olarak Gelir Vergisine tabidir ve şirketten almış oldukları kâr payları üzerinden Gelir Vergisi öderler.

Kollektif Şirketler

Kollektif şirketlerin yapısı komandit şirketlere benzemekle birlikte, kollektif şirketlerde yalnız gerçek kişiler ortak olabilir. Asgari sermaye gereksinimi olmayıp bütün ortakların sorumlulukları sınırsızdır. İlk önce bir Şirket Kuruluş Sözleşmesi hazırlanıp noterde onaylatılarak Ticaret Siciline kaydedilir ve Türkiye Ticaret Si-

cil Gazetesi'nde yayınlanarak kuruluş tamamlanır. Şirketin ilgili odaya üye olması gerekir.

Komandit Şirketler

Kollektif şirketten farklı olarak bazı ortakların sorumlulukları sınırsızdır. Diğer ortakların sorumlulukları, şirkete katıldıkları sermaye miktarı ile sınırlıdır. Sorumlulukları sınırsız olan ortaklara "komandite ortak", sınırlı olanlara da "komanditer ortak" denir. Komandite ortakların gerçek kişiler olması gereklidir. Komanditer ortaklar ise gerçek veya tüzel kişi olabilir. Komandit şirketler komandite ortaklar tarafından yönetilirler. Ticaret hayatında bu şirket türüne fazla rastlanmamaktadır.

Şirket kurulurken bir Şirket Kuruluş Sözleşmesi hazırlanıp noterde onaylatılarak Ticaret Siciline kaydettirilir ve Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayınlanarak kuruluş tamamlanır. Şirketin ilgili odaya üye olması gerekir.

SIRA SİZDE



Şahıs şirketlerinin arasında ne tür farklar vardır?

Sermaye Şirketleri

Limited şirket, Anonim şirket ve sermayesi paylara bölünmüş şirketler sermaye şirketleri olarak sayılırlar. Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket; sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçı, şirket alacaklarına karşı bir kollektif şirket, diğerleri bir anonim şirket ortağı gibi sorumlu olan şirkettir. Bu tür şirkette kollektif şirket ortakları gibi sorumlu olan ortaklara "komandite", anonim şirket ortakları gibi sorumlu olanlara "komanditer" ortak denir. Bu tür şirkete uygulamada pek rastlanmamaktadır. Bu nedenle burada ele alınmayacak sadece limited ve anonim şirket ele alınacaktır.

Limited şirket, Anonim şirket kurulurken girişimciler nakdi ve aynı sermaye koyarak bu şirketleri kurarlar. Kurucu ortaklar şirket türüne göre ilgili asgari sermayeyi taahhüt ederler ve ortaklar sermayenin tamamını kuruluşta koymak zorunda değildirler. Ortaklar taahhüt ettikleri sermaye şirket sözleşmesine göre isterlerse kuruluşta bir kısmını kalan kısmını ise değişik tarihlerde olmak üzere üç yıl içinde şirkete koyabilirler. Girişimci patent buluş gibi aynı sermaye koyarsa bunların değerinin mahkemece bilirkişi raporuyla tespit edilmesi gerekir.

Şirketlere verilecek ticaret unvanı, Türk Ticaret Kanunu'nun 46'inci maddesi gereğince şirketin faaliyet konusunu gösterecek şekilde tespit edilir. Yeni kurulan şirketin isminin (ünvanının) Gümrük ve Ticaret Bakanlığının websitesinden bir kök kelime ve 3 iş kolu olarak sorgulanması gerekir. Daha önce aynı veya benzer isimde kayıtlı şirket varsa izin verilmez ve yeni kurulacak şirket isminin değiştirilmesi gerekir.

Sermaye şirketleri yıllık elde ettikleri kâr üzerinden %20 Kurumlar Vergisi öderler. Ayrıca bu tür şirketler yıl içinde elde ettikleri üçer aylık kâr üzerinden %20 de Geçici Vergi öderler ve yıl içinde ödenen vergiler yıl sonunda ödenecek Kurumlar Vergisinden düşülür.

Bu iki şirkette kâr TTK, şirket ana sözleşmesi, şirket genel /ortaklar kurulu kararına göre dağıtılır. TTK'ye göre kârın bir kısmı dağıtılmayarak sermayenin %20'sini buluncaya kadar şirkette yedek (akçe) ayrılarak şirkette bırakılır. Yedeklerden sonra kalan kâr ortaklara dağıtılır. Kar dağıtımı sırasında ortaklara dağıtılan kâr üzerinde %10 Gelir Vergisi kesilerek Vergi Dairesine yatırılır.

Limited Şirket

Girişimci, işi bir limited şirket kurarak yapmaya karar verebilir. Limited şirket, TTK'na göre ₺10.000 nakdi veya aynı sermaye ile bir veya fazla kişi tarafından kurulur. Sermayesi ve ortak sayısının azlığı nedeniyle birçok girişimci tarafından tercih edilen bir şirket modelidir.

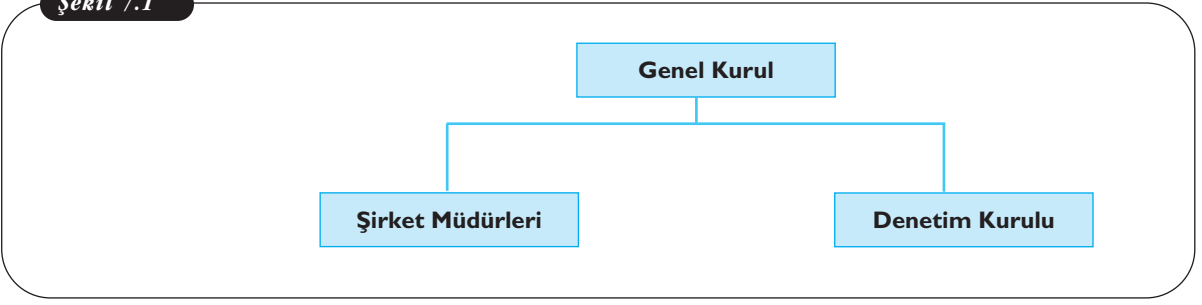
Limited şirket, bir veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulur; esas sermayesi belirli olup, bu sermaye esas sermaye paylarının toplamından oluşur. Ortaklar, şirket borçlarından sorumlu olmayıp, sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlüdürler. Limited şirket, kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik amaç ve konu için kurulabilir. (TTK 573)

Son yıllarda ülkemizde yaygın olarak Limited şirket kurulduğu görülmektedir. Limited şirketin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- Limited şirket bir sermaye şirkettir.
- En az ₺10.000 sermaye ile kurulur.
- Kişisel emek, ticari itibar sermaye olarak getirilemez.
- Ortak sayısı ikiden az ve elliden fazla olamaz.
- Gerçek kişiler gibi tüzel kişiler de limited şirketi ortağı olabilir.
- Limited şirketin ticaret unvanı işletme konusu ve limited şirket olduğunu gösteren ibarelerden oluşur.
- Bankacılık ve sigortacılık yapamazlar. Diğer yasal ticari işleri yapabilirler.
- Ortakların sorumlulukları sermaye taahhütleri ile sınırlıdır.
- Ortaklar kamuya olan borçlarına karşı şirketteki payları oranında sorumludur.
- Hisse senedi çıkaramazlar.
- Tahvil çıkaramazlar.
- Ortakların sermaye payları en az ₺25 ve katları olmak zorundadır.
- Ortakların sermaye paylarının eşit olma zorunluluğu yoktur. Farklı sermaye paylarına sahip olabilirler.
- Ortaklık paylarının devri kolay değildir. Anonim şirketlere göre güçtür.
- Şirket kurumlar vergisi mükellefidir.
- Şirket yönetimi ortaklara verilebilir. Dışarıdan müdür de atanabilir.
- Şirket ortaklarının şirketi temsil etme hak ve yetkileri vardır.
- Ortak sayısı en fazla 50 ile sınırlandırıldığından halka açılmaz.
- Limited ortaklığın kanunen zorunlu organları, ortaklar genel kurulu ve müdürlerdir.

Limited şirket organizasyon şeması aşağıda verilmiştir.

Şekil 7.1



Kurucu girişimciler, limited şirket kurarken sermaye olarak nakit para, bina, araba, çek senet gibi mal varlıkları yanında faydalı model veya patenti varsa bunu da sermaye olarak koyabilir. Girişimci faydalı model veya patenti sermaye olarak koymaya karar vermişse bunun değerini mahkeme kanalıyla tespit ettirmesi gerekir.

Limited Şirket ana sözleşmesinin yazılı şekilde olması, kurucular tarafından imzalanarak, bu imzaların noterce onaylanması gerekir (TTK.575) Genelde şirket sözleşmesi 8 suret hazırlanır ve 1 adedi noterde kalır. Şirket sözleşmesinde aşağıdaki kayıtların açıkça yer alması gereklidir;

- Şirketin ticaret unvanı ve merkezinin bulunduğu yer.
- Esaslı noktaları belirtilmiş ve tanımlanmış bir şekilde, şirketin işletme konusu.
- Esas sermayenin itibarî tutarı, esas sermaye paylarının sayısı, itibarî değerleri, varsa imtiyazlar, esas sermaye paylarının grupları.
- Müdürlerin adları, soyadları, unvanları, vatandaşlıkları.
- Şirket tarafından yapılacak ilânların şekli.

Girişimci ana sözleşme hazırlanırken şirket unvanı tespit etmelidir. Bu aşama öncesinde girişimci Ticaret Sicili Memurluğundan veya Gümrük ve Ticaret Bakanlığı internet sitesinden şirket ismi ile aynı ismi taşıyan daha önce kurulmuş şirket olup olmadığı araştırılır. Ayrıca şirket unvanının Türkçe kelime olması gerekmektedir. Unvanda “Cumhuriyet, Milli, Türkiye” gibi ibarelerin yer alması için Bakanlar Kurulu kararı gerekmektedir.

Ana sözleşmeye ait damga vergisi hesaplanarak yasal süre içinde vergi dairesine yatırılması gerekmektedir. Limited şirket ana sözleşmesi örneği aşağıda verilmiştir.

(ÖRNEK Limited Şirket Ana Sözleşmesi)**“.....” LIMITED ŞİRKETİ ANA SÖZLEŞMESİ****KURULUŞ:****Madde -1:**

Aşağıdaki adları, soyadları, Uyrukları ve ikâmetgâhları yazılı kurucular arasında bir Limited Şirket kurulmuştur.

Kurucunun Adı ve Soyadı	İkâmetgâh	Uyruğu
1		
2		

ŞİRKETİN ÜNVANI:**Madde -2:**

Şirketin ünvanı “..... Limited Şirketi”dir.

AMAÇ VE KONU:**Madde -3:**

Şirketin amaç ve konusu başlıca şunlardır.

.....
.....

Yukarıda gösterilen işlerden başka ilerde şirket için faydalı ve lüzumlu görülecek başka işlere girişebilmek istendiği takdirde Ortaklar Kurulu’nca bu yolda karar aldıktan sonra şirket bu işleri de yapabilecektir.

Ana sözleşme değişikliği niteliğinde olan bu kararın uygulanabilmesi için gümrük ve Ticaret Bakanlığı’ndan gerekli izin alınması lazımdır.

ŞİRKETİN MERKEZ VE ŞUBELERİ:**Madde -4:**

Şirketin merkezi İli, İlçesi’ndedir. Adresi ‘dir. Adres değişikliğinde yeni adres, ticaret siciline tescil, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi’nde ilan ettirilir. Tescil ve ilan edilmiş adrese yapılan tebligat şirkete yapılmış sayılır.

Tescil ve ilan edilmiş adresinden ayrılmış olmasına rağmen, yeni adresini süresi içinde tescil ettirmemiş şirket için bu durum fesih sebebi sayılır. Şirket yurt içinde ve dışında şubeler açabilir.

SÜRE:**Madde -5:**

Şirketin süresi tescil ve ilan edildiği tarihten başlamak üzere 99 (Doksandokuz) yıldır.

SERMAYE :**Madde -6:**

Şirketin sermayesi ₺ (.....TÜRK LİRASI)’dır.

Bu sermaye;

..... ₺.. SI..... ,
..... ₺.. SI..... ,

tarafından muvazaadan ari olarak ve tamamen taahhüt edilmiştir. Sermayenin 1/4’ü Şirketin kuruluşunun tescili tarihinden itibaren en geç üç ay içerisinde kalan 24 ay tarihinde ödenecektir.

Bu husustaki ilanlar ana sözleşmenin ilan maddesi uyarınca yapılır.

Sermaye taahhüt borçları, Genel Kurulu’nun alacağı kararlar dairesinde ve tüm ortakların yazılı olurlar alınmak suretiyle, belirtilen tarihten önce istenebilir.

İLAN**Madde -7:**

Şirkete ait olanlar şirket web sitesinde ve ticaret sicil gazetesinde yedi gün evvel yapılır..

ŞİRKETİN İDARESİ:**Madde 8:**

Şirketin en yetkili organı Şirketin en yetkili organı genel kuruldur. Şirketin işyeri ve muameleleri genel kurulu tarafından seçilecek bir veya birkaç müdür tarafından yürütülür. TTK. hükümlerine göre denetim kurulu oluşturulur.

TEMSİL :**MADDE -9 :**

Şirketi müdürler temsil eder. Şirketi ilzam edecek imzalar genel kurulu tarafında tesbit, tescil ve ilan olunur.

MÜDÜRLERİN DEĞİŞTİRİLMESİ :**MADDE -10 :**

Müdürler şirketin ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını temsil eden ortakların kararı ile değiştirilebilir.

HESAP DÖNEMİ :**MADDE -11 :**

Şirketin hesap yılı Ocak ayının birinci günü başlar ve Aralık ayının otuzbirinci günü sona erer.Yalnız ilk hesap yılı şirketin Ticaret Sicili'ne tescil suretiyle tüzel kişilik kazandığı tarihten başlayarak Aralık ayının sonuncu günü biter.

KARIN DAĞITIMI :**MADDE -12 :**

Şirketin safı karı yapılmış her çeşit masrafların çıkarılmasından sonra kalan miktardır.Safı kardan her sene evvela %5 (Yüzde beş) ihtiyat akçesi ayrılır.Kalan hissedarlara ödenmiş sermaye üzerinden hisseleri oranında dağıtılır.Kara iştirak adenlerle hissedarlara dağıtılması kararlaştırılan miktardan Türk Ticaret Kanunu gereğince %10 (Yüzde on) ayrılarak umumi yedek akçeye eklenir.

Kardan bir kısmının hissedarlara ikramiye olarak verilmesi gibi kararlar şirket sermayesinin en az %51 (Yüzde elli bir) ini temsil eden hissedarların kararına bağlıdır.

