

Kendi İşini
Kurmak
İsteyenler
İçin

Girişimcilik Kılavuzu

Reha ULUHAN



Reha Uluhan

Kendi işini Kurmak isteyenler için Girişimcilik Kılavuzu



Proje

T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Proje İzleme ve Değerlendirme Grubu

Fatma Özdoğan, Fethullah Haksöyler, İbrahim Biçici, Mustafa Turğut, Rahime Beder Şen, Semra Demirkan

Copyright

©2011, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı
Bu kitabın tüm yayın hakları saklıdır.
Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının izni olmaksızın tamamı veya herhangi bir bölümü herhangi bir biçimde veya yöntemde, elektronik, mekanik, fotokopi, kayıt olarak çoğaltılamaz, yayınlanamaz.

Proje Yürütücüsü

EDAM (Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları Merkezi)

Proje Yönetmeni

Alpaslan Durmuş

Proje Koordinatörü

Murat Şentürk

Editör

Hatice Işılak Durmuş

Editör Yardımcısı

Aynur Erdoğan

Danışman

Yaşar Şehsuvaroğlu, Yılmaz Yaman, Zeynep Şarlak

Araştırma Asistanı

Merve Akkuş, Muaz Yanılmaz

Görsel Yönetmen

Nevzat Onaran

Grafik Uygulama

Ahmet Karataş, Nevzat Onaran

Kapak Fotoğrafı

©Deklofenak - Fotolia.com

Fotoğraf

Fotolia, Halit Ömer Camcı

Çizgi

Fotolia, Hasan Aycın, Yahya Alakay

Redaksiyon ve Düzelti

Esin İnan, Ülkü Dilşad Sunar

Yapım ve Baskı Öncesi Hazırlık

EDAM Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları Merkezi, Ferah Mah. Ferah Cad. Bulduk Sok. No: 1, 34692, Üsküdar, İstanbul
Tel/Faks: (+90 216) 481 30 23
edam@edam.com.tr - www.edam.com.tr

ISBN:

978-605-4628-12-4

Üçüncü baskı, İstanbul, 2012

AEP Uygulama ve Yayınlaştırma Projesi - 2012 kapsamında 30 çeşit ve toplamda 41.500 adet kitap basılmıştır.

Baskı

Nakış Ofset, Litros Yolu, 2. Matbaacılar Sitesi, 2 ND 3 Topkapı / İstanbul
Tel: (+90 212) 613 8737

İletişim

T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı
Adres: Eskişehir Yolu Söğütözü Mah. 2177.
Sokak No: 10/A Çankaya / ANKARA
Tel : +90 (312) 705 55 00
Fax: (312) 705 55 99
www.aile.gov.tr



Dikkat!

Bu bölümde konu ile ilgili özellikle dikkat edilmesi gereken hususlar vurgulanmaktadır.



Atalarımız Ne Demiş?

Bu bölümde metni destekleyen ve konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayan atasözleri ve özlü sözler yer almaktadır.



Git, Araştır! Git, Başvur!

Bu bölümde ana metinde anlatılan konunun farklı bir yönünün ele alındığı ya da daha ayrıntılı bilgilerin edinilebileceği farklı kaynaklara işaret edilmekte; ayrıca konu ile ilgili başvurulabilecek bazı kurum ve kuruluşlar tanıtılmaktadır.



Biliyor muydunuz?

Bu bölümde ana metin ile bağlantılı ilgi çekici bilgiler ve ayrıntılar sunulmaktadır.



Sözlük

Bu bölümde metin içinde geçen ve anlaşılmasında zorluk çekilebilecek bazı kelime ve ifadelerin anlamları verilmektedir.

Bu kitap, Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu'nun 30/12/2011 tarih ve 269 sayılı kararı ile tavsiye edilen Aile Eğitim Programı (AEP) müfredatına uygun olarak hazırlanmıştır.

içindekiler

4 Sunuş

6 Girişimcilik Nedir? Girişimci Kimdir?

16 İşimizi Kuruyoruz

24 Sıfırdan Başlamak

32 İş Stratejisi

42 İş Planı

54 Değirmenin Suyu Nereden Gelecek?

**62 Ülkemizde Girişimciliğe Destek Veren
Kurumlar ve Destek Koşulları**

84 İşletmenin Büyümesi

SUNUŞ

Sahip olduğumuz medeniyet mirası içinde aile kurumu öncü ve belirleyici bir değere sahiptir. Bu yapının daha yakından ele alınması, çözüm çabalarına yeni bir ufuk kazandıracaktır. Aile içinde tesis etmeye çalıştığımız karşılıklı hak ve sorumluluklar açısından, zengin bir kültürel mirasa sahibiz. Evrensel bir kurum olan aile, yapısal özellikleri, geçirdiği değişim evreleri, karşılaştığı sorunlar bakımından temel bir çözüm ünitesidir.

Toplumda en küçük ölçekli yaşam ünitesi olarak kabul ettiğimiz ailenin, fonksiyonlarını icra edememesi ülkeler için ağır sorun tablosunun habercisidir. Sağlıklı aile yapısı yalnız kendi üyeleri için değil, çevresi ve toplumu için de bir denge ve güven unsurudur. Bugün yaşadığımız ağır sorun tablosunun altında sorun çözme kabiliyetini kaybetmekte olan aile gerçeği vardır. Güçlü ve sağlıklı aile demek, varlığı ile gurur duyduğumuz çocuk nüfusun ve genç nesillerin huzur ve güven ortamında yetişmesi demektir. Fonksiyonlarını sürdüren aile, çocuğuna, gencine, kadınına, engellisine, yaşlısına sağlıklı bir ortamı sağlayan ailedir.

“Eğitim ailede başlar.” ilkesinden hareketle hazırlanan Aile Eğitim Programı, bilgi çağının gereklerine uygun olarak ailelerin yaşam kalitesini arttırmaya dönük önemli bir adımdır. Koruyucu ve önleyici bir sosyal politika hedefi olarak önem kazanan Aile Eğitim Programı, bilimsel bilgi desteği ile aile mutluluğunu arttırmaya dönük bir hizmet hamlesi olarak görülmelidir.

Yakın bir döneme kadar gelenekle taşınan bilgi ve deneyimler genç kuşakların aileye ilişkin bir bakış kazanması için yeterli görülmekteydi. Günümüzde artan bilgi ve iletişim imkânları eğitim ve öğretimde daha fazla seçenek sunmaktadır. Aile Eğitim Programı, yetişkinlerin gündelik hayata ilişkin hemen her türlü so-

ricularına cevap vermektedir. Program, sahip olduğu dinamik yapısı ile kendini yenileyerek ihtiyaçlara cevap verecektir.

Aile Eğitim Programı, program geliştirme ilkelerine bağlı kalınarak özgün bir süreçte geliştirilmiştir. Ülkemizde kendine özgü toplumsal ve kültürel şartları dikkate alınarak hazırlanan Aile Eğitim Programı, bu alandaki kurumsal birikimi esas almaktadır. Programın hazırlanmasında alanında uzman ve yetkin akademisyenlerin tecrübelerinden ve birikimlerinden yararlanılmıştır.

Hazırlık çalışmaları sürecinde aile eğitimiyle doğrudan veya dolaylı bir biçimde ilişkide olan kamu kurum ve kuruluşlarının, özel sektör temsilcilerinin ve sivil toplum kuruluşlarının tecrübelerinin yanında ailelerin ihtiyaç, beklenti ve talepleri de aynı şekilde belirleyici olmuştur.

Aile Eğitim Programı'nın geniş toplum kesimlerine ulaşması ve yaşam kalitemizi arttırması, hazırlık sürecinde olduğu gibi uygulama sürecinde de alanında yetişmiş; ailenin önemine, değerine inanan eğitimcilerin ve uzmanların gayretiyle mümkündür.

Programın hazırlık ve uygulama sürecinde rol alan akademisyen, uzman ve eğitimcilerimize yürekten teşekkür ediyorum.

Fatma ŞAHİN

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı

İ K T İ S A T



ünite 1

Girişimcilik Nedir? Girişimci Kimdir?