İHTİYAT AKÇESİ :**MADDE -13 :**

İhtiyat akçesi şirket sermayesinin %20 (Yüzde yirmi) 'sine çıkıncaya kadar ayrılır.Bu miktarın azalması halinde yeniden ihtiyat akçesi ayrılmasına devam olunur.Bu miktarın azalması halinde yeniden ihtiyat akçesi ayrılmasına devam olunur.Kanuni ve ihtiyari ihtiyat akçeleri ile Kanun ve bu ana sözleşme hükümlerine göre ayrılması gereken miktar safı kardan ayrılmadıkça hissedarlara kar dağıtılamaz.

KANUNİ HÜKÜMLER :**MADDE -14 :**

Bu ana sözleşmede bulunmayan hususlar hakkında Türk Ticaret Kanunu hükümleri uygulanır.

GEÇİCİ MADDELER

=====

GEÇİCİ MADDE -1 :**KURULUŞ MASRAFLARI :**

Şirketin kuruluşuna tekabül eden ve kurucular tarafından yapılan kuruluş için gerekli addolunan bilcümle harcamalar şirketin masraflarına intikal ettirilir.

GEÇİCİ MADDE -2 :**İLK MÜDÜRLER :**

.....

Limited şirket ana sözleşmesinde bulunması gereken zorunlu şartlar nelerdir?

SIRA SİZDE

Ticaret Siciline Tescil

Ana sözleşmenin noterden onayından sonra tescil için, şirket merkezinin bulunduğu yerdeki ticaret siciline başvurulur. (TTK 586) Başvuru, müdürlerin tümü tarafından imzalanır. Başvuruya aşağıdaki belgeler eklenir:

- Şirket sözleşmesinin onaylanmış bir örneği.
- Ekleri ile birlikte kurucular beyanı ve işlem denetçisi raporu.
- Yerleşim yerleri de gösterilerek şirketi temsile yetkili kişileri ve denetçinin seçimini gösterir belge.

Verilecek dilekçede şu kayıtlar yer alır;

- Bütün ortakların adları ve soyadları veya unvanları, yerleşim yerleri, vatan-daşlıkları.
- Her ortağın üstlendiği esas sermaye payı ve ödediği toplam tutar.
- İster ortak, ister üçüncü kişi olsun, müdürlerin adları ve soyadları veya unvanları.
- Şirketin ne suretle temsil edileceği.

Ayrıca ticaret siciline tescilde aşağıdaki gibi belgeler istenir.

- Unvan altına atılmış imza beyannamesi (Noter onaylı)
- Taahhütname
- Sermayenin % 01'i tutarında Tüketicinin Korunması Fonu hesabına T.C. Merkez Bankası veya T.C. Ziraat Bankasına yapılan ödeme makbuzu
- Ortakların fotoğraflı nüfus cüzdanı suretleri
- Aynı sermaye konulmuş ise mahkeme kararı ve mahkeme onaylı bilirkişi raporu
- Kuruluşlar arasında tüzel kişi var ise kurulacak şirkete iştirak kararı (Noter onaylı)
- Yabancı ortak gerçek kişi ise pasaport ya da kimlik belgesi sureti
- Türkiye'de ikamet eden yabancı ortak için döviz transferi gerekmediğini gösteren yazı ve oturma izin belgesi aslı ya da noter onaylı sureti
- Sermayenin peşin ödeme kısmı varsa bunu gösteren banka belgesi
- Tescil harç makbuzu aslı
- Limited Şirketler de sermaye şirketi olduğundan vergi dairesi nezdinde verilecek olan belgeler

Şirketin ticaret veya Sanayi Odasına kaydında aşağıdaki belge ve bilgiler istenir.

- Ticaret Odası Başvuru Formu
- Ticaret Sicil Gazetesi
- Müdür imza sirküleri
- Noter tastikli ana sözleşme
- Şirket ortaklarının nüfus cüzdanı suretleri
- Şirket ortaklarının ikametgah ilmühaberleri

Vergi dairesine aşağıdaki ilgili evraklarla başvurularak Kurumlar Vergisi numarası alınır. Gerekli defter ve belgeler temin edilerek şirket faaliyetlerine başlanır.

- İşe başlama bildirim formu (Ek-1)
- Kira kontratı veya tapu fotokopisi
- Şirket ise şirket ana sözleşmesi fotokopisi
- Müdürün imza sirküleri
- Ticaret Sicili Gazetesi Makbuz fotokopisi
- İkametgah ilmühaberi

- Ticaret Sicili tasdiknamesi
- İşe başlama formu
- Nüfus cüzdanı örneği

Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıt

Gerekli evraklarla Sosyal Güvenlik Kurumuna başvurularak numara alınır. Ortaklar için SGK'ye kayıt yaptırılır. İş yerinde sigortalı işçi çalıştıracaksa önce iş yeri sicil numarası alınır. Bunun için işletme kurucusu tarafından tanzim edilen iş yeri bildirgesi, işçi çalıştırmaya başlayacağı tarihten önce kuruma verilir veya iadeli taahhütlü posta yoluyla gönderilir. Bildirime eklenecek belgeler şunlardır.

- 2 adet SGK iş yeri bildirgesi (matbu)
- Şirket ana sözleşmesi örneği
- İmza sirküleri
- İş yeri yetkili bilgileri (matbu)
- Nüfus cüzdanı sureti
- İkametgah ilmühaberi
- İş yeri açma izin belgesi fotokopisi
- Vergi levhası fotokopisi
- Bağlı bulunduğu odadan alınacak kayıt sureti
- Kira kontratı veya tapu fotokopisi
- Defter ve belge düzenleyen mali müşavirlerin belgesi
- İşveren vekillerinin noter tasdikli vekaletnameleri

Defterler ve Kayıt Düzeni

Limited ve anonim şirketler; yevmiye defteri, envanter defteri ve büyük defter notere tasdik ettirilerek işin başlangıcından itibaren mali işlemler bu defterlere kaydedilir. İşin gereği olarak; perakende satış fişi, fatura, irsaliye ve gider makbuzu gibi gerekli olan belgeler VUK gereğince yetkili matbaalara bastırılır. İşletme ödeme kaydedici cihaz (yazar kasa) kullanılacak ise onunla ilgili yasal izinler alınarak onaylı cihaz temin edilir.

Yazar kasa kullanmak zorunda olanlar yasal süresi içinde yazar kasa almak ve kullanmak zorundadır. Bunun için dilekçe ile vergi dairesine müracaat edilir. Vergi dairesince verilen matbu izin yazısı ile yazar kasa satın alınır. Yetkili servislerce gerekli işlem yapıldıktan sonra fatura, yazar kasa ruhsatının fotokopileri ve ilk kesilen fiş örnek olarak eklenip dilekçe ekinde vergi dairesine verilir. Gerekli onay alındıktan sonra tasdik edilen yazar kasa levhası işletmeye verilir.

Ayrıca şirketler aldıkları kararları yazacakları bir karar defteri alarak notere tasdik ettirilir.

İş Yeri Açma Ruhsatı

Limited Şirket kurma son aşamada ise girişimcinin daha sonra ele alınacak iş yeri açma izni aşaması gelir.

Kurulan şirkete ait iş yeri açma izni alınması gerekir. Bu konu ünitenin sonunda ele alınacaktır.

Anonim Şirket

Girişimci yukarıda belirtilen modellere göre daha çok ortaklı ve daha büyük bir iş yapmayı planlıyorsa anonim şirket kurabilir. Anonim şirket kuruluşunda yukarıda ele alınan limited şirketteki prosedürlerin aynısı yapılır. Anonim şirketlerin özellikleri şöyle sıralanabilir;

- En az ₺50.000 sermaye ile kurulur (kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş bulunan halka açık olmayan anonim şirketlerde başlangıç sermayesi ₺100.000'den aşağı olamaz).
- Ortakları gerçek ve tüzel kişilerden oluşabilir.
- Yasal olan her türlü ticari ve sınai faaliyette bulunabilirler.
- Tüzel kişiliğe sahiptir.
- Şirket sermayesi belirli paylara bölünmüştür. Bu payları, hisse senetleri temsil eder.
- Şirket ve ortaklarının sorumluluğu sahip oldukları sermaye ile sınırlanmıştır. Yani sınırlı sorumluluk söz konusudur.
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca yayımlanacak tebliğle, faaliyet alanları belirlenip, ilan edilecek anonim şirketler Gümrük ve Ticaret Bakanlığının izni ile kurulur. Bu şirketlerin esas sözleşme değişiklikleri de aynı Bakanlığın iznine bağlıdır. Bakanlık incelemesi sadece kanunun emredici hükümlerine aykırılık bulunup bulunmadığı yönünden yapılabilir. Bunun dışında hukuki konumu, niteliği ve işletme konusu ne olursa olsun anonim şirketin kuruluşu ve esas sözleşme değişiklikleri herhangi bir makamın iznine bağlanamaz.
 - Şirketin faaliyet konusu ve adı şirket sözleşmesinde açıkça belirtilir.
 - Ortaklıktan ayrılmak kolaydır. Hisse senetlerinin devri ile ortaklıktan ayrılmak olanaklıdır.
 - Şirketin faaliyet konusunun ticaret ünvanında belirtilir.
 - Şirketin kendisi kurumlar vergisi mükellefidir.
 - Anonim şirketler hisse senedi ve tahvil çıkarabilirler.
 - Bankacılık ve sigortacılık faaliyetlerinde bulunabilirler.
 - Emek sermaye olarak konulamaz.

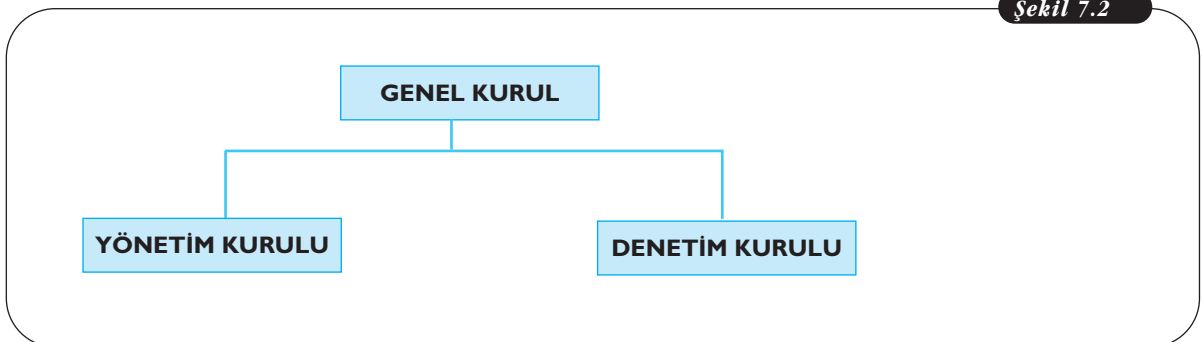
Anonim şirket kuruluşu şu aşamalardan oluşur;

- Ana Sözleşme Hazırlığı
- Ana Sözleşmenin Noter Tasdiki (4 adet)
- Başvuru / İlgili Kuruluşlardaki Kayıt ve İşlemler Şekli
- (4 Ana Sözleşme (Tasdikli), Kurucular İmza Beyanı, Dilekçe)
- Tescil ve İlanla İlgili İşlemler
- Kuruluşun Tamamlanması

Şirket, kurucuların, kanuna uygun olarak düzenlenmiş bulunan, sermayenin tamamını ödemeyi, şartsız taahhüt ettikleri, imzalarının noterce onaylandığı esas sözleşmede, anonim şirket kurma iradelerini açıklamalarıyla kurulur. (TTK 335)

Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu, anonim şirketlerin zorunlu organlarıdır. Şirketin en yetkili organı Genel Kurul ve şirketin sevk ve idaresini sağlayan organ ise Yönetim Kurulu'dur. Denetim Kurulu ise şirket faaliyetlerini ve hesaplarını denetleyerek Genel Kurula sunar.

Şekil 7.2



Şirket ana sözleşmesinde Türk Ticaret Kanunu'nun da sayılan konuların yer alması zorunludur. Kanuna aykırı olmayan diğer isteğe bağlı hükümler de ana sözleşmeye konabilir. Ana sözleşmede bulunması zorunlu olan konular aşağıda sıralanmıştır. Ana sözleşme yazılı şekilde yapılması ve bütün kurucuların imzalarının noterce onaylanması şarttır. Ana (Esas) sözleşmeye aşağıdaki hususlar yazılır: (TTK 339)

- Şirketin ticaret unvanı ve merkezinin bulunacağı yer.
- Esaslı noktaları belirtilmiş ve tanımlanmış bir şekilde şirketin işletme konusu.
- Şirketin sermayesi ile her payın itibarı değeri, bunların ödenmesinin şekil ve şartları.
- Pay senetlerinin nama veya hamiline yazılı olacakları; belirli paylara tanınan imtiyazlar; devir sınırlamaları.
- Paradan başka sermaye olarak konan haklar ve ayınlar; bunların değerleri; bunlara karşılık verilecek payların miktarı, bir işletme ve ayın devir alınması söz konusu olduğu takdirde, bunların bedeli ve şirketin kurulması için kurucular tarafından şirket hesabına satın alınan malların ve hakların bedelleriyle, şirketin kurulmasında hizmetleri görülenlere verilmesi gereken ücret, ödenek veya ödülün tutarı.
- Kurucularla yönetim kurulu üyelerine ve diğer kimselere şirket kârından sağlanacak menfaatler.
- Yönetim kurulu üyelerinin sayıları, bunlardan şirket adına imza koymaya yetkili olanlar.
- Genel kurulların toplantıya nasıl çağrılacakları; oy hakları.
- Şirket bir süre ile sınırlandırılmışsa, bu süre.
- Şirkete ait ilanların nasıl yapılacağı.
- Pay sahiplerinin taahhüt ettiği sermaye paylarının türleri ve miktarları.
- Şirketin hesap dönemi.

Anonim şirketlerin kuruluş işlemleri ana sözleşmenin notere tasdik ettirildiği, tarihten itibaren 15 gün içinde yukarıda limited şirkette sayılan benzer belgelerle ilgili ticaret sicili memurluğunda tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan ettilmesi ile tamamlanır.

Anonim şirketin ticaret veya Sanayi Odasına kaydında yukarıda gerçek kişilerin kaydına benzer belge ve bilgiler istenir.

Vergi dairesine ilgili evraklarla başvurularak Kurumlar Vergisi numarası alınır. Gerekli defter ve belgeler temin edilerek şirket faaliyetlerine başlanır.

Gerekli evraklarla Sosyal Güvenlik Kurumuna başvurularak numara alınır.

Kurulan şirkete ait iş yeri açma izni alınması gerekir. Bu konu aşağıda ele alınacaktır.