Girişimcilik, bir kişinin fırsatları görüp risk alarak bunları bir iş fikrine dönüştürmesi ve kendi işini kurması sürecini ifade etmektedir. Günümüzde girişimcilik ülkelerin ve toplumların ekonomik değeri üretmelerine sağladığı destek nedeniyle giderek önem kazanmaktadır. Bu bölümde girişimcinin ve girişimciliğin;

- tanımını ve unsurları,
- özellikleri ve önemi,
- süreci ve işlevleri

üzerine bilgi verilmektedir.

Girişimcilik Nedir? Girişimci Kimdir?



Kimdir Bu Girişimci?

Girişimcilik girişimci kişinin fırsatları görerek, risk alarak, öncü ve rekabetçi olarak gerçekleştirdiği bir değer yaratma sürecidir. *Girişimci* ise kazanç elde etmek üzere emek, sermaye, doğal kaynaklar ve teknolojiyi örgütleyerek kendi işini kuran kişidir.

Girişimciliğin Unsurları

- *Yenilikçi ve yaratıcı olmak*: Girişimcilik, ürün, hizmet, teknoloji ya da üretim açısından yaratıcı ve alışılmamış çözümler bulmayı gerektirir. Alışılmış iş yapma kalıplarının yıkıldığı yerde girişimci düşünce başlar. Girişimci, başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları fark edip bunları birer iş fikrine dönüştürür.
- *Risk almak*: Girişimci, teknolojik değişimi, pazar yapısını, kanuni düzenlemeleri ve rekabeti gözeterek risk üstlenir. Risk almak onu sıradan bir iş sahibi, patron ya da yöneticiden ayıran önemli bir özelliğidir.

Hayal gücü bilgidenden daha önemlidir.

Albert Einstein



- **Öncü olmak:** Girişimci, başkalarını izlemeden yenilikçi düşüncesini gerçekleştirecek iş planlarını oluşturup hızla faaliyete geçer. Bir şeyi gerçekleştirme tutkusuyla eyleme başlar, öne geçer.
- **Rekabetçi düşünmek:** Tüketici daima yüksek kaliteyi, düşük fiyatı ve daha fazla seçeneği ister. Bu sebeple girişimci rekabet edebilmek için tüketici odaklı düşünür ve buna uygun çözümler üretir.

Neden Girişimci Oluyorlar?

- **Bağımsızlık isteği:** Kendi işine sahip olma isteği girişimciliğe teşvik edici en önemli unsurdur. Pek çok kişi yıllarca bu hayalini gerçekleştirmenin peşinde koşar.
- **Başarma duygusu:** Başarı kazanma ve bunu sürdürme duygusunun verdiği keyif bireyleri kendi işini kurmaya teşvik eder.
- **Saygınlık elde etme:** Başarılı bir işletme sahibi diğer bireylerin saygı, takdir ve hayranlığını kazanır.
- **Kâr elde etme:** İşletmesi kâr elde ettikçe girişimci de zenginliğini artırır.
- **Kişisel gelişim:** Girişimci, kendi işletmesinin çeşitli faaliyetlerinde görev üstlendikçe, kendi becerilerini ve potansiyelini gerçekleştirme ve geliştirme olanağı bulur.



Neden Bu Kadar Önemli?

- *İşsizlik sorunu:* İşsizlik ve buna bağlı olarak artan yoksulluk günümüzde tüm dünyanın ortak sorunudur. İşsizlikle mücadelede en etkili araçlardan biri insanların kendi işlerini kurmalarının desteklenmesidir. Ayrıca bir ülkede girişimcilik düzeyi arttıkça yeni iş olanakları da artar. Bu sebeple girişimciliğin teşvik edilmesi birçok ülkede devlet politikası hâline gelmiştir.
- *Ekonomik büyüme:* Yeni iş olanakları ve alanlarının açılması bir ülkenin refahını ve bunun sürdürülmesini sağlar. Ayrıca yerel potansiyellerin değerlendirilmesi de buna hizmet eder. Girişimcilik özellikle bu iki konuda ekonomik büyümeyi tetikleyen ve garantileyen bir işlev görür.
- *Sermaye birikimi sağlama:* Başarılı girişimciler eninde sonunda büyür ve kârlarını arttırmırlar. Devlet tarafından da gerekli destekler sağlandığında, artan bu kârlar sermaye birikimine yol açar. Oluşan bu birikim büyük şirketlerin sermaye birikiminin aksine toplumun her kesimine yayılabilir.
- *Rekabet ortamı:* Rekabet arttıkça şirketlerin etkinliği artar. Çünkü bir şirket, tüketiciler ve toplum lehine daha iyi ve çeşitli mal ve hizmet üretimi gerçekleştirmek zorundadır. Ayrıca rekabet ortamı maliyetleri ve fiyatları düşürmeyi de zorunlu kılar.
- *Yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni satış yöntemleri yaratma:* Yenilik yaratabilen girişimciler geleneksel piyasaları, bu piyasalardaki iş yapma biçimlerini köklü bir şekilde değiştirmektedirler.
- *Bilimsel ve teknolojik gelişmeyi destekleme:* Bilimsel ve teknolojik araştırma ve geliştirme faaliyetleri ne kadar önemli gelişmelere kapı açarsa açsın esas önemli olan bunların hayata geçirilmesidir. Girişimciler fırsatları görme ve risk almaya yatkınlıklarıyla bu bilimsel ve teknolojik sonuçlara hayat verirler.



Girişimciyi Bekleyen Zorluklar

- *Sorumluluk yükü:* Girişimciler kendi işinin patronu gibi gözükmekle birlikte gerçek anlamda özgür değildirler. Yatırımcıların, müşterilerinin, ailelerinin, akrabalarının ve devletin beklentilerinin baskısı altındadırlar.
- *Sınırlı kaynak:* Girişimcilerin iş yapma kapasiteleri, mevcut kaynakları ile sınırlıdır. Bu sebeple çoğu zaman yapmak istedikleri ve hayalini kurdukları büyük projelerden vazgeçmek ya da yeni finans arayışlarına girmek durumunda kalırlar.
- *İş stresi:* Girişimcilerin faaliyetlerini sürdürecekle hayatta kalabilecek kadar para kazanabilme garantileri yoktur. Bu sebeple yüksek düzeyde iş stresi yaşarlar.
- *Uzun çalışma saatleri:* Girişimcilerin mesai saati yoktur. Gününün neredeyse tamamı iş ile geçer.
- *Başarısızlık korkusu:* Girişimciler başarıyı elde etmeden önce başarısızlıklar yaşayabilir. Tüm sermayelerini kaybetme riski ile çalışmaktadırlar.
- *Sağlık sorunları:* Girişimcilerin zorlu çalışma temposu fiziksel problemleri de beraberinde getirebilir. Birçok girişimcide özellikle strese bağlı rahatsızlıklar görölmektedir.



- *Aile sorunları:* Yeni ve riskli bir işe girme ya da başarısızlıktan kaynaklanan stres, aile yapısını da olumsuz etkileyebilir. Ayrıca çoğu küçük girişimci işe aile bireyleri ile ortak başlamakta, bu da zamanla iş kaynaklı problemlerin aile içine de yansımına sebep olmaktadır.

Nereden Başlamalıyım?

Bir girişimci adayı öncelikle aşağıdaki dört temel soru ve bunların cevapları üzerine kafa yormalıdır:

- *Fırsatlar nerededir?* Girişimcilik yolculuğu bu soruyla başlar. Yaşanılan mahallede, semtte, şehirde ya da ülkede hangi iş alanında bir açık var? İnsanlar neyi arayıp da bulamıyorlar? Öncelikle yapılması gereken şey, pazara ve ihtiyaçlara odaklanmaktır.
- *Bu fırsatlardan nasıl yararlanabilirim?* Girişimcilik ile fırsatçılık aynı şey değildir. Fırsatları gözlemlemek, belirlemek işin sadece bir kısmıdır. Önemli olan belirlenen fırsatların zaman içinde ne yöne doğru geliştiğini sezebilmektir. Değişen çevre koşullarının, insanların ihtiyaçlarını nasıl belirlediğini, gelecekte ne tür ihtiyaçlar ortaya çıkaracağını tahmin etmek önemlidir. Aksi takdirde fırsatlar bir *imkân* olarak değil *sorun* olarak görülür.
- *Hangi kaynaklara ihtiyaç var?* Planlanan iş için emek, sermaye, doğal kaynaklar ve teknoloji faktörlerinden hangisi ya da hangileri gerekiyor? Ne kadar? Nerelerden temin edilebilir? Bunlar cevaplanması gereken önemli sorulardır.
- *En uygun örgütsel yapı hangisidir?* Sürecin bu aşamasında iş fikri için en uygun işletme yapısı arayışına girilir. Türk Ticaret Kanunu başucu kitabı olur. Bürokrasinin karışık yollarından geçerek en uygun örgütsel yapı belirlenir. Bu aşamada bir muhasebeciye danışmak en pratik ve en güvenilir yöntemdir.