İŞ YERİ AÇMA RUHSATI ALINMASI

Gerek şahıs işletmeleri gerekse şirketleri ilgili yasa hükümlerine göre işe başlamaları için iş yeri açma ruhsatı almak zorundadırlar. Belediye ve diğer yetkili idarelerden usulüne uygun olarak iş yeri açma ve çalışma ruhsatı alınmadan iş yeri açamaz ve çalıştırılmaz.

24/4/1930 tarihli ve 1593 sayılı, 4/7/1934 tarihli ve 2559 sayılı, 14/6/1989 tarihli ve 3572 sayılı, 10/7/2004 tarihli ve 5216 sayılı, 22/2/2005 tarihli ve 5302 sayılı ve 3/7/2005 tarihli ve 5393 sayılı Kanunlara göre, Bakanlar Kurulunca 14/7/2005 tarihinde 2005/9207 sayılı karar ile "İş Yeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik" in yürürlüğe konulması kararlaştırılmıştır.

Yönetmelikte yetkili idareler belirlenmiştir. Buna göre yetkili idare; Belediye sınırları ve mücavir alanlar dışında il özel idaresi yetkilidir. Büyükşehir belediyesi sınırları ve mücavir alanlar içinde büyükşehir belediyesi yetkilidir. Bunların dışında kalan hususlarda büyükşehir ilçe veya ilk kademe belediyesini; belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde belediyeyi ve organize Gümrük bölgesi sınırları içinde organize Gümrük bölgesi tüzel kişiliğini ifade etmektedir.

Belediye, büyükşehir belediyesi gibi yetkili kurumlar açılacak iş yerini sıhhi müessese (işletme) ve gayrisihhi müessese olarak sınıflandırmıştır. Aşağıda bu iki işletme tipi ele alınarak izinlerin nasıl olacağı ele alınmıştır.

Sihhi Müessese

Sihhi müessese gayrisihhi müesseseler dışında kalan her türlü iş yerini ifade eder. Bakkal, şarküteri, süper market, kuruyemişçi, kurukahveci, ekmek bayii, manav, lokanta, pizzacı, yemek satış yerleri, pastaneler, çay bahçeleri, taksi yazıhaneler gibi çok çeşitli adlar altında faaliyet gösteren sıhhi işyerlerinin de uygulamada bulundukları fiziki mekan itibarıyla sınıf ve özelliklerine göre bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. İş yeri açmak için girişimci ilgili belediye veya diğer yetkili kurumlara başvurarak iş yeri açma izni alır.

Sihhi İş Yeri Açma ve Çalıştırma Ruhsatı İçin Gerekli Evrak

- Dilekçe
- Tapu fotokopisi (iş yerine ait)
- Kira ise kira sözleşmesi
- Kayıtlı olduğu vergi dairesi ve no (vergi levhası)
- İkametgah ilmuhaberi
- Nüfus cüzdanı fotokopisi
- TC kimlik no
- Ustalık belgesi (ticaret siciline kayıtlı olanlardan istenmez)
- Sicil tasdiknamesi
- İlgili oda kaydı
- İş yeri ve şahıs için sağlık raporu
- Yangın tüpü faturası (adına kesilmiş)
- Kat mülkiyetine tabi iş yeri ise alınması gereken izin
- Özel yapı şeklini gerektiren iş yeri ise alınması gereken izin
- Karayolu trafik güvenliği gerektiren iş yeri ise alınması gereken izin
- Şirket ise şirket ana sözleşmesi
- İmza sirküleri
- Devir ise devir dilekçeleri
- Devir ise devreden ile devir alanın aralarında yapacağı devir sözleşmesi
- Dosya (2 adet)
- Renkli fotoğraf

Gayrisihhi Müessese

Gayrisihhi (sağlıklı olmayan) müesseseler, yani iş yerleri, faaliyette bulundukları alan itibarıyla gerek çıkardıkları koku, duman ve gürültü yönünden, gerekse üretim sonucunda meydana gelen zararlı atıklar nedeniyle çevresinde bulunan insanlara fiziksel, ruhsal ve sosyal yönlerden az ya da çok zarar veren veya zarar verme ihtimali bulunan müesseselerdir. İnsanları etkileyen bu zararlarının yanı sıra, üretim faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan tehlikeli ve zararlı atıklar da hava, su ve toprağın kirlenmesine sebep olarak hayvan veya bitki gibi diğer canlılara da zarar vermektedir.

Gayrisihhi müessese faaliyeti sırasında çevresinde bulunanlara biyolojik, kimyasal, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden az veya çok zarar veren veya vermesi muhtemel olan ya da doğal kaynakların kirlenmesine sebep olabilecek müesseseleri ifade etmektedir.

Bu müesseler üçe ayrılırlar. Birinci sınıf gayrisihhi müessese: Kentlerden ve insanların toplu olarak bulundukları yerlerden mutlaka uzak tutulması, Gümrük bölgesi ya da sağlık koruma bandı konulabilecek yerlerde olması gereken kuruluşlardır. Birinci sınıf gayrisihhi müessese ruhsatları Büyükşehir Belediyesi tarafından verilmektedir.

İkinci sınıf gayrisihhi müessese: Kentlerden ve insanların toplu olarak bulundukları yerlerden uzakta, kurulca önerilip yetkili makamca uygun görülecek bir yerde olması gereken gayrisihhi müesseselerdir. 2. ve 3. Sınıf gayrisihhi müessese ruhsatları ilçe belediyeleri tarafından verilir.

Üçüncü sınıf gayrisihhi müessese: Konutların ve insanların toplu olarak bulundukları yerlerin yakınında kurulabilmekle birlikte denetim altında tutulması gereken gayrisihhi müesseselerdir. Çevresine olan zararları giderilemeyen 3. sınıf GSM'ler de konutlardan ve insanların toplu olarak bulundukları yerlerden uzakta yapılır.

Birinci sınıf gayrisihhi müesseselerden iş yeri açmak için 10.08.2005 tarihli İş Yeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik'in 22. maddesine göre aşağıdaki belgeler istenir:

a. Yer seçimi ve tesis kurma için gerekli belgeler:

1. Başvuru formu
2. Gümrük bölgeleri, organize Gümrük bölgeleri ve endüstri bölgeleri içindekiler hariç işletmenin kurulacağı yeri gösteren plan örneği
3. İlgili inceleme kurulu tarafından hazırlanacak yer seçimi ve tesis kurma raporu
4. Çevre kirlenmesini önlemek amacıyla alınacak tedbirlere ait kirleticilerin nitelik ve niceliğine göre hazırlanmış proje ve açıklama raporları
5. Şehir şebeke suyu bulunmayan yerlerde içme ve kullanma suyunun hangi kaynaktan sağlandığı ile suyun bakteriyolojik ve kimyasal analiz raporu

b. Ruhsat için gerekli belgeler:

1. Başvuru formu
2. Sağlık koruma bandının işaretlendiği vaziyet planı örneği
3. Yangın ve patlamalar için gerekli önlemlerin alındığına dair itfaiye raporu
4. Sorumlu müdür sözleşmesi
5. Emisyon izni
6. Deşarj izni
7. Açılma izni raporu

İkinci ve üçüncü sınıf gayrisihhi müessese açmak isteyen gerçek ve tüzel kişiler; işin özelliğine göre yönetmelikte belirtilen kriterlere uygun olarak iş yerini düzenledikten sonra Yönetmeliğin ekinde yer alan başvuru formunu doldurarak yetkili idareye ibraz eder.

Yetkili idareler, ikinci ve üçüncü sınıf gayrisihhi müesseseler için yapılacak beyan ve incelemelerde; insan sağlığına zarar verilmemesi, çevre kirliliğine yol açılmaması, yangın, patlama, genel güvenlik, iş güvenliği, işçi sağlığı, trafik ve karayolları, imar, kat mülkiyeti ve doğanın korunması ile ilgili düzenlemeleri esas alır.

Başvurunun öngörülen kriterlere uygun olarak doldurulduğunun tespiti halinde, başkaca bir işleme gerek kalmaksızın iş yeri açma ve çalışma ruhsatı beş gün içinde düzenlenerek ilgiliye verilir. İlgili, bu belgeye dayanarak iş yeri açabilir.

Ayrıca 16/12/2003 tarihli ve 25318 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği ekindeki listede yer alan işletmelerle, birinci sınıf gayrisihhi müessese grubunda yer alan işletmelerin aynı olması durumunda, yetkili idareler ruhsat verirken Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) dosyasında yer alan belgelere göre işlem yapar.

İŞLETME ORGANİZASYONU

Girişimci işi kurduktan sonra işletmenin organizasyon yapısını oluşturarak gerekli personeli temin eder ve yetkilendirir. İşletmenin pazarlama, finans vb. planlarını yaparak işin yürütülmesini sağlar.

İşletmenin hangi ürünü ya da hizmeti satacağı, hedef müşterilerinin kim olacağı firmanın ürünlerinin fiyatlandırılması reklam promosyon satış ve dağıtım politikaları Pazar stratejisini oluşturur.

Mamul veya hizmet üretimi stratejisini oluşturur. İşletmenin ürün ve hizmetinin üretim ve sunumunda kullanılacak süreç ve teknoloji, materyal donanım ve bina ihtiyaçları, çapları, yerleri, gerekli kadro sayısı ve beceriler satış hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli üretim programını kapsar.

YURT DIŞINDA GİRİŞİMCİLİK YAPMA

Girişimci iş fikrini yurt dışında gerçekleştirmek istiyorsa öncelikle ülke şartlarını ve yasal prosedürleri çok iyi incelemesi gerekir. İnceleme sırasında asgari sermaye, KDV, Kurumlar Vergisi gibi limitleri inceleyerek Türkiye ile karşılaştırmasında yarar vardır. Türkiye dışındaki ülkelerde de iş kurarken Türkiye’dekine benzer işlemler vardır. Dünyanın önde gelen ülkelerinde iş kurma ile ilgili açıklamalar aşağıda ele alınmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri

ABD’de şirket kurulurken, Türkiye’de de olduğu gibi en önemli husus kurulacak şirketin türüdür. Şirketler, “Ticari Varlığın Yegane olarak Sahipliği (Sole Proprietorship)”, “Ortaklık (Partnership)”, “Ticari Şirketler (C veya S Corporations)”, “Sınırlı Ortaklık (Limited Partnership)”, “Sınırlı Sorumlu Kuruluş (Limited Liability Company)” şeklinde faaliyet gösterilebilmektedir.

Almanya

Almanya’da 7 değişik formda iş kurulması mümkündür. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Şahıs şirketi (Einzelkaufmann)
- Şube (Zweigniederlassung)
- Limited Şirket: GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
- Adi Ortaklık: oHG (offene Handelsgesellschaft)
- Komandit Ortaklık: KG (Kommanditgesellschaft)
- GmbH & Co. KG
- Anonim Şirket: AG (Aktiengesellschaft)

Almanya’da kurulacak şube, GmbH, GmbH & Co. KG ve AG için sınırlı sorumluluk esastır. OHG’de ortaklar sınırsız sorumlu iken KG’de hem sınırlı hem de sınırsız sorumluluk söz konusudur. Ayrıca, GmbH ve GmbH & Co. KG kurulması için 25.000 Euro, AG kurulması için 50.000 Euro sermaye konulması gerekmektedir.

Çin

Çin’de direkt yatırım, üç şekilde gerçekleştirilebilir: (1) Şirket ortaklığı, (2) İş birliği ortaklığı (sözleşmeli ortaklık), (3) Tamamen yabancı yatırımlı şirketler. Temsilcilik ofisi dışında, yabancı sermaye için temel olarak 3 değişik şirket kurma yöntemi bulunmaktadır. Bunlar:

- Çin-Yabancı Ortak Girişimi (Sino-Foreign Equity Joint Venture)
- Çin-Yabancı Mukavelevi Ortak Girişim (Sino-Foreign Contractual Joint Venture)
- Tümüyle Yabancı Sermayeli İşletme (Wholly Foreign-owned Enterprise)

Bu aşamada faaliyette bulunmayı düşündüğünüz sektörün % 100 yabancı yatırıma serbest olup olmaması, kurulacak şirketin türünü de belirlemektedir.

Çin hükümeti, yabancı sermayenin yönlendirilmesi amacıyla bir yabancı yatırımlar rehber kataloğu yayımlamıştır. Rehber katalog ile yabancı yatırım “sınırlı”, “teşvik edilen” ve “yasak” olmak üzere 3 ayrı sınıfta toplanmıştır. Bir şirket kurmak için yapılacak başvurunun kabul, inceleme ve onay aşamaları, yatırım tutarı ile yukarıda bahsi geçen katalogdaki yerine de bağlı olarak merkezi hükümetten yerel idarelere kadar değişmektedir. Çin’de şirket kurma aşamaları şöyledir:

- Başvuru (Çin Yabancı Ortaklıkları için)
- Fizibilite
- Ortaklık Sözleşmesi ve Şirket Tüzüğü Onayı
- Yabancı Sermayeli İşletme Onay Belgesi
- İşletme Ruhsatı Başvurusu

Üretim ile uğraşacak bir Ltd. şirket için asgari kayıtlı sermayenin 500.000 Yuan olması gerekir. Mal perakendecilikle yapacak bir Ltd. şirketin asgari kayıtlı sermayesinin 300.000 RMB olması gerekmektedir. A.Ş. statüsünde asgari kayıtlı sermaye ise 10.000.000 Yuan olarak belirlenmiştir.

Çin genelinde temel oran olan % 17 ve daha düşük oran olan %13 olmak üzere iki KDV oranı mevcuttur. Çin’de bir tesisi bulunan yabancı sermayeli işletmeler % 30 kurumlar vergisi öderler.

1 dolar yaklaşık 0.146456 Yuan’dır.

Özet



Girişimcinin kuruluşta hangi işletme tipine nasıl karar verebileceğini açıklamak.

Girişimcinin iş kurma süreci içinde özellikle kuracağı işletme türüne karar verilmesi gerekir. Girişimcinin kuracağı işletme büyüklüğüne ve yapılacak iş koluna göre tabi olduğu mevzuat açısından fark gösterir. Gelir vergisine tabi olan ticaret ve sanat erbabı kazancın tespit usulü bakımından Basit usulde gelir vergisine tabi olanlar ve Gerçek usulde gelir vergisine tabi olanlar olarak ikiye ayrılırlar. Eğer kurulacak iş küçük ve belirli sınırlar içinde yer alıyorsa Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme ve daha büyük ölçekli bir iş ise Gerçek Usulde Gelir Vergisine bir işletme kurabilir. Girişimci şahıs işletmesi türü olarak bu iki türü kuracağı işin büyüklüğüne göre tercih edebilir.



Girişimci şahsın işletmesini kurma aşamalarını tanımlamak.