Hayatında hiçbir hata yapmamış kişi, yeni hiçbir şey denemiştir.
Albert Einstein



E T K İ N L İ K L E R



Ne Kadar iyi Bir Girişimci?

Kendi işini kurmuş bir arkadaşınızı gözlemleyin. Onun işini kurma ve sürdürme sürecini göz önünde bulundurup aşağıdaki formdan yararlanarak girişimciliğini puanlayın. Puanlarımızı 100 üzerinden verin. Bakalım toplamda 1.000 puana ne kadar yaklaşıyor?

Değerlendirme Konusu	Puan
Alışılmış iş yapma kalıplarını yıkmıştır.	
Başkalarının göremediği fırsatları fark etmiştir.	
Fırsatları değerlendirmek için harekete geçmiştir.	
Düşündüğünü hayata geçirmekte risklere katlanmayı göze almıştır.	
Düşündüğünü gerçekleştirme tutkusuna sahiptir.	
Daima yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemiştir.	
Ürün ve hizmetlerinin fiyatlarının başkalarınınkinden daha düşük olmasına çalışmıştır.	
Kendi işine sahip olma isteği içindedir.	
Başarıya ulaşmaktan keyif alır.	
Kendi becerilerini önemsemektedir.	
Toplam Puan	

Katkısı Nedir?

Girişimciler bireysel ve toplumsal olarak ne gibi sorunların çözümünde katkı sahibidirler? Birkaçını biz not ettik. Listeyi genişletmeyi de size bıraktık.

- | | |
|---|--------------------------------|
| ☐ İşsizlik sorunu | ☐ |
| ☐ Ekonomik büyüme | ☐ |
| ☐ Sermaye birikimi sağlama | ☐ |
| ☐ Rekabet ortamı | ☐ |
| ☐ Yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni satış yöntemleri yaratma | ☐ |
| ☐ Bilimsel ve teknolojik gelişmeyi destekleme | ☐ |

Başarılı Bir Girişimci Olabilir miyim?

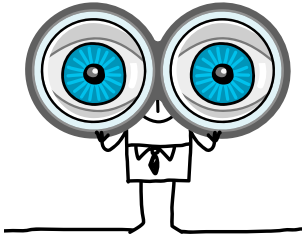
Bir girişimci adayı olarak aşağıdaki özelliklerden hangilerine, hangi oranlarda sahip olduğunuzu kendinize sorun. Eksik kalan yönlerinizi listeleyip harekete geçin. Hiçbir şey için geç kalmış sayılmazsınız.



✓ Kontrolü elde tutma

İyi bir girişimci olayların gidişine yön verebileceğine inanır. Yaşadığı olayları şanssızlığa, başkalarına, dışındaki sebeplere bağlamaz. Kendi davranışlarını yönetmek ve sonuçlarını üstlenmek sorumluluğuna sahiptir.

✓ Bu konudaki eksikliklerim şunlar:



✓ Sorunları önceden görebilme

İyi bir girişimci bir sonraki adımının ne olacağını bilir. Sorunlar ortaya çıkmadan, alternatiflerini hazırlayıp önleyici bir yaklaşımla çalışarak sorunların önünden gider.

✓ Bu konudaki eksikliklerim şunlar:

✓ Bağımsız olma

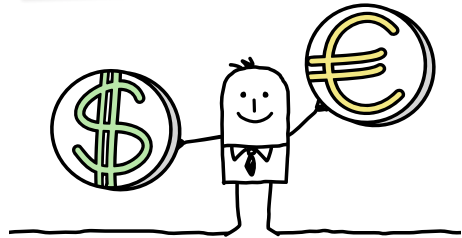
İyi bir girişimci özgürlüğüne düşkündür. Bu sebeple kendi kendisinin patronu olma ve başkalarından emir almadan çalışma ihtiyacı girişimciliğinde belirleyicidir.

✓ Bu konudaki eksikliklerim şunlar:

✓ Paraya olan tutum

İyi bir girişimci paranın öneminin ve gerekliliğinin farkındadır. Ama işini sürdürmede temel motivasyonu para değil projesinin başarısıdır.

✓ Bu konudaki eksikliklerim şunlar:



✓ **Fırsatları yakalama**

İyi bir girişimci önüne çıkan fırsatları yenilikçi yaklaşımlarla başarılı uygulamalara dönüştürebilen bir kişidir. Ayakları yere basmayan biri değildir. Mantığa dayalı olarak planlarını yapar ve uygulamaya geçer. Karşısına çıkan engelleri de yine yenilikçi yaklaşımlarla çözmeye çalışır.

✓ **Bu konudaki eksikliklerim şunlar:**

✓ **Başarma ihtiyacı**

İyi bir girişimci maddi ya da manevi bir sonuç elde etme, hedefinin gerçekleştiğini görme ihtiyacı içinde olan kişidir.

✓ **Bu konudaki eksikliklerim şunlar:**

✓ **Kararlılık**

İyi bir girişimci başladığı işi yarım bırakmaz. Büyük başarıların kolayca ve çabuk elde edilemeyeceğini bilir. İş şansla bırakmadan projesini başarılı bir şekilde tamamlayıncaya kadar o yönde büyük çaba gösterir.

✓ **Bu konudaki eksikliklerim şunlar:**

✓ **İyimserlik**

İyi bir girişimci en kötü durumlarda bile iyimserliğini kaybetmez. Önüne çıkan engeller karşısında karamsarlığa kapılmadan sabırla yoluna devam eder.

✓ **Bu konudaki eksikliklerim şunlar:**

✓ **Belirsizlikle yaşayabilme becerisi ve orta düzeyde risk**

İyi bir girişimci kendisini yıkacak, sıfırı tüketeceği büyük risklere girmez. Olumsuz sonuçlarını kaldırabileceği orta düzeyde riskleri alır. Girişimci belirsizlikle birlikte yaşayabilen ama yapacağı işi belirleyen ve takip eden kişidir.

✓ **Bu konudaki eksikliklerim şunlar:**

✓ **Objektif olma**

İyi bir girişimci işlerini yürütürken duygusal davranmaz. Kararlarını akla, deneyimlere, bilgi ve verilere dayalı olarak alır. Gerektiğinde vardığı sonuçları işin uzmanlarına danışarak denetler.

✓ **Bu konudaki eksikliklerim şunlar:**

İ K T İ S A T.....



ünite 2

İşimizi
Kuruyoruz

Girişimci, iş fikrini hayata geçirmek için yeni bir işletme kurabilir ya da mevcut, uygun bir işletmeyi satın alabilir. Her iki seçeneğin kendine has dinamikleri vardır.

Bu bölümde;

- girişimin türüne göre işletme yapıları ve
 - mevcut bir işletmeyi satın alma koşulları
- üzerine bilgi verilmektedir.

İşimizi Kuruyoruz

Hangi İşletme Yapısı?

Şirket türleri, bunlarla ilgili mevzuat ve kurma süreçleriyle ilgili güncel bilgilere T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü'nün kurumsal İnternet

sayfasından ulaşılabilir.



İş kurma sürecini başlatmış bir girişimci öncelikle bir *işletme* kuracak, işletmesi aracılığıyla mal ve hizmetini üretecek, bunların tüketicilere ulaşmasını sağlayacaktır. Bu sebeple karar vereceği ilk konu işletmenin hukuki yapısıdır.