İş kurma süreci girişimcinin iş planından sonraki aşama olan işin fiilen kurulma aşamasıdır. Girişimcinin iş fikrinin faaliyete geçmesi için bir işletme kurulması gerekir. Girişimci işin fiilen kurulması aşamasında işyerini kiralama, makine-ekipman ve malzeme satın alınması, yasal kuruluş işlemleri, personel temini, gibi işlemler yapar. Bu aşamada girişimcinin işi başlatırken yapması gereken ve uyması gereken bir takım kuralları vardır. Bu kurallar içinde özellikle Vergi Mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu, ilgili diğer mevzuat yer alır.



Girişimci şirket tipleri ve seçilecek şirkete girişimcinin karar vermesi aşamasını ifade etmek.

Girişimci işi şirket kurarak yapmak isterse şahıs şirketi veya sermaye şirketi kurabilir. Şahıs şirketleri olarak kollektif veya komandit şirket kurulabilirken; sermaye şirketi olarak limited şirket veya anonim şirket kurabilirler.

Girişimci şahıs şirketi olarak kollektif ve komandit şirket kurulabilir. Bu tür şirketlerde genelde ortakların sorumlulukları sınırsızdır.

Limited şirket, Anonim şirket ve sermayesi paylara bölünmüş şirketler sermaye şirketleri olarak sayılırlar.



İşyeri açma ruhsatının nasıl alınacağını anlatmak.

Gerek şahıs işletmeleri gerekse şirketler “İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik” hükümlerine göre işe başlamaları için işyeri açma ruhsatı almak zorundadırlar. Belediye ve diğer yetkili idarelerden usulüne uygun olarak işyeri açma ve çalışma ruhsatı alınmadan işyeri açamaz ve çalıştıramaz.



Girişimci olarak yurtdışı şirket kurmayı ifade etmek.

Girişimci iş fikrini yurt dışında gerçekleştirmek istiyorsa öncelikle ülke şartlarını ve yasal prosedürleri çok iyi incelemesi gerekir. Türkiye dışındaki ülkelerde de iş kurarken Türkiye’dekine benzer işlemler vardır.

Kendimizi Sınayalım

1. Basit usule tabi işletmelerin kullandıkları belgeler hangi kuruluş tarafından bastırılır?

- Maliye Bakanlığı
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
- Ticaret Odası

2. Girişimci şahıs işletmesi kurmak isterse yapacağı ilk işlem aşağıdakilerden hangisidir?

- Vergi Dairesine kayıt
- Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıt
- Bölge Çalışma Müdürlüğüne kayıt
- Sanayi Odasına Kayıt
- Ticaret siciline kayıt

3. Aşağıdakilerden hangisi Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme olma şartları arasında yer alır?

- Şirketler ve şahıs şirketi ortakları,
- Kuyumcular,
- İnşaat ve onarma işini taahhüt edenler,
- Sigorta prodüktörleri,
- Tesisatçılar

4. Yeni kurduğu işinde küçük ölçekli inşaat mühendisliği yapan girişimcinin tutması gereken defter aşağıdakilerden hangisidir?

- Karar defteri
- Yevmiye defteri
- Büyük defter
- Serbest meslek defteri
- Envanter defteri

5. Bazı ortakların sorumlulukları sınırlı bazı ortakların sorumluluklarının sınırsız olduğu şirket aşağıdakilerden hangisidir?

- Limited şirket
- Kollektif şirket
- Anonim şirket
- Komandit şirket
- Adi ortaklık

6. Genel kurul aşağıdaki şirketlerden hangisinde yer alır?

- Limited şirket
- Kollektif şirket
- Anonim şirket
- Komandit şirket
- Adi ortaklık

7. İş yeri açma ruhsatı alınırken bakkal, şarküteri, süper market, kuruyemişi, kurukahveci, ekmek bayii, manav, lokanta gibi işletmeler hangi tip işletmeler arasında yer alır?

- Gayri sıhhi müessese
- Ticaret işletmesi
- Üretim işletmesi
- Sıhhi müessese
- Hizmet işletmesi

8. Aşağıdakiler hangisi sıhhi iş yeri açma ve çalıştırma ruhsatı için gerekli evraklar arasında yer **almaz**?

- Dilekçe
- Tapu fotokopisi (iş yerine ait)
- Kayıtlı olduğu vergi dairesi ve no (vergi levhası)
- İkametgah ilmi haberi
- Evlilik cüzdanı fotokopisi

9. İki veya daha fazla gerçek veya hükmi şahıs tarafından bir ticaret unvanı altında kurulup, ortaklarının sorumlulukları, koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve esas sermayesi muayyen olan şirket tipi aşağıdakilerden hangisidir?

- Limited şirket
- Kollektif şirket
- Anonim şirket
- Komandit şirket
- Adi ortaklık

10. Anonim şirketlerin dönem kârı üzerinden ödenen vergi aşağıdakilerden hangisidir?

- Gelir Vergisi
- Katma Değer Vergisi
- Kurumlar Vergisi
- Özel Tüketim Vergisi
- Damga Vergisi

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise “Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz
3. e Yanıtınız yanlış ise “Basit Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz
4. d Yanıtınız yanlış ise “Gerçek Usulde Gelir Vergisine Tabi İşletme Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz
5. d Yanıtınız yanlış ise “Komandit Şirket İşletme Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz
6. c Yanıtınız yanlış ise “Anonim Şirket İşletme Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. d Yanıtınız yanlış ise “Sihhi Müessese İşletme Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz
8. e Yanıtınız yanlış ise “Sihhi Müessese İşletme Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz
9. a Yanıtınız yanlış ise “Limited Şirket İşletme Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz
10. c Yanıtınız yanlış ise “Sermaye Şirketleri İşletme Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

Bakanlar Kurulu 2005/9207 sayılı kararı: “İş Yeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik.

Kurumlar Vergisi Kanunu

Sabri Bektöre - Yılmaz Benligiray - Nurten Erdoğan, Şirketler Muhasebesi, Eskişehir, 2005

Türk Ticaret Kanunu

Yılmaz Benligiray, Muhasebe Uygulamaları, T.C. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2009.

<http://www.musavirlikler.gov.tr/altdetay.cfm?AltAlanID=1299&dil=TR&ulke=USA>

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Vergi dairesine kayıt yaptırılarak vergi numarası alınır. Daha sonra ilgili odaya kayıt yaptırılarak kuruluş tamamlanır.

Sıra Sizde 2

İki işletme arasında iş hacmi açısından farklılık vardır. Kuruluş ve takip edilen defterler farklıdır.

Sıra Sizde 3

Kollektif ve komandit şirkette ortakların sorumlulukları açısından fark vardır.

Sıra Sizde 4

Kurucuların isimleri, adresleri, şirketin faaliyet konusu, şirketin sermayesi gibi konular.

Ek - 1

İŞE BAŞLAMA / BIRAKMA BİLDİRİMİ

..... VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜNE

(VARSA)

ESKİ VERGİ DAİRESİNİN ADI

VERGİ KİMLİK NO

KİMLİK BİLGİLERİ

1

VERGİ KİMLİK NO

2

SOYADI

3

ADI

UNVANI

ADRES BİLGİLERİ

4

İŞYERİ ADRESİ

Mah/Semt

Cadde/sokak

Kapı No

Daire No.

İlçe Adı

İl kodu

Posta Kodu

Telefon No

4

İKAMET ADRESİ

Mah/Semt

Cadde/sokak

Kapı No

Daire No.

İlçe Adı

İl kodu

Posta Kodu

Telefon No

MÜKELLEFIYET TÜRÜ

M

VERGİ TÜRÜ

K

VERGİ TÜRÜ KODU

M

Mükellefiyete Giriş Geçerlilik tarihi

AY

YIL

6

GELİR VERİSİ

7

BASİT USULDE TİCARİ KAZANÇ

8

GELİR

AYLIK (1)

9

KURUMLAR VERGİSİ

10

KURUM STOPAJI

M

VERGİ TÜRÜ

K

VERGİ TÜRÜ KODU

M

Mükellefiyete Giriş Geçerlilik tarihi

AY

YIL

11

KATMA DEĞER VERGİSİ (Gerçek)

12

BANKA VE SİGORTA MUAMELELERİ VERGİSİ

13

DAMGA VERGİSİ

14

AKARYAKIT TÜKETİM VERGİSİ

15

GELİR GEÇİÇİ VERGİSİ

16

KURUM GEÇİÇİ VERGİSİ

MÜKELLEFIYETE AİT BİLGİLER

18

İŞLETMENİN TÜRÜ

Gerçek Kişi

Adi Ortak.

Koll.Şti.

Adi Kom.Şti.

Esh.Kom.Şti.

Limited Şti.

Anonim Şti.

Kooperatif

Diğer Tüzel Kişiler

19

VERGİ SORUMLUSU (Varsa)

Veli

Vasi

Kayyum

Kanuni Temsilcisi

İş.Hal.Beyan

İŞYERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

20

ÇALIŞAN İŞÇİ VARMİ ?

1. İşyerinde

Asgari Ücretli Sayısı

Diğer Ücretli Sayısı

Toplam

21

İŞYERİNİN İŞ SAHİBİNE AİT OLMASI DURUMUNDA

1. İŞYERİ

2. İşyeri

22

İŞYERİNİN

Kira Tutarı

Adı ve Soyadı

Vergi Kimlik No (Varsa)

Adresi

ORTAKLARA İLİŞKİN BİLDİRİM	ADI ve SOYADI	İKAMETGAH ADRESİ	ORTAĞIN HİSSESİ	ORTAĞIN VERGİ NUMARASI	ORTAĞIN BAĞLI OLDUĞU VERGİ DAİRESİ
	23				
	24				
	25				
	26				
	27				

Bu bildirimde işaretlemiş bulunduğum vergi türlerinden mükellefiyet kaydımın 00.01.1900 tarihinden itibaren tesisini/ silinmesini arz ederim. MÜKELLEFİN / SORUMLUNUN Adı ve Soyadı İmzası Tarih 08.02.2008	Bildirimde Adı ve Soyadı Yazılı mükellefin tarihinden itibaren mükellefiyet tesisinin/ terkin yapılması uygundur. SM ☐ SMMM ☐ YMM ☐ BİLDİRİMİ İMZALAYAN SM, SMMM, VEYA YMM <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;">Adı ve Soyadı</td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td>Vergi Kimlik No</td><td></td></tr> <tr><td>Vergi Dairesi /Adı</td><td></td></tr> <tr><td>Bağlı Olduğu Oda</td><td></td></tr> <tr><td>Sicil No</td><td></td></tr> <tr><td>Sözleşmenin Tarihi</td><td></td></tr> <tr><td>Sözleşmenin Numarası</td><td></td></tr> <tr><td>İmzası</td><td></td></tr> <tr><td>Kaşesi/ Mühürü</td><td></td></tr> </table>	Adı ve Soyadı		Vergi Kimlik No		Vergi Dairesi /Adı		Bağlı Olduğu Oda		Sicil No		Sözleşmenin Tarihi		Sözleşmenin Numarası		İmzası		Kaşesi/ Mühürü	
Adı ve Soyadı																			
Vergi Kimlik No																			
Vergi Dairesi /Adı																			
Bağlı Olduğu Oda																			
Sicil No																			
Sözleşmenin Tarihi																			
Sözleşmenin Numarası																			
İmzası																			
Kaşesi/ Mühürü																			

(Bu bölüm Vergi Dairesi Tarafından Doldurulacaktır.)

MEMUR Adı ve Soyadı İmzası	SERVİS ŞEFİ Adı ve Soyadı İmzası	MÜDÜR YARDIMCISI Adı ve Soyadı İmzası
--	--	---

BİLDİRİME EKLENECEK BELGELER

Adet	Türü	Adet	Türü
	Gerçek kişiler için Nüfus cüzdanı Örneği		Şirkete Temsile Yetkili Kişilerin İkametgah İlmuhaberi
	İkametgah İlmuhaberi		Şirketlerde, Şirket ana Sözleşmesi ve Temsile Yetkili kişilerin imza sirküleri
	İmza Sirküleri (Basit Usul Hariç)		Ticaret Sicil Müracaatlarına Ait Belge
	İşyeri Mülkiyeti, işsahibine ait ise, Vergi Değerini Gösteren Emlak vergisi Beyannamesine ilişkin belge, Kiralanmış ise Kira kontratı		SM, SMMM veya YMM ile Yapılan Sözleşme Fotokopisi (bildirim SM, SMMM veya YMM tarafından tasdik veya imzalanması halinde)
	Nakliye işi ile uğraşanlarda Fatura veya Noter Senedi Örneği		

8

Amaçlarımız

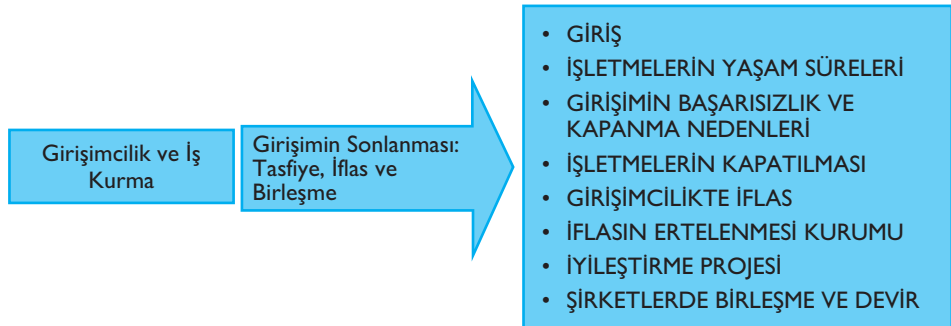
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Girişimcinin kurmuş olduğu işletmenin başarısızlık nedenlerini açıklayabilecek,
- Kurulan işletmenin kapatılma şeklini ifade edebilecek,
- Türkiye'deki mevcut iflas mekanizması, aşamaları ve iflasın ertelenmesi konusunu tanımlayabilecek,
- Kurulmuş işletmelerin çeşitli nedenlerle başka bir işletme ile birleşmesi konusunu anlatabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Tasfiye
- İflas
- Birleşme
- Devir
- Kapanma

İçindekiler



Girişimin Sonlanması: Tasfiye, İflas ve Birleşme

GİRİŞ

Girişimler de canlı varlıklar gibidir; doğarlar, gelişirler ve sonunda kapanırlar. Son-
suza kadar kalan bir girişimden söz edilemez. Yeni kurulan girişimlerin genelde
ortalama ömürleri bir insanın ömründen de daha azdır. Hiçbir girişimci kapatmak
için işletme kurmaz, ancak bazı nedenlerle kurulan işletmelerin kapatılması ve
başka bir işletme ile birleştirilmesi zorunlu hale gelebilir.

Girişimci kurmuş olduğu işletmeyi yaşatmaya çalışsa bile; bazen ekonomik
şartlar, rekabet, kötü yönetim, başlangıçtaki planlama eksiklikleri nedeniyle kur-
muş olduğu işletmeyi kapatmak yani tasfiye etmek zorunda kalabilir.

İŞLETMELERİN YAŞAM SÜRELERİ

İşletmeler belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulurlar; ancak bazen bu amacın
gerçekleştirilmesinin imkansız olması ve diğer nedenlerle faaliyetlerine son vere-
rek dağılıbilir ya da dağıtılabirirler. Bu sonuca yol açan nedenlerin bir kısmı eko-
nomik, bir kısmı da yasalar gereğidir.

Bütün dünyada girişimciler tarafından kurulan işletmelerin büyük bir kısmı çe-
şitli nedenlerle uzun yıllar yaşamamakta; kapanmaktadır. Örneğin Amerika'daki ist-
tatistiklere göre, girişimciler tarafından yeni kurulan işletmelerin % 17'si ilk 2 yıl
içinde kapanmaktadır. ABD'de, yeni kurulan aile şirketlerinin ortalama % 66'sı bi-
rinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. İngiltere'de de, durum benzerdir.
İngiliz şirketlerinin oranı da % 3.3 üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Kanada'da
Ocak 2009 İstatistiklerine göre yaklaşık 1-99 kişi çalıştıran işletmelerin % 96'sı 1 yıl-
da ayakta kalırken, % 85'i ilk 3 yılda ayakta kalmakta, % 70'i ilk 5 yılda ayakta kal-
maktadırlar. Yani Kanada'da yeni kurulan işletmelerden % 30'u ilk beş yılda ka-
panmaktadır.

Türkiye ile ilgili elimizde önceki yıllara ait güvenilir bir istatistik olmamakla
birlikte ekonomik konjonktürün sürekli değişkenliği, siyasi istikrarsızlık, bürok-
ratik iktidarsızlık, para ve iş piyasalarının oynaklığı, girişimi özendirici/destekle-
yici faaliyetlerin olmaması gibi pek çok faktör benzeri istatistiklerin Türkiye'de
çok daha yüksek olması gerektiğine işaret ediyor. TÜİK verilerine göre 2009 Ara-
lık ayında Türkiye'de 2008'e göre kurulan şirket ve kooperatif sayısı yüzde 9,2
azalarak, 49.003'ten 44.472'ye düşmüştür. Aynı dönemde kapanan ticaret unvan-
lı iş yerleri sayısı ise bir önceki yıla kıyasla yüzde 13,2 azalmış ve 37.343'ten
32.419'a inmiştir. Görüldüğü gibi 2009 yılında 44.472 ticari unvanlı işletme kuru-

lurken, 32.419 işletme kapanmıştır. Bu istatistikler 2011 yılı ilk 9 ayında itibaren Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından açıklanmaktadır. TOBB verilerine göre 2010 yılı ilk 10 ayında yeni kurulan şirket sayısı geçen yılın aynı ayına göre yüzde 17 kapanan şirket sayısı ise yüzde 7.5 oranında artmıştır. Bu da girişimciler tarafından kurulan şirketler kadar neredeyse kapanan şirket olduğunu göstermektedir.

Göröldüğü gibi genellikle birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece ve sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir.

GİRİŞİMİN BAŞARISIZLIK VE KAPANMA NEDENLERİ

Başarı veya başarısızlık her zaman girişimcinin iradesine ve yeteneklerine bağlı değildir. Bazen ekonomik ortam, rekabet, doğal afetler vb. koşullar nedeniyle de başarısızlık olabilir.

İşletme başarısızlıklarının temel nedenlerinin başında kötü yönetim, zayıf finansal yönetim ve pazarlama eksikliği gelmektedir. Girişimin başarısızlık nedenleri aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

Girişimlerin temelde başarısızlık nedenlerinin başında eksik ve zayıf planlama yer alır. İş kurulurken yapılan planlamada nakit akışları, bütçeler, tahminler ve hedeflerin gerçekçi bir şekilde ortaya konması gerekir. Girişimci yeni işe planlama ile başlar ve plandaki hedeflere ulaşmak için faaliyetleri yapar. Eğer planlarda hatalar varsa ve hatalar zaman içinde düzeltilmezse, başlangıçta planlanan hedeflere ulaşamaz ve girişimin kapanmasına kadar süreç gider.

Girişimin başarısızlık nedenlerinden birisi de plansız ve orantısız büyümedir. Burada büyüme, yeni yatırımlar, yeni hedefler ve plansız borçlanmalar şeklinde olursa, bir süreden sonra borçlar çevrilemez ve girişimin tasfiyesi kaçınılmaz olabilir.

Girişimin başarılı olması için en önemli konulardan birisi nakit akışlarının planlanması ve yönetilmesidir. Eğer nakitler düzgün planlanmaz ve iyi bir nakit yönetimi uygulamazsa girişim, piyasadaki bir sıkışıklıkta veya alacakların tahsilatında yaşanacak bir sorun nedeniyle mali krize girmesi ile karşı karşıya kalabilir. Burada önemli olan işletmenin net nakit çalışma sermayesinin her zaman hazır olması ve temkinli bir nakit planlaması ve yönetimi sergilemesi gerekir. Özellikle kriz dönemlerinde bankalar normal dönemlere göre daha az esnek davranırlar, faizler yükselir ve nakit akışları iyi olmayan işletmeler mali krize daha çabuk girerler. Hele girişimci Türkiye gibi krizlerin çok yaşandığı bir ülkede faaliyet gösteriyorsa nakit yönetiminde daha da dikkatli olması gerekir.

Yanlış işletme ve yönetim stratejileri uygulaması da kurulan işletmenin kapanmasına neden olabilir. Özellikle girişimcilerin kendilerine aşırı güveni ve profesyonellerle çalışmaması da işletmeyi başarısızlığa götürebilir. Her girişimcinin yönetim becerisi olmayabilir ancak, profesyonel yönetici çalıştırması kaçınılmazdır.

Birkaç ana müşteriye aşırı güven ve bu müşterilerin durumlarının kötüleşmesi sonucu da işletme zora girebilir. Örneğin satışlarının % 70'ini iki müşteriye satan işletme, bu iki işletmenin işi kapatması sonucu başka müşteri bulmazsa işi kapatmaya kadar süren bir süreç başlayabilir. Özellikle büyük işletmeler bazı işlemleri dışarıda taşeron adını verdiğimiz işletmelere yaptırmaktadırlar. Bu işletmelerin durumlarının kötüye gitmesi ve işi kapatmaları halinde taşeron işletmelerde büyük sıkıntıya girerler.

İşletmenin yaşam süreci içinde girişimcinin, işletmenin mali durumunu ve mali göstergeleri sürekli izlemesi gerekir. Bu göstergelerdeki bozulmaları görmemek

veya dikkate almamak işletmeyi mali krize sokabilir. Hele bir de kayıt dışı mali işlemler nedeniyle mali göstergeler gerçeği göstermekten uzak ise bu daha vahim bir durum olarak girişimcinin karşısına çıkabilir. İşletmenin bilanço ve gelir tablosunun gerçek durumu göstermesi ve girişimcinin bu tablolardaki bilgilere göre geleceği planlaması gerekir.

Genel olarak ekonominin temel sektörlerinde faaliyet gösteren bütün işletmelerde başarısızlıkların kesiştiği ortak nokta, finansal yapının bozulması sonucu işletmenin faaliyetlerini ve yükümlülüklerini yerine getiremez hale gelerek fesih, iflas veya tasfiyeye maruz kalmasıdır. Girişimcinin başarısızlık nedenlerini özet olarak şu şekilde sıralayabiliriz.

- İyi bir iş planı ile işe başlamama
- İş kolunun yanlış seçimi
- Yatırım yerinin yanlış seçimi
- Yoğun rekabet
- Yetersiz finans ile işe başlama
- Çalışma sırasında maliyetlerin yanlış hesaplanması
- Deneyim ve bilgi eksikliği
- Yönetim sorunları, ortaklar arası çekişme
- Hızlı orantısız büyüme nedeniyle yaşanan sorunlar
- Ülkede yaşanan doğal afetler, politik istikrarsızlık, terör gibi sorunlar
- Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler
- Sermaye yetersizliği
- Stratejik düşünememe
- Kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama
- İyi bir belge ve bilgi akışı sağlayamama
- Maliyetleri kontrol edememe
- Şirketi iyi bir fiyata satıp, rahat etme isteği
- Piyasalardaki değişimleri gözlemleme ve tahmin etmede yetersiz kalınması
- Şirket içi raporlamada yetersizlikler ve hesap sormadaki eksiklikler
- Aile içi sorunların işe yansması
- Üretim maliyetlerinin kötü ve zayıf kontrolü
- Ürün ya da hizmetin kötü kontrolü ve kalitede yaşanan sorunlar
- Mal veya hizmetin maliyetin altında satışı
- Yetersiz personel eğitimi,
- Ortakların işletme kaynaklarını kişisel menfaatleri için kullanımı
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanınamaması
- İşletme içinde zayıf iletişim
- Geç patent başvurusu
- Yapılacak işleri hep yarına bırakmak
- Kötü kredi yönetimi
- Sağlıksız şirket kültürü
- Aşırı güvenilen bir müşteri
- Denenmiş ve yeni teknolojilere aşırı yatırım
- Yetersiz finansman
- Yetersiz sigorta
- Yetersiz vergi planlaması
- Kötü stok yönetimi
- Satıcı tedarikçilerle kötü ilişkiler
- Zayıf / hiç motivasyonu olmayan çalışanlar

- Yetersiz ya da vasat profesyonel yardım,
- Pazar trendleri ve gelişmeleri önceden tahmin edememesi
- Zayıf bütçeleme kararları
- Aşırı borçlanma

İŞLETMELERİN KAPATILMASI

Girişimci kurmuş olduğu işletmeyi başarısızlık veya diğer nedenler ile kapatabilir. Kapatma işleminde şahıs işletmesi şirketlere göre daha kolay kapatılır. Bu işleme işin terk edilmesi denir. Halk arasında girişimcinin başarısız olduğunda “iş tasfiye etti”, “battı”, “iflas etti” gibi tabirler kullanılır. Bu tabirlerin tamamı işin kapatılmasını ifade eder.

İşletmelerin kapatılması, şahıs işletmelerinin kapatılması ve şirketlerin kapatılması olarak ikiye ayrılarak incelenebilir. Ayrıca işletmelerin iflasını da ayrı bir başlık halinde inceleyebiliriz.

Şahıs İşletmesinin Kapatılması

Girişimci, eğer bir şahıs işletmesi kurmuş ve bu işi barışsızlıkla sonuçlandırmışsa işi kapatması gerekecektir. İş kapatma kararı verdikten sonra işi kapatarak “iş bırakma bildirimi” ile Vergi Dairesine başvurarak vergi mükellefiyetini sonlandırması gerekir. Ayrıca ilgili meslek odası ve Ticaret odasından da kaydının siltilmesi gerekir.

İş terk eden gerçek kişi, vergi dairesindeki kaydını siltilmesini takiben Ticaret Sicili Kayıtlarını ve ilgili Meslek veya Ticaret Odası kayıtlarını siltilmesi (terkin edilmesi) gerekir. Bunun için aşağıdaki evrakların düzenlenmesi gerekir.

- Ticaret sicili memurluğuna hitaben dilekçe
- İlgili Ticaret Odası Başkanlığına hitaben dilekçe
- Vergi dairesi ticareti terk yazısı
- Mal beyanı
- Vefat nedeniyle kapanış talebinde, veraset ilanı (asıl ya da noter onaylı) eklenmeli, dilekçe ve mal beyanı varislerden biri tarafından imzalanmalıdır.

Şirketlerin Kapatılması

Şirketler Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde kapatılabilir. Bu işleme tasfiye işlemi denir. İşletmelerin, kuruluşlarında öngörülen amaçlarına ulaşmaları ya da bu amaçlara ulaşmanın mevcut koşullar nedeniyle olanaksız duruma gelmesi halinde faaliyetlerine son verilebilir. Tasfiye; faaliyetlerine son verilen işletmenin tüm varlıklarının satılıp paraya çevrilmesi, alacakların tahsili ve borçların ödenmesinden sonra geriye kalan kısmın (kaldı ise), ortaklar arasında dağıtılma işleminin bütününe denir.

Bir şirketin tasfiye edilebilmesi için ya dağılmış olması (infisah) ya da dağıtılmış olması (fesih) gerekir. Dağılma (infisah); yasa ve/veya ana sözleşmede öngörülen nedenlerden birinin gerçekleşmesi ile bir karar alınmasına ve ihbarda bulunulmasına gerek kalmadan bir şirketin kendiliğinden faaliyet ortamının sona ermesidir. Dağıtma; yasa ve/veya ana sözleşmede yer alan hükümlerden birine dayanarak,

- Mahkemenin,
- Bir kamu otoritesinin,
- Ortakların aldığı bir kararla şirketin varlığının sona erdirilmesidir. Dağılmanın hukuki sonucu olarak tasfiye veya tasfiyesiz (birleşme) dağılma işlemi yapılır.

Limited Şirkette aşağıdaki nedenlerden birinin gerçekleşmesi ile tasfiye işlemi gerçekleşir:

- Ana sözleşmedeki şirket süresinin bitmesi
- Şirket sermayesinin üçte ikisinin kaybedilmesi ve ortakları bu şirkete koymamaları
- Şirketin iflasına karar verilmesi
- Şirketin diğer bir şirketle birleşmesi
- Şirketin mahkeme kararı ile feshinin istenmesi
- Şirket amacının gerçekleştirmiş veya amacın gerçekleşmesinin imkansız hale gelmesi
- Ortak sayısının bire düşmesi veya 50'yi aşması
- Ortaklar kurulunca şirketin tasfiyesine karar verilmesi

Bir anonim şirketin aşağıdaki nedenlerden birinin gerçekleşmesi ile tasfiye işlemi gerçekleşir:

- Şirket sözleşmesinde belirlenen amaca ulaşılmış olması ya da amaca ulaşma olanağının kalmaması
- Şirket sözleşmesinde belirlenmiş olan sürenin sona ermesi
- Esas sermayenin 2/3'ünün yitirilmesine karşılık; Esas sermayenin 2/3'ünün yitirilmesi durumunda alacaklıların dağıtılma için mahkemeye başvurmaları
- Ortak sayısının beş kişiden aşağıya düşmesi
- Başka bir şirketle birleşilmesi
- Şirketin iflasına karar verilmiş olması
- Şirket sözleşmesinde yazılı dağıtılma nedeninin oluşması,
- Şirketin kanuni organlarından birinin eksikliği,
- Genel kurulun dağıtılma kararı.

Bir şirketin dağılmasına kimler karar verir?



Şirketin tasfiyesine karar verilmesinde aşağıda örneği verilen bir tasfiye kararının alınması gerekir. Limited şirketlerde ortaklar kurulu, anonim şirketlerde tasfiye kararını verirler. Tasfiye kararı örneği aşağıdaki gibi olabilir.