Ülkemizde özel işletmeler hukuki açıdan *şahıs* ve *sermaye* şirketleri olarak ikiye ayrılır. Bunlar da kendi içlerinde alt türlere ayrılır. Her bir işletme hukuki yapısının kendine has hak ve yükümlülükleri vardır. Kanuni düzenlemelerle zaman zaman bu hususlarda değişiklikler olmaktadır. Girişimci, yeni durumlar değerlendirilerek yapılan bu değişiklikleri göz önünde bulundurmalı, ilgili mevzuatı incelemelidir.

İşletmenin hukuki yapısına karar verme sürecinde şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- **Faaliyet konusu:** İşletme hangi ürün ve hizmetleri üretecektir?
- **Mülkiyet ve ortaklık:** İşletmenin kurucusu kim ya da kimler olacaktır? Tek şahıs, iki veya daha fazla gerçek ya da tüzel kişi mi olacaktır?
- **Büyüklik:** İşletmenin ihtiyaç duyacağı kaynaklar

neler olacaktır? Miktarları nedir? Nasıl ve nelerden temin edilecektir?

- **Sermaye:** Başlangıçta konulması gereken kuruluş sermayesi ne kadardır? Sermaye arttırma şartları nelerdir?
- **Devlete karşı yükümlülükler:** Hangi tür vergi ile yükümlü olunacaktır? Ne gibi vergi, resim ve harç bedelleri oluşacaktır?
- **Sorumluluk:** Girişimci kime ya da kimlere karşı, ne kadar sorumlu olacaktır?
- **Kontrol:** Girişimcinin işletme üzerindeki kontrol gücü nedir?
- **İşletmenin hedefleri:** İşletmenin iş ve büyüme hedefleri nelerdir? Seçilen yapı bunları ne düzeyde karşılayabilecektir?
- **Maliyet:** Kuruluş ve işletme maliyetleri ne kadardır?

İşletmeler karmaşık idari ve bürokratik bir ortam içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu mekanizmayı takip etmek dahi günümüzde önemli bir profesyonel iş hâline gelmiştir. Bu sebeple girişimcilerin işletmenin hukuki yapısına karar verme sürecinden başlayarak mali ve hukuki danışmanlık almaları gerekir.

gerçek kişi: Kendi adına ve kendi iradesiyle hak ve yükümlülük sahibi olabilen varlıktır. Yani "insan"lardır. Her insan "gerçek kişi"dir.

tüzel kişi: Kurum ve kuruluşlardır. Örneğin bir devlet kurumu, dernek, vakıf, ticari şirket, üniversite... Bunların hepsi birer tüzel kişidir.

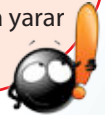


Hangi Kanunları Bilmeliyim?

Girişimci işletme kurma aşamasında ve sonrasında aşağıdaki kanunları bilmeli, değişiklikleri takip etmeli ve gerektiğinde hukuki danışmanlık almalıdır:

- Bağ-Kur Kanunu
- Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu
- Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu
- İş Kanunu
- Odalar ve Borsalar Kanunu
- Sosyal Sigortalar Kanunu
- Türk Ticaret Kanunu
- Umumi Hıfzıssıha Kanunu
- Vergi Usul Kanunu

İşletmenin hukuki yapısının belirlenmesi sürecinde bir muhasebeciye danışmanızda yarar vardır.



Hangi Kurumlara Karşı Sorumluyum?

Girişimci işletmesini kurarken ve kuruluş aşamasından sonraki faaliyetlerinde aşağıdaki kurumlarla ilişki içinde olacaktır:

- Belediyeler
- Bölge Çalışma Müdürlükleri
- İŞKUR
- Meslek kuruluşları
- Sosyal Güvenlik Kurumu
- Ticaret Sicil Memurluğu
- Vergi daireleri

Ya Mevcut Bir İşletmeyi Satın Alırsam...

Girişimci yeni bir işletme kurmak yerine faaliyetine devam etmekte olan bir işletmeyi satın almayı tercih edebilir. Ancak mevcut bir işletmeyi satın almadan önce mutlaka şu üç konu çerçevesinde düşünmelidir:

- *Kişisel tercihler:* Girişimci satın almayı düşündüğü işletmenin yapmayı planladığı işe, yeteneklerine, ilgi alanlarına, deneyimlerine, şartlarına, tercihlerine ve değerlerine uygun olup olmadığına bakmalıdır.
- *Farklı fırsatlar:* Mevcut farklı fırsatlarla ilgili bilgileri komisyonculardan, gazete ilanlarından, çeşitli üretici ve bayilerden ya da danışman, avukat ve muhasebeci gibi profesyonellerden yeterince araştırmalıdır.
- *Seçilen işletmeyle ilgili değerlendirme:* İşletmenin satış ve kâr durumu, vergi borcu olup olmadığı, stokların gerçek değeri vb. hususlarda bilgi alıp değerlendirmelidir.

Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almak Neden Düşünülür?

- Sonuçları değerlendirmek, tahmin etmek ve pazar araştırması yapmak daha kolaydır.
- Girişimcinin yeni bir iş kurarken katlanacağı araştırma ve geliştirme masrafları cebinde kalır.
- Girişimci, bilgili ve deneyimli yöneticiler bulmakla uğraşmaz.
- Daha güçlü bir rekabet imkânına sahip olur.
- Satın alınacak işletme kuruluş aşamasını tamamlamış ve tüm birimleriyle faaliyete geçmişse girişimcinin karşılaşabileceği riskler daha azdır.
- İşletmenin gelirleri, varlıkları, defter değeri gibi muhasebe bilgileri mevcuttur.
- Girişimci işletmenin sahip olduğu ün ve belli bir hazır müşteri kitlesini de devralır.
- Ekipmanlar monte edilmiş ve iş kapasitesi belirlidir.
- Zaman kaybetmeden işi sürdürme fırsatı elde edilir.
- Eski iş sahibinin deneyimlerinden yararlanılabilir.



Mevcut Bir İşletmeyi Devralmanın Riskleri Nelerdir?

- Devralınacak işletme piyasada kötü bir imaja sahip olabilir.
- Mevcut bir işletmeyi satın almak için gereken araştırmayı yapmak ve doğru yeri bulmak uzun bir sürebilir.
- Mevcut çalışanlar uygun nitelikte olmayabilir.
- İş yerinin konumu tatmin edici bulunmayabilir.
- Ekipman ve tesisler ekonomik ömürleri dolmuş ve kullanılamaz hâle gelmiş olabilir.
- Gerekli değişim ve yeniliklerin yapılmasında güçlüklerle karşılaşılabilir.
- Mevcut ürünlerin modası veya süresi geçmiş olabilir.
- Şirketin alacakları gösterilen değer altında olabilir.

Karşı karşıya olduğunuz seçenek hayatınızın fırsatı da olabilir, elinizdeki tüm birikimin yok olmasına da yol açabilir. Bu sebeple karar vermeden önce ayrıntılara odaklanın!





E T K İ N L İ K L E R

Satın Alsam mı?

İlginizi çeken devren satılık bir iş yeri ilanını inceleyin. Kendinizi potansiyel bir alıcı yerine koyun. Aşağıdaki soruları cevaplamak için neler yapar, kimlere başvururdunuz?



**Cevap
aradığım
sorular**

- 1** Bu işletme neden satılmaktadır?
- 2** İşletmenin fiziki durumu nasıl?
- 3** İşletmenin içinde bulunduğu bina için yıkım veya yakınında başka dükkânların açılması gibi herhangi bir plan var mıdır?
- 4** Şu andaki mevcut personel yeterli midir?
- 5** Çalışanlar ne kadar ücret almaktadırlar?
- 6** İşletme satın alındıktan sonra kaç kişi görevine devam edecektir?
- 7** Rakiplerin sayısı kaçtır ve güçleri nedir?
- 8** Satın alma şartları nelerdir?
- 9** İşletmeye kredi verenlerin durumu ve işletmenin bunlara karşı mali sorumluluğu nedir?
- 10** Uyulması gereken birtakım kanuni yükümlülükler var mıdır? Varsa nelerdir?
- 11** İşletme gelecekte nasıl bir gelişme eğilimi izleyecektir?
- 12** Bu işletmeyi satın almak için ne kadar sermaye gerekmektedir?