Tasfiye memuru "Tasfiye Halinde" ibaresi ile başlayan şirket unvanı altında düzenlenmiş Noterden imza beyannamesi hazırlar. Tasfiye girişinin tescili sonrasında Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde alacaklılara çağrıya ait bir ilan yapılır. Bu yapılmadığı takdirde tasfiye süresinin uzaması durumu ortaya çıkmaktadır. Türk Ticaret Kanunu'na göre bir yıllık bekleme süresi üçüncü ilanın yayımlanma tarihinden itibaren başlar. Ticaret Sicil Memurluğunda bulunan ilan formları kaşe ve tasfiye memurunun imzası ile ilana verilmelidir.

İşletmenin veya firmanın herhangi bir nedenle feshedilmesi veya tasfiye edilmesi halinde, fesih veya tasfiye işlemlerinin tescile işletilmesi zorunludur. Fesih veya tasfiye işlemlerinin onay ve tescil işlemleri ve bu işlemler için gereken belgeler aşağıda belirtilmiştir.

Tasfiye sürecine başlamadan önce şirketlerin tasfiyeye bir hazırlık yapmalarında yarar vardır. Bu süreçte tasfiye süresinin Türk Ticaret Kanunu'na göre 1 (bir) yıl olduğu unutulmamalıdır. Tasfiyeye başlarken bir tasfiyeye giriş bilançosu hazırlanmasında yarar vardır. Tasfiye süresince işlemleri yapmak üzere tasfiye memuru seçilmesi gerekir.

Bir şirket şeklindeki girişimin tasfiyesini (iflas durumu dışında) tasfiye memuru ya da memurları yürütür (TTK md.221). Tasfiye memuru, şirket sözleşmesiyle

belirlenebileceği gibi dağılmadan sonra ortakların oybirliğiyle kendi aralarından ya da dışarıdan seçilebilir. Gerektiğinde mahkeme tarafından da tayin edilebilir (TTK md.212).

Şirketi temsil yetkisine sahip olan tasfiye memuru, tasfiyeyi şirketin yararına olacak şekilde en kısa zamanda bitirmekle yükümlüdür (TTK md.225). Tasfiye sırasında şirketin unvanı aynen korunur, ancak baş tarafına “tasfiye halinde” ibaresi eklenir. Tasfiye memurunun üstlendiği görev sırasında yapacağı işlemler ve uyacağı kurallar şunlardır (TTK 225-242 Md.ler):

- Tasfiye ile ilgili muhasebe kayıtları için gerekli defterleri tutar.
- Tasfiyeye başlamadan önce, şirketin o andaki finansal durumunu gösteren bir envanter yapar ve “tasfiyeye başlama bilançosu”nu düzenler.
- Şirketin henüz sonuca bağlanmamış işlerini tamamlar. Ancak tasfiyenin gerçekleşmesiyle ilgili olmayan yeni işler yapamaz.
- Alacakları tahsil eder, bütün taşınır ve taşınmaz varlıkları paraya çevirir ve girişimin bütün borç ve taahhütlerini öder.
- Tasfiye sonunda girişimin durumunu gösteren “Tasfiye Sonu Bilançosu”nu düzenler. Tasfiye sonrası kalan varlıklar ortaklara paylaştırılarak tasfiye işlemi tamamlanır.
- Son olarak Şirketin ticaret unvanının ticaret sicilinden silinmesi için gerekli işlemleri yapar; tasfiye işleminin bittiğini ve şirketin kapandığını, vergi dairesine ve ilgili diğer kurumlara yasal süre içinde bildirir.

Tasfiye memuru tasfiyeye başladığını aşağıdaki evraklar ile vergi dairesine bildirir.

- Dilekçe (Dilekçede tasfiye memurlarının kim olduğu ve tasfiye adresi)
- Sicil tasdikli ortaklar kurul kararı (1 adet)
- İmza sirküleri (Tasfiye Memuruna ait)
- Üç defa yayınlanmak üzere alacaklılara davet ilanı
- Tasfiyeye giriş sicil gazetesi
- Tasfiye giriş bilançosu

Fesih veya tasfiye kararı alınması halinde tasfiyeye girdiği tarihten itibaren; tasfiyeye giriş tarihini takip eden dördüncü ayın 15'ine kadar bağlı bulunulan vergi dairesine, tasfiye öncesi döneme ait kurumlar vergisi beyannamesinin verilmesi gerekir. Ayrıca tasfiye tarihinden itibaren en geç 1 ay içerisinde SGK gibi resmi ve özel kurumlara şirketin tasfiyeye girdiğinin bildirilmesinde yarar vardır.

Tasfiyenin tamamlanarak tasfiye sonu kararının alınmasından sonra:

- Ticaret Sicil Memurluğu'na hitaben dilekçe
- 1 adet Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlığı'na hitaben dilekçe
- Tasfiye sonuna ilişkin noterden onaylı ortaklar veya genel kurul kararı
- Mal beyannamesi (2 nüsha)
- 2 asıl 1 bilanço

Tasfiye dönemi olan bir yıl dolduğunda, karar defterine aşağıdaki şekilde karar alarak tasfiye döneminin sona erdiğini tescil ettirilmesi ve sicil gazetesinde yayınlattırılması gerekmektedir. Bu kararda Tasfiyenin ve alacaklılara davet ilanının T.Ticaret Sicil Gazetesinin hangi tarih ve sayısında yayınlandığı ve şirket defter ve belgelerinin kime teslim edildiği ve hangi adreste saklanacağı belirtilecektir. Tasfiye sonunda vergi dairesi ve ticaret sicil kaydını sildirilir. Tasfiyenin veya iflasın kapandığını; vergi dairesine ve diğer resmi kurumlara 15 gün içinde bildirilmelidir.

Kendi istekleriyle tasfiyeye giren şirketlerin tasfiyeden vazgeçmeleri mümkündür. Şirketin tasfiye durumundan çıkarılması ve varlığını devam ettirmesi şirketin karar organlarının (Ortaklar kurulu ve genel kurul) bu yönde karar alması ile olur.

Limited şirketlerin, gerekli şartların yerine getirilmiş olması kaydıyla, kanunda ön görülen karar alma nisapları ile tasfiye halinin kaldırılması yönünde karar alması mümkündür.

GİRİŞİMCİLİKTE İFLAS

Halk arasında kurulan işletmelerin borçlarını ödeyemeyecek duruma düşmesine genelde iflas denmektedir. Yani bir işletmenin malını mülkünü kaybetmesi, tükenmesidir. Türk Dil Kurumuna göre iflas etmek; “bir kimse veya kuruluş için mahkeme kararıyla anaparasını yitirdiği açıklanmak, batmak” anlamındadır. Türkiye’de iflas konusu Türk Ticaret Kanunu’nda düzenlenmiştir.

İflas Edebilecek Girişimler

Türk Ticaret Kanunu’na (TTK) göre tüzel kişiler, gerçek kişi tacirler ve diğer bazı kişilerin iflası mümkündür. Aşağıda sayılan tüzel kişiler TTK 18. maddesine göre tacirdirler ve tacir sıfatını taşımaları nedeni ile iflasa tabidirler.

- Anonim şirketler, limited şirketler, komandit şirketler, kollektif şirketler, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler ve kooperatifler tacir sayılırları için iflasa tabidirler
- Amacına varmak için bir ticari işletme işleten dernekler
- Kendi kuruluş kanunları gereğince hususi hukuk hükümleri dairesinde idare edilmek veya ticari şekilde işletilmek üzere devlet, vilayet, belediye gibi amme hükmi şahısları tarafından kurulan teşekkül ve müesseseler dahi tacir sayılırlar.

Diğer taraftan aşağıda sayılan gerçek kişilerin iflası mümkün olabilmektedir.

- Tacirler: TTK 11. maddesine göre; “Bir ticari işletmeyi kısmen dahi olsa kendi adına işleten kimse”ye tacir denir. Bu madde hükmünde tacir işletmesini fiilen işletmeye başlamıştır.
- Bir gerçek kişi, bir ticari işletme açmış gibi, ister kendi adına, ister adi bir şirket veya her ne suretle olursa olsun hukuken var sayılmayan diğer bir şirket adına (Ortak sıfatıyla) muamelelerde bulunan kimse, hüsnüniyet sahibi üçüncü şahıslara karşı tacir gibi mesul olur (TTK m.14/f.II). Bu hükme göre bu gerçek kişi, işletmesini fiilen işletmeye başlamamış olsa bile TTK hükümlerine göre tacir sayılır.

Tacir olmadıkları halde özel kanun hükümlerine göre iflasa tabi kişilerden ticareti terk edenler (Ticareti terk eden tacirler, İcra ve İflas Kanunu’nun 44/II maddesi gereğince; terk ilanından itibaren 1 yıl süre ile, iflasa tabi olmaya devam ederler.), Kollektif ve Komandit Şirket Ortakları, tereke İflası tabi bir kimse için iflas yolu ile takip açıldıktan sonra bu kimsenin ölmesi halinde alacaklı istediği takdirde, terekeye karşı iflas yolu ile takibe devam edebilir (İİK m.53/II). Banka Yöneticileri ve Denetçileri, iflas edebilirler. Ayrıca konkordato (Elinde olmayan nedenlerle işleri iyi gitmeyen ve mali durumu bozulmuş olan dürüst borçluları korumak için kabul edilmiş bir kurumdur. Borçlu alacaklıların çoğunluğu ile bir anlaşma yapar. Bu anlaşmaya göre alacaklılar alacaklarından belli bir oranda vazgeçerler. Borçlu elindeki mevcudu ile bütün borçlarını kabul edilen oranda ödeyerek geri kalan borçlarından kurtulur. Borçlu bir konkordato teklifi hazırlar ve borçlarının yüzde kaçını ödeyeceğini bildirir. Konkordato, Ticaret Mahkemesi’nin onayı ile geçerlilik kazanır. Konkordato ilan eden borçlunun; ödeyeceği borç % 50’den az olamaz ve hakkında icra-iflas takibi yoluna gidilmiş olan borçlu hakkında, icra mahkemesi, konkordato’yu yerinde görürse borçluya 2 aylık süre vererek bir konkor-

dato komiseri atar. Komiser borçlunun işlerine bakar, malların defterini tutar, bir ilan ile alacaklıları toplantıya çağırır. Alacaklılar toplamının 2/3'ünün aldığı kabul kararı asliye ticaret mahkemesi ne gönderilir ve mahkeme kararı uygun görürse onaylar ve onaylanan karar ilan edilir ve borçlunun tüm alacaklılarını bağlar. Asliye ticaret mahkemesi konkordato kararını onaylamaz ise borçlunun 7 gün içinde iflası istenir. İflas etmiş olan bir borçlu da konkordato isteyebilir ve bu konkordato'da % 50 şartı ve konkordato komiseri yoktur. Komiserin görevlerini iflas müdürlüğü yapar ve istemin Asliye Ticaret Mahkemesi'nce onaylanması halinde borçlu iflas etmemiş sayılır.) mühleti kaldırılırsa veya konkordato tasdik olunmazsa veya konkordato Tamamen feshedilirse, borçlu iflasa tabi olmasa iflası talep edilebilir.

SIRA SİZDE



TTK'ye göre kimler iflas edebilir?

İflas Şekilleri

TTK'ye göre üç çeşit iflas yolu vardır; doğrudan/genel iflas yolu, kambiyo senetlerine özgü iflas yolu ve bankaların iflasıdır. Bankaların iflası dışındaki iflas konuları aşağıda ele alınmaktadır.

Doğrudan İflas Yolu

Adi iflas /genel iflas yolu olarak da bilinen bu yöntemde alacaklının alacağı bir kambiyo senedine bağlı değilse, iflasa tabi borçlu genel iflas yolu ile takip edilebilir. Alacaklının, öncelikle icra dairesine başvurup iflas takibi yapmadan ticaret mahkemesinde iflas davası açtığı usule doğrudan doğruya iflas yolu denilmektedir.

Doğrudan iflasta İcra Mahkemesi borçluya, borç yedi gün içinde ödenmezse alacaklının ticaret mahkemesinden borçlunun iflasına karar verilmesini isteyebileceği belirtir bir ödeme emri gönderir. Bu süre içinde ödeme yapılmazsa alacaklı iflas davası açar. Borçlu yedi gün içinde ödeme emrine itiraz edebilir. Ticaret mahkemesi borçlunun borçlu olduğunu ve borcu ödemediğini tespit ederse borçluya borcunu ödemesi için yedi günlük süre verir. Uygulamada buna depo kararı denir. Bu yedi günlük süre içinde de borçlu, borcunu ödemez ve mahkeme vizesine depo etmezse mahkeme iflas kararını vermek zorundadır. Mahkemenin aldığı iflas kararı iflas dairesine gönderilir ve iflas dairesi bu kararı ilan eder.

Bazı hallerde alacaklı doğrudan ticaret mahkemesine iflas davası açılabilir ve mahkeme iddia edilen sebebin ve alacağın mevcut olduğunu tespit ederse, borçluya depo kararı vermeden, doğrudan borçlunun iflasına karar verir. İflası tabi olan borçlu da ticaret mahkemesine başvurarak kendisinin iflasına karar verilmesini isteyebilir. Eğer borçlunun mevcudunun yarısına haciz konur ve geri kalan diğer yarısı da borçlunun kalan borçlarını ödemeye yetmezse borçlu kendi iflasını istemeye mecburdur. Bir anonim şirket ve limited şirketin aktifi şirketin borçlarını karşılamaya yetmezse, şirket alacaklılarından biri, doğrudan ticaret mahkemesine iflas davası açarak şirketin iflasına karar verilmesini isteyebilir. Şirketin aktifinin pasifini karşılamadığını tespit eden şirketi temsil eden kimseler de şirketin iflasını istemeye mecburdur.

İcra ve İflas Kanunu'nda (İİK) sayılan doğrudan iflas halleri şunlardır:

- Borçlunun ikametgahının belli olmaması
- Borçlunun taahhütlerinden kurtulmak amacıyla kaçması
- Borçlunun, alacaklılarının haklarını ihlal eden hileli muamelelerde bulunması veya bunlara teşebbüs etmesi
- Borçlunun haciz yolu ile yapılan takip sırasında mallarını saklaması

- Borçlunun ödemelerini tatil etmiş bulunması
- Borçlunun teklif ettiği konkordatonun tasdik olunmaması
- İlama dayalı alacak, icra emriyle istenildiği halde ödenmemesi

Kambiyo Senetlerine Özgü İflas Yolu

Kambiyo senetlerine özgü iflas yoluna başvurabilmek için alacağın bir kambiyo senedine bağlı olması şarttır. TTK'ye göre kambiyo senetleri, poliçe, çek ve bonodur. Kambiyo senedinin vadesi gelmiş olmalıdır. Senede bağlı alacağın, adı veya ticari bir alacak olmasının ya da alacak miktarının takip açısından bir önemi yoktur. Borçlunun iflasa tabi olması ve alacağın geçerli bir kambiyo senedine yani çek, poliçe veya bonoya bağlı olması yeterlidir.

Alacaklının alacağı bir kambiyo senedine dayanıyorsa ödeme ve itiraz süresi beş gündür. Ödeme emrinin tebliğinden itibaren beş günlük süre içinde borç ödenmezse, alacaklı ticaret mahkemesinde iflas davası açarak borçlunun iflasını ister. Ödeme emrine itiraz edilmişse açılacak iflas davasında borçlunun itirazının kaldırılması ve borçlunun iflasına karar verilmesi istenir. Alacak kambiyo senedi yanında rehinle temin edilmiş olsa bile alacaklı bu yola başvurabilir.

Kamu alacağı kambiyo senedine bağlanmış olduğu takdirde, kamu idaresi iflasa tabi borçlusu hakkında kambiyo senetlerine mahsus iflas yoluna başvurabilir.

Alacaklı iflasa tabi borçlu hakkında iflas yolu ile takip yapabileceği gibi haciz yoluna da başvurabilir. İİK. madde 43: "İflas yolu ile takip, ancak Ticaret Kanunu gereğince tacir sayılan veya tacirler hakkındaki hükümlere tabi bulunanlar ile özel kanunlarına göre tacir olmadıkları halde iflasa tabi bulundukları bildirilen hakiki veya hükmi şahıslar hakkında yapılır". Şu kadar ki alacaklı, bu kimseler hakkında haciz yolu ile de takipte bulunabilir. Buradan anlaşılacağı üzere, alacaklı iflasa tabi borçlusu hakkında seçtiği takip yolunu harç ödemeksizin bir kez değiştirme hakkına sahiptir. Alacaklı, önceki takipten vazgeçerek, borçlu hakkında diğer takip yoluna başvurabilecektir.

Bazı hallerde kanun vadesi gelmediği halde, vadesinden önce poliçe ve bono ile borçluya müracaat hakkı tanınmıştır. İİK m.257/f.2 gereğince vadesi gelmemiş borçtan dolayı ihtiyati haciz kararı alınmış ise borç, borçlu açısından muaccel olmaktadır. Poliçe ve bono ile ilgili olarak vadesinden önce alınmış bir ihtiyati haciz kararının bulunması halinde, borç muaccel hale gelmiş olduğundan, alacaklı kambiyo senetlerine mahsus iflas yoluna başvurabilir.

İFLASIN ERTELENMESİ KURUMU

İflasın ertelenmesi TTK. madde 324/2'de düzenlenmiş bir kurumdur. Bu maddede "Şirketin mali durumunun bozulması halinde: şirketin aciz halinde bulunduğu şüphesini uyandıran emareler mevcutsa idare meclisi aktiflerin satış fiyatları esas olmak üzere bir ara bilançosu tanzim eder. Esas sermayenin üçte ikisi karşılıksız kaldığı takdirde, umumi heyet bu sermayenin tamamlanmasına veya kalan üçte bir sermaye ile iktifaya karar vermediği takdirde şirket feshedilmiş sayılır. Şirketin aktifleri şirket alacaklılarının alacaklarını karşılamaya yetmediği takdirde idare meclisi bu durumu derhal mahkemeye bildirmeye mecburdur. Mahkeme bu takdirde şirketin iflasına hükmeder. Şu kadar ki; şirket durumunun ıslahı mümkün görülüyorsa idare meclisi veya bir alacaklının talebi üzerine mahkeme iflâs kararını tehir edebilir. Bu halde mahkeme, envanter tanzimi veya bir yediemin tayini gibi şirket mallarının muhafazası için lüzumlu tedbirleri alır" denmektedir.

TTK 376'da şirketler için sermayenin kaybı, borca batık olma durumu düzenlenmiştir. Şirketin borca batık durumda bulunduğu şüphesini uyandıran işaretler varsa, yönetim kurulu, aktiflerin hem işletmenin devamlılığı esasına göre hem de olası satış fiyatları üzerinden bir ara bilanço çıkarttırıp denetçiye verir. Denetçi bu ara bilanço, en çok yedi iş günü içinde inceler ve değerlendirmeleri ile önerilerini bir rapor hâlinde yönetim kuruluna sunar. Rapordan, aktiflerin, şirket alacaklılarının alacaklarını karşılamaya yetmediğinin anlaşılması hâlinde, yönetim kurulu, bu durumu şirket merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesine bildirir ve şirketin iflâsını ister.

Diğer taraftan, iflasın ertelenmesi İcra İflas Kanunu'na 17 Temmuz 2003 tarihli 4949 sayılı kanun ile yapılan düzenlemeler oluşturulmuştur. Ancak, 4949 sayılı değişiklikten önce de iflasın ertelenmesi kanunlarda bulunmakla beraber, uygulamada iflasın ertelenmesi kurumuna başvurulmamaktaydı. Bunun nedeni olarak TTK çerçevesinde iflasın ertelenmesi ile birlikte takiplerin duracağına ilişkin bir hüküm olmayışdır.

4949 sayılı İİK'ye göre, iflas kurumu, işletmelerin kolaylıkla iflas etmeleri yerine, mümkün olduğu kadar mali durumlarının iyileştirilerek faaliyetlerine devam edebilmelerini amaçlamıştır. Böylelikle bu işletmelerin ekonomiye olan katkılarının devam edebilmesi, işçilerin çalışabilmesi ve işyerlerini koruyabilmesi sağlanmak istenmiştir.

İflasın ertelenmesi ile birlikte 6183 sayılı kanuna tabi alacaklar dahil tüm takipler durur, buna ertelemenin tatil etkisi denilmektedir. İflasın ertelenmesinin temel mantığı alacaklıların takiplerinden borçluyu erteleme süresi içinde korumak, mal varlığının parçalanmasını önlemektir. Gerçekten her bir alacaklı münferit takipler yoluyla borçlunun malvarlığından bir parça alıp götürürse geriye işletmeyi devam ettirecek bir malvarlığı kalmayabilir. İşte bunu engellemek için Amme alacakları dahil tüm takipler durur. Ancak alacaklılar takip yoluyla hak da arayamadıkları için zamanaşımı süreleri de bu erteleme süresince durmaktadır. Burada bir istisna işçi alacaklarıdır. İİK 206. maddenin 1. sırasındaki işçi alacakları için haciz yoluyla takip yapılabilir.

İflasın ertelenmesi her ne kadar ilk bakışta borçlunun lehine görülse de aslında aynı zamanda alacaklıların menfaatini de koruyan bir sistemdir. Zor duruma giren şirketin malvarlığı tam olarak karşılamaya yetmediğinden alacaklılardan bazılarına diğerlerinden önce yapılacak ödemeler geri kalanların daha fazla zarara uğramasına neden olur. Borçlanma devam ederse borç açığı da büyür. İşte bu noktada devreye giren iflas kurumu, alacaklıların bir bütün olarak korunmasına hizmet etmekte, alacaklıların mümkün olduğunca yüksek ve eşit olarak alacaklarına kavuşmalarına imkan sağlamaktadır.

İflasın ertelenmesinde temel anlayış, hayatını idame kabiliyeti olan borçluların iflaslarının mümkün olduğu kadar ertelenmesi, iflastan kurtarılması ve bu erteleme dönemi sonunda alacaklılara derhal açılacak bir iflas tasfiyesine nazaran daha fazla bir alacak tahsili sağlama düşüncesidir. İflasın ertelenmesi çerçevesinde hiçbir hüküm, sermaye şirketinin akdetmiş olduğu bir sözleşmeyi ortadan kaldırmaya veya daha genel olarak, sermaye şirketinin hukuki ilişkilerini şekillendirmeye, alacak ve borçlarının özüne doğrudan etki yapmaya imkan vermemektedir.

İYİLEŞTİRME PROJESİ

Girişimcinin iflastan kurtulabilmesi için bir iyileştirme projesi hazırlaması gerekir. Girişimci bu proje ile iflastan kurtulmayı amaçlamaktadır. İyileştirme mevcut durumu daha iyiye getirmek, ıslah etmektir. İyileştirme kavramı her şeyden önce girişimin borca batıklığının ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. İyileştirme projesi ile borca batıklık ortadan kaldırılabilmesi ve böylece iflas yolu önlenmelidir. İyileştirmeden amaç, şirketin varlığını sürdürebilmesi ve kâr elde edecek duruma getirilmesidir. Yani borca batıklığın sınırları aşılmalı ve ortaklığın istikrarlı bir biçimde ekonomik fonksiyonunu yerine getirmesi de sağlanmalıdır. Şirketin likidite sorununu çözmesi gerekir.

Durumunun iyileşeceğini düşünen şirketler bir iyileştirme projesi hazırlayarak mahkemeye sunarlar. İflasın ertelenmesine karar verebilmesi için mahkemenin iyileştirme projesini ciddi ve inandırıcı bulması gerekir. Bu durum genelde mahkemeler bilirkişi incelemesiyle karar verirler.

İyileştirme projesinde yer alabilecek konular şunlar olabilir:

- Yönetim ve organizasyona yönelik tedbirler. Şirketin yeniden yapılanması, personel azaltılması, üretim, pazarlama süreçlerinin iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, küçülme, stokların eritilmesi, yeni ürün ve hizmetlere girilmesi gibi tedbirler.
- Finansal yapıya ilişkin tedbirler. Bu tedbirler arasında sermaye artırma, yeni ortak bulma, mevcut varlıkların bir kısmının paraya çevrilmesi, yeni düşük faizli ve uzun vadeli kredilerin bulunması, mevcut borçlularla vade uzatımı, alacaklıların alacak hakkından vazgeçmeleri, alacakların faktoring yoluyla satışı gibi mekanizmalar ile tahsili gibi tedbirler.
- Yeni satış sözleşmeleri, yeni pazarlar ve bayi ağları kurulması gibi satış artırıcı tedbirler.
- Yeni duruma göre oluşturulan proforma bilanço ve gelir tablolarının oluşturulması, nakit akım tablolarının düzenlenmesi,

İflasın ertelenmesini talep eden, hangi tedbirlere başvurularak ve hangi süre içinde borca batık olma durumunun sona ereceğini, iyileştirme projesini ve bu projenin ciddi ve inandırıcı olduğunu ispata yarayan bilgi ve belgeleri mahkemeye sunmalıdır. (md. 179/1) İyileştirme projesinin somut delillere dayanması mahkemenin karar vermesini kolaylaştıracaktır.

ŞİRKETLERDE BİRLEŞME VE DEVİR

Birleşme

Günümüzde küreselleşme ile işletmeler genelde kriz dönemlerini içsel büyüme (sermaye arttırarak) veya dışsal büyüme (katılım, birleşme vb.) ile aşmaya çalışırlar. Birleşme; bir şirketin bir başka şirket tarafından satın alınması, devralınması veya yeni bir işletme bünyesinde bir araya gelmesi olarak tanımlanabilir.

Birleşmeyi yatay, dikey ve karma birleşme olarak ayırabiliriz. Birleşecek olan işletmeler aynı sektörde ve aynı coğrafi bölgede (aynı ülkede vb.) işletiliyorsa, bu birleşme yatay birleşmedir. Birleşecek olan işletmeler arasında alıcı-satıcı ilişkisi varsa ya da şirket kendi tedarikçisi ile birleşirse, bu dikey birleşmedir. Birbiriyle ilgisi olmayan sektörlerde ya da farklı coğrafi bölgelerde (farklı ülke vb.) iş yapan işletmelerin birleşmeleri ise karma birleşmelerdir.

Girişimcinin kurmuş olduğu işletmeyi işletmemesi durumunda başka bir işletmeye devretmesi ve başka bir işletme ile birleşmesi gerekebilir. İşletme birleşmelerinin nedenleri ise şöyle sıralanabilir:

- Finansman kolaylığı sağlamak için daha büyük veya güçlü işletmelerle birleşilebilir.
- İşletmeler katma değer ve sinerji oluşturma için birleşebilir. Birleşme ile yeni oluşan şirketin piyasa değeri, tek tek işletmelerin toplam piyasa değerinin üzerinde olabilir.
- Yeni üretim metodu ve teknoloji sağlamak için birleşilebilir.
- Kötü yönetilen bir şirketin kullanılmayan varlıklarını başka bir şirketin daha verimli yönetimi altında daha iyi değerlendirmek amacıyla iki işletme birleşebilir.
- Vergi yasalarının sağladığı avantajlardan yararlanmak için birleşilebilir. Kârlı bir işletme, zarar eden bir işletmeyi satın alarak, devraldığı kurum zararını mevcut kârından düşerek vergi avantajı sağlayabilir.
- Girişimcilerin yönetsel veya finans alanındaki yeteneklerini gösterme arzusu, daha büyük bir şirketi yönetme tutkusu, şirketin devamını emniyet altına alma duygusu, birleşme kararlarında etkili olmaktadır.
- Diğer nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz:
 - Kâr kaybını engelleme
 - Yeni bir alana girme isteğı
 - Nakit sağlama isteğı
 - Parçalı yapıdaki bir endüstride beraber kaynak oluşturmak
 - Rekabeti ortadan kaldırma
 - Yeni fikirler kazanmak
 - Yeni insanlar kazanmak

Şahıs işletmelerinin birleşmelerinde bir işletme ya vergi mükellefiyetini sonlandırarak diğer bir işletme bünyesine katılır veya iki işletme de vergi mükellefiyetini sonlandırarak yeni bir vergi mükellefiyeti ile yeni bir işletme kurabilirler.

Şirketlerde ise durum biraz farklıdır. Şirketlerin birleşme konusu TTK'de düzenlenmiştir. TTK'ye göre birleşme iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbiriyle birleşerek “yeni bir ticaret” şirketi kurmaları veya bir veya birden fazla şirketin var olan diğer bir ticaret şirketine katılmasıdır (TTK.146).

TTK'ye göre birleşme, iki veya daha çok şirketin bir araya gelerek tek bir şirket oluşturmastır. Türk Ticaret Kanunu'nda birleşme iki veya daha çok ticaret şirketinin birleşerek yeni bir şirket kurmaları olarak belirtilmiştir. Buna “yeni şirket kurma yolu ile birleşme” denir. Bir ya da birden çok ticaret şirketinin mevcut bir başka şirketle birleşmesine “devralma” ya da “katılma” yoluyla birleşme denir. TTK'nda bu iki tür birleşmenin adına “tasfiyesiz infisah” da denir.