Cevaba ulaşmak için neler yapabilirim?



Sorumun cevabını elde etmek için kimlere başvurabilirim?

İKTİSAT.....



ünite 3

Sıfırdan Başlamak

Girişimci, işletmesinin nasıl para kazanacağını, bir iş modeli oluşturarak kendisine ve başkalarına anlatır.

Bu bölümde;

- iş modeli kavramı,
- bir girişimin iş modelinin belirlenmesi,
- iş modelinin uygulamaya konması

konuları üzerinde durulmaktadır.

Sıfırdan Başlamak

İşiniz Nasıl İşleyecek?

İşler yürütülürken nasıl bir yol takip edilecek, nasıl para kazanılacak? Girişimcimiz bunun için şu dört soruyu cevaplamalıdır:

- Satış, servis, hizmet, reklam ve benzerlerinden elde edilen *gelirler* neler olacaktır?
- İşçilik, kullanılan enerji, satmak üzere alınan malların maliyetleri gibi *giderler* neler olacaktır?
- İşletmenin kendi ayakları üzerinde durabilmek ve faaliyetine devam etmek için ihtiyaç duyacağı *sermaye* ne kadardır?
- Kesintisiz bir şekilde yeni ürünler çıkarmaya ya da hizmet üretmeye devam etmeyi sağlayacak *kritik başarı faktörleri* nelerdir?



Birinci Adım: Farklı Modellere Bak!

Girişimci farklı iş modellerini ve örnek uygulamaları incelemeli, kendi iş modelini geliştirirken bunlardan yararlanmalıdır. Böylece kendi modelini daha gelişkin bir yapıda kurabilecek, riskleri öngörüp tedbirler geliştirebilecektir.

İkinci Adım: İşini Tarif Et!

İş modelini oluşturmak için öncelikle yapılacak işi tarif etmek gerekir. Bu tarif hem girişimcinin işi üzerinde düşünürken zihnini açık ve aydınlık tutar hem de danışacağı ya da destek alacağı kişilere fikrini anlatmasında kolaylık sağlar. Doğayla günde bir kullandığımız dilde, açık, anlaşılır, net, avantaj ve dezavantajları iyice değerlendiren, kısa ve öz bir tarif metni yazılmalıdır. Metinde şu sorular cevaplanmalıdır:

- Bu işten nasıl gelir sağlanacaktır?
- Maliyet unsurları nelerdir?
- Hangi maliyetler sabit, hangileri değişkendir?
- İş başlatmak ve sürdürmek için gereken sermaye miktarı nedir?
- İşletmeyi başarıya götürecek unsurlar nelerdir?

İş modelini bu sorulara verdiği cevaplarla tarif eden girişimci, bu modelin kendisine ve başkalarına güzel bir hikâye anlatıp anlatmadığını kontrol etmelidir. Birçok başarılı girişimin arkasında anlamlı hikâyesi olan bir iş modeli yatar.



Üçüncü Adım: Tarif Metnini Gözden Geçir!

- Girişimci oluşturduğu model üzerinde bolca düşünmeli ve zayıf noktaları belirlemeye, kapalı kalan kısımları açıklığa kavuşturmaya çalışmalıdır.
- Girişimci deneyimli ve güvenilir dostlarından, oluşturduğu modeli değerlendirmelerini istemeli, eleştiri ve önerilerini almalıdır.
- Özellikle gelir kaynaklarını test etmek için pazar araştırması yapıp hedeflediği müşteri kitlesinin,

Farklı İş Modeli Uygulamaları

- **Kâr Çarpanı Modeli:** Bu iş modeli günümüzde film yapım şirketlerince çok sık kullanılmaktadır. Bu şirketler bir film yapmakta, ardından bu filmin karakterlerini kullanarak hediyelik eşyalar, filmin DVD'si, film müzikleri CD'si, kitabı gibi ürünler hazırlayarak kâr getiren unsurların listesini uzatmaktadırlar.
- **Cep Telefonu Modeli:** Telefon operatörü şirketler tarafından sıklıkla kullanılır. Belli bir süre (örneğin 2 yıl) kendilerinden aylık asgari bir tutarda konuşma hizmeti alınması karşılığında müşterilerine cep telefonu cihazını bedava verirler. Buna karşılık asıl gelirlerini, kendi sattıkları hizmetleri çeşitlendirerek satmak suretiyle oluştururlar.
- **Jilet-Tıraş Makinesi Modeli:** Bu modelde, jilet bıçaklarının takılacağı tıraş makinesi, maliyetinin altında bir fiyatla yaygın bir şekilde satılmaya çalışılır. Daha sonraki jilet satışlarından elde edilecek gelirle hem bu zarar kapatılır hem de kâr elde edilir. Bu model bilgisayar yazıcısı üreten şirketler tarafından da kullanılmaktadır. Yazıcılar son derece uygun koşullarda ve cazip fiyatla, yazıcılarda kullanılacak mürekkep kartuşları ise asıl geliri sağlayacak bir fiyatla satılır.
- **Anti Jilet-Tıraş Makinesi Modeli:** Bilgisayar ve elektronik sektöründe sıkça kullanılan bu model *jilet-tıraş makinesi* modelinin tam tersidir. Bu modelde asıl ürün yüksek fiyattan, sarf malzemesi olacak ürünler ucuz fiyattan satılır.
- **Derin İskonto Modeli:** Günümüzde perakende sektöründe bu model çok uygulanır. Tüm maliyetler indirilerek çok ucuza, çok miktarda satış yapmak

ürün ya da hizmetine ne kadar para harcama eğiliminde olduğunu araştırmalıdır.

- İşle ilgili dağıtım, depolama gibi bazı hizmetleri başkalarından almanın maliyetlerini araştırmalıdır. Altından kalkabileceği bir maliyet belirlerse bu hizmetleri başkalarına yaptırıp esas işine odaklanmayı sağlayacak şekilde modeli değiştirmeyi tercih etmelidir.
- İşle ilgili kalite, müşteri memnuniyeti, hızlı teslimat, düşük maliyet gibi konularda özgün ve değişik çözümler geliştirmeye çalışmalıdır.

hedeflenir. Bunu sağlamak için her bir maliyetle ilgili ayrı ayrı çalışma yapılır. Örneğin tedarikçilerden çok miktarda alım yapılarak ilâve iskontolar elde edilir. Raflama, mağaza dekorasyonu gibi hususlarda ucuz çözümler tercih edilir.

- **Kiralama Modeli:** Fotokopi ve matbaa makineleri satışında bu model çok yaygın kullanılmaktadır. Bu gelir modelinde, satılan her ürünle tek seferlik bir gelir elde etmek yerine, ürün kullanım amacıyla belli bir süreliğine kiraya verilir. Bunun karşılığında bir kira bedeli ya da kiraya eşdeğer bir gelir sağlanır.
- **Sponsor Modeli:** Otomobil kiralama işinde geliştirilen bir modeldir. En çarpıcı özelliği, araç kiralayanlardan çok az bir kiralama ücreti alınmasıdır. Ama kiralama şirketi, kiraya

verdiği arabalarının üzerine aldığı reklamlar sayesinde reklam verenlerden ilave gelir sağlar. Böylece araç kira bedelinin bir kısmı kiralayan-dan, diğer kısmı reklam verenlerden sağlanmış olur.