TTK'ye göre birleşecek şirketlerin aynı türden olmaları gereklidir. Buna göre Kollektif şirket ile komandit şirket birleşirken anonim şirket ile sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket kendi aralarında birleşebileceklerdir. İki limited şirketin kendi aralarında birleşmeleri mümkündür.

Devralma-Katılma

Devralma, bir şirketin diğer bir şirketi tüm varlık ve borçları ile içine almasıdır. Devralan anonim şirketin hukuki yapısı devam eder. Devralınan (katılan) şirketin ise, tüzel kişiliği sona erer. Devralınan şirketler alacaklı olan kişilerin alacaklarına tam güvence sağlanıncaya kadar şirket ekonomik varlığını sürdürür. Dolayısıyla yasa hükümlerine (TTK md.451) göre, devralınan şirketin dağıldığı, ancak tasfiye dönemine girmediği, bir başka şirket içinde tasfiye ediliyormuş gibi, ekonomik varlığını sürdürdüğü kabul edilir.

Devir yoluyla birleşmede, devralınması nedeniyle dağılan şirketin varlıkları ve borçları tasfiye edilmez (paraya çevrilmez, ödenmez). Şirketin tüm varlık ve borçları devralan (birleşilen) şirkete geçer. Bundan sonra devralan şirket, devralınan şirketin alacaklarının sahibi ve borçlarının sorumlusu olur. Devralınan şirketin pay sahipleri ise, devralan şirketin ortakları olurlar.

TTK’nda birleşen şirketlerin nevelerinin aynı olması şart koşulmuştur (TTK. 147).

Kurumlar Vergisi Kanunu’nun 37.maddesine göre aşağıdaki durumların varlığı halinde yapılan birleşme, “devir” sayılır:

- Birleşme sonucunda infisah eden (dağılan) kurum ile birleşilen kurumun kanuni merkezlerinin Türkiye’de bulunması
- Dağılan kurumun devir tarihindeki bilanço değerlerini birleşilen (devralan) kurumun, bir bütün olarak devralınması ve bunun aynen bilançoda yer alması
- Birleşilen kurumca dağılan kurumun ortaklarına, devralınan servet oranında hisse verilmesi.

Birleşme işlemlerine taraf olan şirketlerden en az birisinin halka açık anonim şirket olması durumunda Sermaye Piyasası Kurulu tarafından çıkarılan “Birleşme İşlemlerine İlişkin Esaslar Tebliği” ne göre birleşme işlemi gerçekleştirilir. Bu tebliğ 14.07.2003 tarih ve 25168 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu birleşme şekli çok büyük işletmeleri ilgilendirdiği için bu üniteye ele alınmayacaktır.

Şirketlerde Birleşme İşlemleri

Birleşme işlemine birleşme görüşmeleriyle başlanır. Bu süreçte birleşmeyi düşünen şirketlerin yetkili organları arasında birleşme koşullarını belirlemek üzere görüşmeler yapılır. Yetkili organlar şirketlerin türüne göre farklı karar organlarına sahiptirler. Bu organların kararına göre birleşme görüşmelerini yapacak yetkililer belirlenir. Birleşme görüşmelerinde;

- Birleşme türü (hukuki yapısı),
- Birleşmenin değişim koşulları,
- Birleşme sonrası payların dağılımı,
- Birleşmenin taraflara yükleyeceği borç ve yükümlülükler gibi konular tartışılarak sonuca varılmaya çalışılır.

Birleşmeye konu olacak şirketlerin, bu görüşmelere kendi şirketlerinin durumunu belirleyen bilançolarını getirmeleri gerekmektedir. Söz konusu bilançolar birleşme görüşmelerinde tartışılarak birleşecek şirketlerin birbirlerine oranla yeni şirkette hangi oranlarda pay sahibi olacaklarının saptanmasına yarayacaktır.

Birleşme görüşmelerinde tarafların ortak kararları birleşme sözleşmesi haline getirilir. Birleşme sözleşmesinin hazırlanması ve birleşen şirketlerden her birinin genel kurul ve/veya ortaklar kurulunca onaylanması gerekir. Birleşme sözleşmesi

yazılı olmalıdır ve imzaların noterlikçe onanmış olması gereklidir. Birleşme sözleşmesi TTK hükümlerine göre şu bilgileri içerebilir:

- Birleşen şirketlerin unvanları
- Şirketlerin esas sermayeleri
- Şahıs şirketlerinde ortakların adları
- Ortakların pay tutarları
- Taraflara yüklediğı borç ve yükümlölükler
- Değışim ve ölçü oranları

Birleşme kararlarının tescil ve ilanı yapılarak birleşme aşaması sonuçlandırılır. Karara varan şirketlerin, aralarında saptanacak kurallara ve ilkelere uygun olarak hazırlayacakları bilançolarını Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan ettirmeleri gerekir. Birleşen şirketlerin alacaklılarından herbiri birleşme kararının ilanından başlayarak üç ay içinde yetkili mahkemeye başvurup birleşmeye itiraz edebilirler. İlan edilen bilançolar, birleşme tarihi itibarıyla birleşen şirketlerin durumlarını gösterdiği gibi, birleşilen şirketin de muhasebe kayıtlarının temelini oluşturur.

Özet



Girişimcinin kurmuş olduğu işletmenin başarısızlık nedenlerini açıklamak.

Başarı veya başarısızlık her zaman girişimcinin iradesine ve yeteneklerine bağlı değildir. Bazen ekonomik ortam, rekabet, doğal afetler vb. koşullar nedeniyle de başarısızlık olabilir. İşletme başarısızlıklarının temel nedenlerinin başında, eksik ve zayıf planlama, plansız ve orantısız büyüme, kötü yönetim, zayıf finansal yönetim ve pazarlama eksikliği gelmektedir.



Kurulan işletmenin kapatılma şeklini ifade etmek.

Kapatma işleminde şahıs işletmesi şirketlere göre daha kolay kapatılır. Bu işleme işin terk edilmesi denir. İşletmelerin kapatılması, şahıs işletmelerinin kapatılması ve şirketlerin kapatılması olarak ikiye ayrılır. Girişimci bir şahıs işletmesini kapatma kararı verdikten sonra işi kapatarak “iş bırakma bildirimi” ile Vergi Dairesine başvurarak vergi mükellefiyetini sonlandırır. Ayrıca ilgili meslek odası ve Ticaret odasından da kaydının silinmesi gerekir.

Girişimcinin kurduğu şirketin tasfiyesi ise TTK’ndaki hükümlere göre yapılır. Tasfiye; faaliyetlerine son verilen işletmenin tüm varlıklarının satılıp paraya çevrilmesi, alacakların tahsili ve borçların ödenmesinden sonra geriye kalan kısmın (kaldı ise), ortaklar arasında dağıtılma işleminin bütününe denir.



Türkiye’deki mevcut iflas mekanizması, aşamaları ve iflasın ertelenmesi konusunu tanımlamak.

Türk Ticaret Kanunu’na (TTK) göre tüzel kişiler, gerçek kişi tacirler ve diğer bazı kişilerin iflası mümkündür. TTK’na göre üç çeşit iflas yolu vardır; doğrudan/genel iflas yolu, kambiyo senetlerine özgü iflas yolu ve bankaların iflasıdır.

Adi iflas/genel iflas yolu olarak da bilinen bu yöntemde alacaklının alacağı bir kambiyo senedine bağlı değilse, iflasa tabi borçlu genel iflas yolu ile takip edilebilir. Doğrudan iflasta, İcra Mahkemesi borçluya yedi gün içinde borcun ödenmesini ister ve bu gerçekleşmezse alacaklı ticaret mahkemesinden borçlunun iflasına karar verilmesini isteyebilir. Mahkemenin aldığı iflas kararı iflas dairesine gönderilir ve iflas dairesi bu

kararı ilan eder. Kambiyo senetlerine özgü iflasta, alacaklı ticaret mahkemesinde iflas davası açarak borçlunun iflasını ister.

İflasın ertelenmesi TTK madde 324/2’de düzenlenmiş bir kurumdur. İflasın ertelenmesinde amaç, işini sürdürme kabiliyeti olan borçluların iflaslarının mümkün olduğu kadar ertelenmesi, iflastan kurtarılması ve bu erteleme dönemi sonunda alacaklılara derhal açılacak bir iflas tasfiyesine nazaran daha fazla bir alacak tahsili sağlama düşüncesidir.



Kurulmuş işletmelerin çeşitli nedenlerle başka bir işletme ile birleşmesi konusunu anlatmak.

Girişimcinin kurulmuş işletmelerinin çeşitli nedenlerle başka bir işletme ile birleşmesi söz konusu olabilir. Birleşme; bir şirketin bir başka şirket tarafından satın alınması, devralınması veya yeni bir işletme bünyesinde bir araya gelmesi şeklinde olur. Özellikle sermaye şirketlerinin kendi türündeki şirketlerle birleşmesi mümkündür.

Kendimizi Sınayalım

1. Birleşme sözleşmesinin TTK'nu hükümlerine göre aşağıdakilerden hangisi yer **almaz**?

- Birleşen şirketlerin unvanları,
- Şirketlerin esas sermayeleri,
- Şahıs şirketlerinde ortakların adları,
- Ortakların pay tutarları,
- Tasfiye sonrası işlemler

2. Bir anonim şirketin diğer bir anonim şirketi tüm varlık ve borçları ile içine alarak birleşmesine ne ad verilir?

- Tasfiye
- İflas
- Devralma
- Devretme
- Ayrılma

3. Aşağıdakilerden hangisi işletme birleşme nedenleri arasında yer **almaz**?

- Kar kaybını engelleme
- Yeni bir alana girme isteği
- Nakit sağlama isteği
- Parçalı yapıdaki bir endüstride beraber kaynak oluşturmak
- Rekabeti ortamı oluşturmak

4. Aşağıdakilerden hangisi İcra ve İflas Kanununda (İİK) sayılan doğrudan iflas halleri arasında yer **almaz**?

- Borçlunun ikametgahının belli olmaması,
- Borçlunun taahhütlerinden kurtulmak amacıyla kaçması,
- Borçlunun haciz yolu ile yapılan takip sırasında mallarını saklaması,
- Borçlunun ödemelerini tatil etmiş bulunması,
- Borçlunun teklif ettiği konkordatonun tasdik olunması,

5. Türk Ticaret Kanunu'na (TTK) kişilerden hangisinin iflas mümkün **değildir**?

- Anonim şirketler,
- Komandit şirketler,
- Adi şirketler
- Kollektif şirketler,
- Limited şirketler,

6. Aşağıdakilerden hangisi Limited Şirketlerde tasfiye nedenlerinden biri **değildir**?

- Ana sözleşmedeki şirket süresinin bitmesi
- Şirket sermayesinin üçte birinin kaybedilmesi
- Şirketin iflasına karar verilmesi,
- Şirketin diğer bir şirketle birleşmesi,
- Şirketin mahkeme kararı ile feshinin istenmesi,

7. Girişimcinin başarısızlık nedenleri arasında aşağıdakilerden hangisi **yer almaz**?

- İyi bir iş planı ile işe başlamama
- İş kolunun yanlış seçimi
- Yatırım yerinin yanlış seçimi
- Yetersiz rekabet
- Yetersiz finans ile işe başlama

8. Aşağıdakilerden hangisi anonim şirketlerin tasfiyesi nedenlerinden biri **değildir**?

- Şirket sözleşmesinde belirlenen amaca ulaşılmış olması
- Şirket sözleşmesinde belirlenmiş olan sürenin sona ermesi
- Esas sermayenin 1/3'ünün yitirilmesi
- Ortak sayısının beş kişiden aşağıya düşmesi
- Genel kurulun dağılma kararı.

9. Aşağıdakilerden hangisi tasfiye memurunun üstlenildiği görevler arasında yer **almaz**?

- Tasfiye ile ilgili muhasebe kayıtları için gerekli defterleri tutmak
- Tasfiyeye başlamadan bir envanter yapmak
- Şirketin henüz sonuca bağlanmamış işlerini yapar
- Alacakları tahsil eder, bütün borç ve taahhütlerini öder
- Tasfiye sonu envanteri düzenler

10. Girişimcinin iflastan kurtulabilmesi için hazırladığı projeye ne ad verilir?

- Başlangıç projesi
- İflas projesi
- İyileştirme projesi
- Kurtarma projesi
- Tasfiye projesi

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise “Şirketlerde Birleşme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise “Devralma-Katılım” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e Yanıtınız yanlış ise “Birleşme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilikte İflas” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Yanıtınız yanlış ise “Girişimcilikte İflas” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise lütfen “Şirketlerin Kapatılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. d Yanıtınız yanlış ise “Girişimin Başarısızlık ve Kapanma Nedenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Şirketlerin Kapatılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “Şirketlerin Kapatılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “İyileştirme Projesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Bir şirketin dağılmasına yetkili bir mahkeme, bir kamu otoritesi veya şirket ortakları karar alarak karar verebilirler.

Sıra Sizde 2

TTK’ye göre tacir sayılan sermaye şirketleri, şahıs şirketleri ve kooperatifler iflas edebilirler.

Sıra Sizde 3

İflasın ertelenmesine Ticaret Mahkemesi karar verir.

Sıra Sizde 4

İşletmeler, finansman kolaylığı sağlamak, sinerji yaratmak, yeni ürün ve metodlarına sahip olmak, vergi yasalarının sağladığı avantajlardan yararlanmak gibi nedenlerle birleşirler.

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Ertas C. Fatih; “Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Şirket Birleşmeleri”, İktisat- İşletme ve Finans Dergisi, Ocak 1998.
- Selçuk ÖZTEK, İflasın Ertelenmesi, Arıkan Basım yayın, İstanbul 2007.
- Selçuk ÖZTEK, İflasın Ertelenmesi, Bankacılar Dergisi, Sayı: 53, 2005.
- Oğuz ATALAY, İflasın Ertelenmesi, Bankacılar Dergisi, Sayı 47, 2003.
- Sümer ALTAY, Türk İflas Hukuku, Vedat Kitapçılık, Ocak 2004.
- Şakir BALCI, İflasın Ertelenmesi, Güncel Hukuk, 2007.
- Ahmet Türk, ANONİM ORTAKLIKTA SERMAYE KAYBI VE BORCA BATIKLIĞIN HUKUKİ SONUÇLARI, Nobel Yayınları, Ankara 1999.
- Sağlam, Necdet, Salim Şengel; “Şirket Birleşmeleri ve Muhasebeleştirilmesi”, Şirket Birleşmeleri, Alfa Basım Yayın, İstanbul 2003.
- Necdet Sağlam, “Şirketlerde Tasfiye”, Muhasebe Uygulamaları, TC. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1675, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 867.
- Necdet Sağlam, “Şirketlerde Birleşme”, Muhasebe Uygulamaları, TC. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1675, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 867.
- <http://www.kobiklinik.com/tr/klinik.asp?ID=41&makale=271>.