Farklı Bir İş Modeli Oluşturmak için 10 ipucu

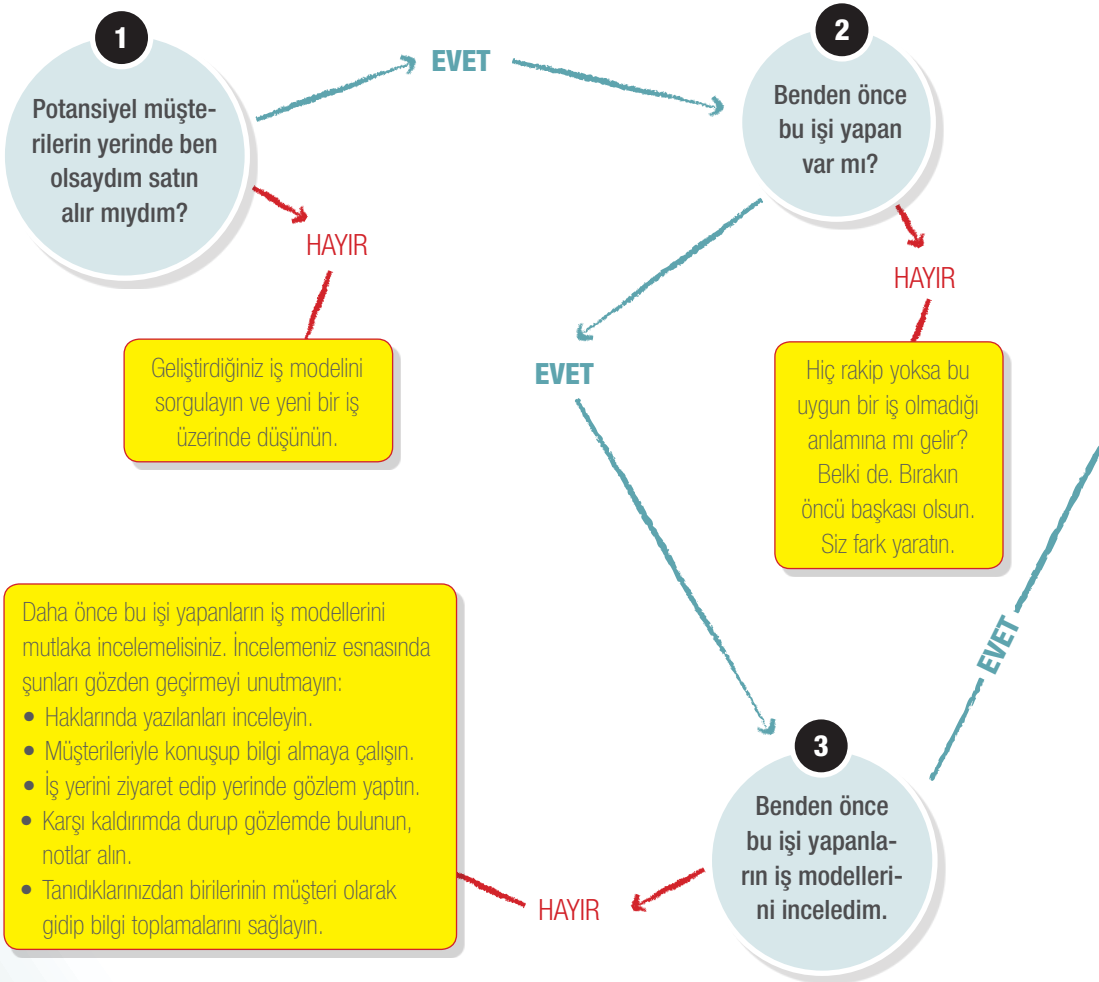
1. Ürün ya da hizmette farklılaşın.
2. Süratte farklılaşın.
3. Kalitede farklılaşın.
4. Yenilikçilikte farklılaşın.
5. Reklam ve tanıtımda farklılaşın.
6. Ödeme koşullarında farklılaşın.
7. Tasarımda farklılaşın.
8. Markalaşarak farklılaşın.
9. Ürün çeşitliliği ile farklılaşın.
10. Garanti süresiyle farklılaşın.



ETKİNLİKLER

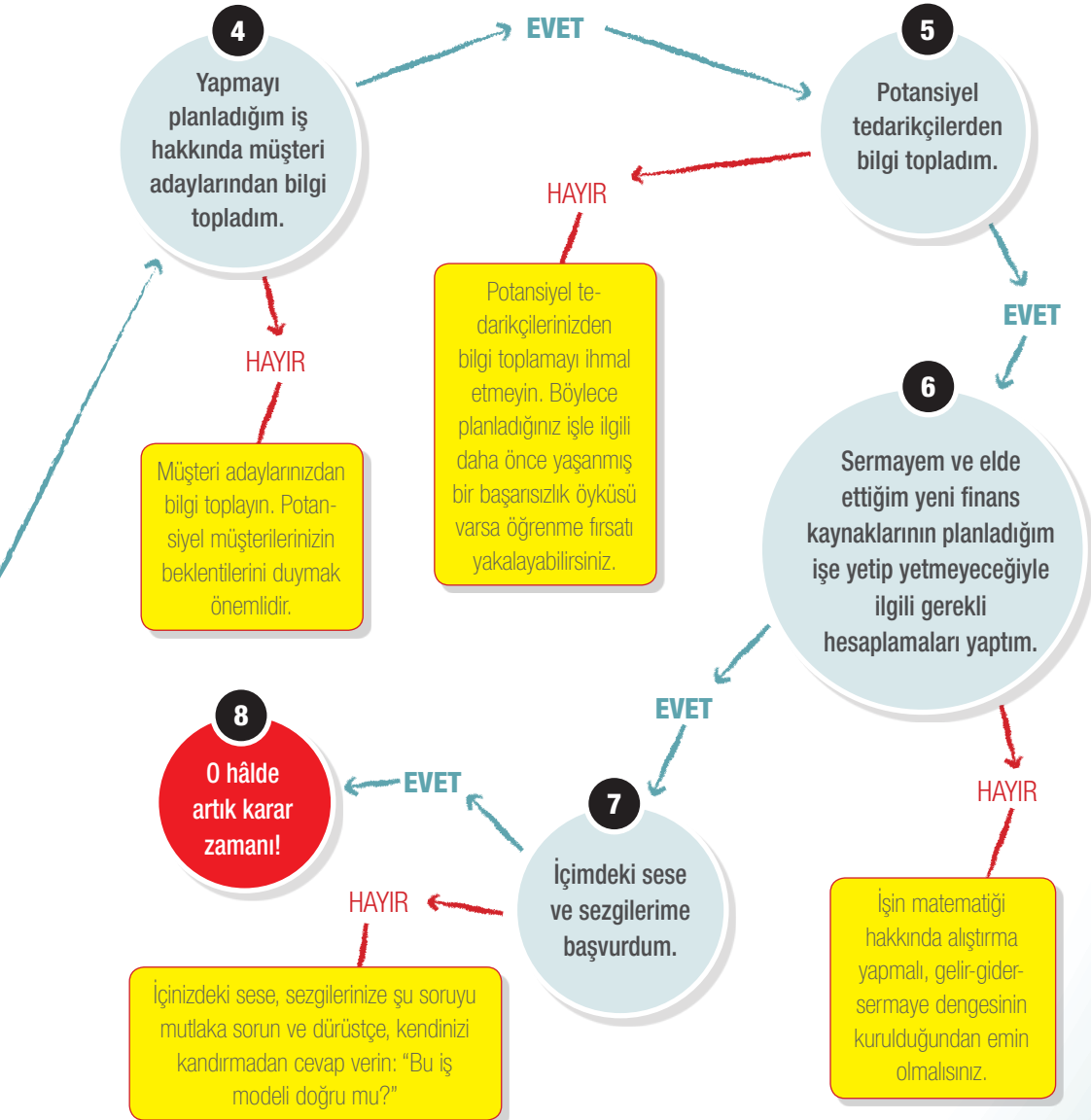
Adım Adım Girişimcilik Testi

Siz de bir girişimci misiniz? Bir iş modeli mi geliştiriyorsunuz? Aşağıdaki test ile kendinizi ve iş modelinizi sorgulamaya ne dersiniz?

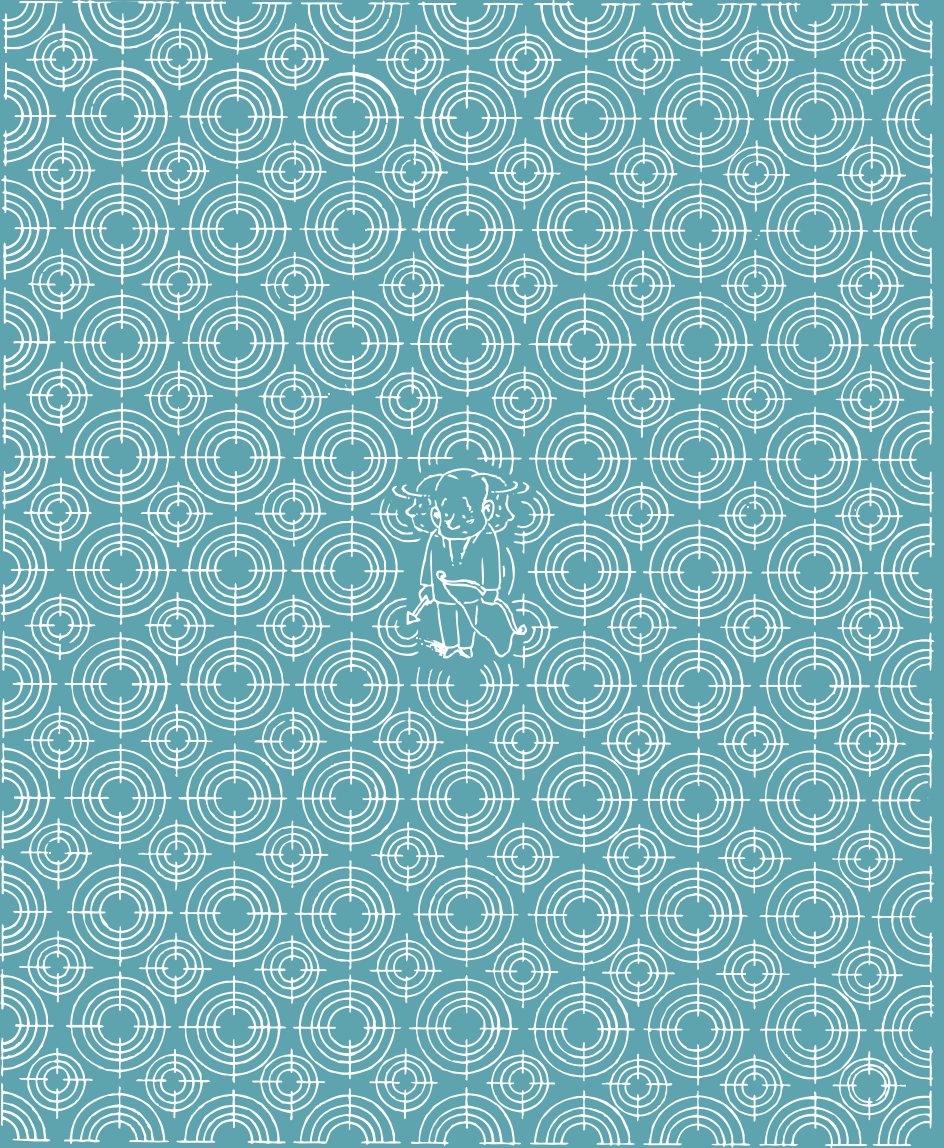


Benim Modelim

Kırtasiyeden 50x70 cm boyutlarında dört kâğıt alın. Her kâğıda ayrı ayrı “müşteri beklentileri”, “gelir kaynakları”, “maliyet unsurları” ve “kritik başarı faktörleri” başlıklarını yazın. Bu kâğıtları odanızda görünür bir yere asın. Her başlığın altına yapmayı planladığınız işle ilgili başarılı bir iş modeli oluşturacak şekilde doldurun. Kendi kendinize sorular sorun, tartışın. Yazdığınız hiçbir şeyi silmeyin, gerektiğinde geri dönüp üzerinde düşünebilirsiniz. Bir noktadan sonra harekete geçirebileceğiniz bir iş modelinin yavaş yavaş oluştuğunu göreceksiniz.



İ K T İ S A T



ünite 4

İş Stratejisi

Rekabette ve müşterilere bir değer yaratma sürecinde farklılığı amaçlayan iş stratejileri, girişimcinin elindeki önemli kozlardan biridir.

Bu bölümde;

- iş stratejisi kavramı,
- stratejik konumlandırma ve türleri,
- iş stratejilerinin belirlenmesi

üzerine bilgi verilecektir.

İş Stratejisi

Rekabette Fark Yaratmak

Girişimcinin iş modeli oluşturarak müşterilerini tanımlaması ve müşteri ihtiyaçlarını karşılarken nasıl kazanç sağlayacağını belirlemesinden sonra güçlü bir iş stratejisi geliştirmesi gereklidir.

İş stratejisi ile iş modeli bir elmanın iki yarısı gibidir. İş stratejisi, işinizin müşterilerinizi rakiplerinizden farklı olarak nasıl tatmin edeceğiyle ilgilidir. İş modelinde odaklanılan ilk konu müşteriler, iş stratejisinde ise rakipler ve rekabettir. İş stratejisi, kâr etme ve büyüme hedefine nasıl ulaşacağı konusunda girişimciye bir yol haritası çıkarır. Başarılı bir girişim hem sağlam bir iş modeline hem de iyi bir iş stratejisine sahip olmalıdır.

Neden Gerekli?

- İş hayatının her alanında rekabet artıyor ve rakipler hızla çoğalıyor.
- Şirket sırları ortadan kalkıyor ve taklit artıyor.
- Yeni fikirler, buluşlar büyük bir hızla yayılıyor, evrenselleşiyor.

- Bilgi hızla eskiyor ve bilgi kirliliği artıyor.
- Üretim kapasitesini arttırarak kolay büyümek zorlaşıyor.
- Müşteriler sabırsızlaşıyor; daha hızlı, daha kaliteli ve daha ucuz ürünler satın almak istiyor.

Rekabetçi strateji, farklı olmak demektir. Aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilme sanatıdır.



Birinci Adım: Tehdit ve Fırsatları Saptamak İçin Dışarıya Bakın!

İş stratejisi geliştirme yolunda ilk adım, dış çevredeki tehdit ve fırsatları incelemek olacaktır. Bu inceleme sürecinde girişimci öncelikle içinde faaliyet yürüteceği ekonomik ortamı tahlil etmeli ve ne yönde bir değişim geçirdiğine dair tahminler ve senaryolar geliştirmelidir. Ayrıca yapmayı düşündüğü işin önündeki faaliyet yollarının ne gibi fırsatlar ve riskleri içerdiğini analiz etmelidir. Tehdit ve fırsatlar aşağıdaki örnek başlıklar çerçevesinde değerlendirilebilir:

- **Tehditler nelerdir?** Piyasaya yeni giren rakip firmalar, nüfus değişiklikleri (genç-yaşlı, zengin-fakir vb. nüfus oranlarındaki değişim), işletmeye mal vermeyi bırakan tedarikçiler, müşterilerin başka ürünlere yönelmesi, müşterilerin ödeme gücünü azaltan ekonomik krizler, aynı kalitedeki bir ürünün çok ucuza piyasaya sürülmesi, bir rakip firmanın çok daha kaliteli bir ürünü aynı fiyata üretip piyasaya sürmesi vs.
- **Fırsatlar nelerdir?** Girişimcinin yeni bir teknoloji fikri olması, hiç girilmemiş bir pazara giriliyor olması, piyasadaki talep miktarının sürekli artması, taklitçilerin ürünün taklidini yapmayı cazip görmemesi, güçlü bir rakip olmaması vs.



İkinci Adım: Kaynaklar, Kapasite ve Uygulamalar İçin İçeriye Bakın



İş stratejisi geliştirme yolunda ikinci adım, işletmenin kaynaklarını ve iç kapasitesini incelemek olacaktır. Özellikle az sayıda çalışanı olan ve düşük sermayeli küçük girişimlerde kaynaklar ve iç kapasite, girişimcinin strateji tercihini kısıtlayabilir, üstelik bu kısıtlama doğru da olabilir. Örneğin işletmede gerekli mali sermaye ve elemanlarda yeterli teknik bilgi yoksa elektronik sektöründe kimsenin girmedığı bir pazardan

yararlanma stratejisi işe yaramayabilir. Bir stratejinin başarılı olabilmesi için insan ve diğer kaynaklardan oluşan doğru bir bileşim tarafından desteklenmesi gerekir. Bu sebeple girişimci şu soruların cevapları üzerinde düşünmelidir:

- Bir işletme olarak beceri düzeyimiz nedir?
- Beceri düzeyimiz rakiplerimiz karşısında nasıl bir üstünlük sağlıyor?
- Faaliyetlerimizi destekleyen ya da kısıtlayan kaynaklar nelerdir?

Üçüncü Adım: Tehdit ve Fırsatları Hedef Alan Stratejiler Düşünün!

Başarılı bir iş stratejisi için öncelikle tehdit ve fırsatları öne çıkarmak gerekir. Daha sonra bunları genişleterek tartışmaya açmak stratejiyi başarıya taşıyacaktır. Tehdit ve fırsatları hedef alan stratejiler oluşturmak için mutlaka yapılması gerekenler:

- Birden çok seçenek oluşturulmalıdır. Bazen iki stratejinin en iyi kısımları, güçlü bir üçüncü strateji meydana getirmek üzere birleştirilebilir.

İşinizi doğru konumlandırarak rekabet üstünlüğü sağlama fırsatını yakalamanız mümkündür.



Altıncı Adım: İş Stratejinizin Oturacağı Sandalyeyi Seçin!

İş stratejisi, işletmenin müşterilerini rakiplerinden farklı olarak nasıl tatmin edeceğiyle ilgilenir. Dolayısıyla strateji, ayakları yere basmayan fikirler toplamı olamaz. İş stratejisi ile belli bir insan kitlesine (müşteri), başka insanlardan (rakipler) farklı bir şekilde hizmet sunmak hedeflenmektedir. Bu sebeple iş stratejisinin üzerine oturacağı bir zemine ihtiyaç vardır.

İş stratejileri genel olarak *çeşitlilik zemininde*, *ihtiyaç zemininde* ya da *kolay ulaşılabilme zemininde* konumlandırılabilir.

- *Çeşitlilik zemininde konumlanma (Ürüne Odaklanma)*: Girişimci, sektörde sunulan geniş bir ürün ya da hizmet serisi içinden dar bir alt sınıfı seçer. Bu alanda rakiplerinden daha hızlı, iyi ya da ucuz olabilirse stratejisi başarıya ulaşır. Yiyecek içecek sektörünün başka alanlarına girmeden uygun mekânlarda dükkân açarak sadece kaliteli kahve ürünleri satmak buna örnek olarak verilebilir.
- *İhtiyaç zemininde konumlanma (Müşteriye Odaklanma)*: Bu yaklaşımı izleyen girişimciler, tanımlanabilir bir müşteri grubunun bütün ihtiyaçlarını ya da çoğu ihtiyacını karşılamayı hedef alırlar. Bu müşteriler fiyat konusunda duyarlı olabilir, yüksek düzeyde özel ilgi ve hizmet bekleyebilir ya da özel olarak kendi ihtiyaçlarına göre hazırlanmış yani ısmarlama ürün ya da hizmet talep edebilirler. Örneğin üniversitelerin yakınlarında kurulacak bir iş, öğrencileri hedef alarak bu tür bir konumlandırma yoluna gidebilir.
- *Kolay ulaşılabilme zemininde konumlanma (Hizmete Odaklanma)*: Bazı stratejiler müşteriler açısından kolay ulaşılabilir olma özelliğini temel alabilir. Örneğin iş yerlerinin yoğun olduğu yerlerde ev yemekleri yapan bir lokanta açmak hedef müşteri kitlesine kolayca ulaşma olanağı sağlar.

Yedinci Adım: Uygulamaya Hazır Olun!

Bazı girişimciler stratejilerinin ayrıntılarına o kadar kapılırlar ki onu uygulamak için gereken akışı sağlayıcı faaliyetlerde bulunmayı unuturlar. Bir strateji sahibi olduktan sonra, artık onun çevresinde örgütlenmek, gerekli özelliklere sahip kişileri işe almak, doğru donanımı temin etmek, bu kaynakları gruplandırmak çok önemlidir.

Oluşturulan iş stratejisi ilk aşamada isabetli olmayabilir. Buna hazırlıklı olunmalı, hızla strateji değişikliğine gidilmelidir. Başarılı girişimciler değişikliği iyi kavrayabilen ve hızla strateji değiştirebilen kişilerdir.





E T K İ N L İ K L E R

Analiz Yapalım

Bir iş kuracağınızı düşünün. Ardından aşağıdaki formu kullanarak ve işinize uygun konu başlıkları bularak kurmayı planladığınız işin analizini yapın.

İşletmenin Güçlü Yönleri

1

2

3

4

5

İşletmenin Zayıf Yönleri

1

2

3

4

5

İşletmenin Dış Çevresindeki Fırsatlar

1

2

3

4

5

İşletmenin Dış Çevresindeki Tehditler

1

2

3

4

5

Hedef Kitle

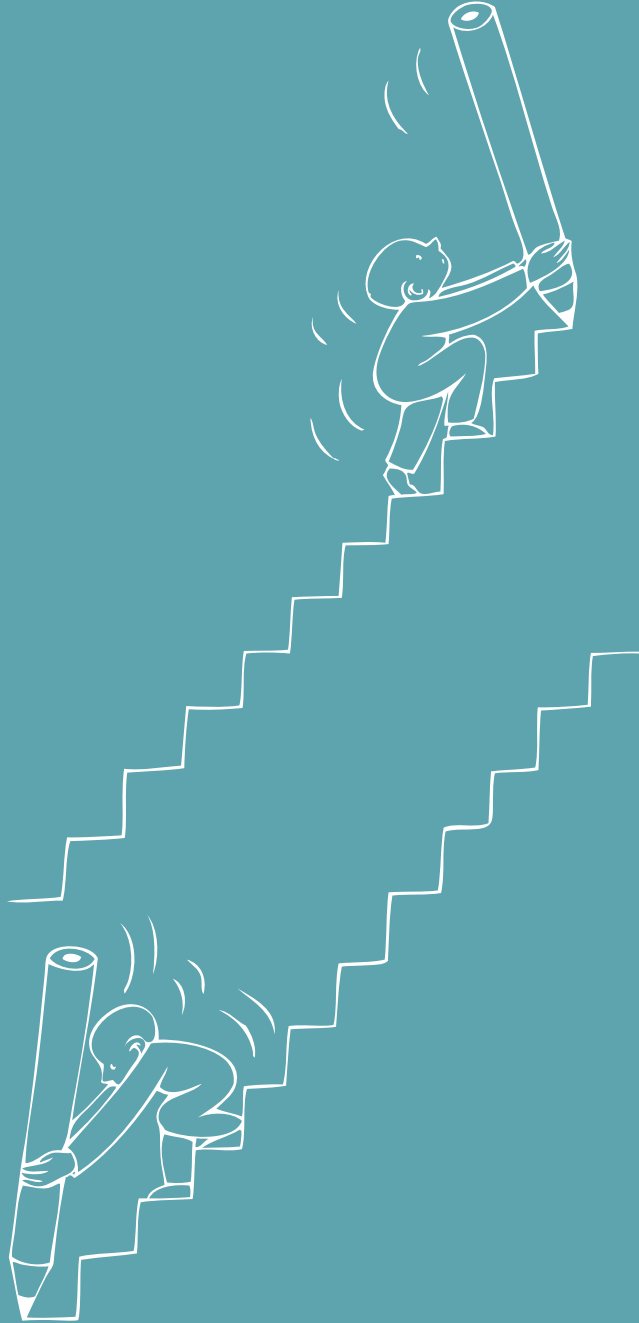
Birçok işletme hedef kitlenin net tanımlanamamasından dolayı herkese herşeyi satma yanlışına düşmekte, bunun sonucunda da kaynak verimsizliği ile işe başlamaktadır. Bu durum iş kurulurken daha fazla müşteri ve hedef kitle araştırması yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Aşağıdaki formu kullanarak kurmayı düşündüğünüz işin hedef kitlesinin özelliklerini belirlemeye çalışın.

Yaş	
Cinsiyet	
Eğitim düzeyi	
Gelir düzeyi	
Yaşanılan bölge/şehir	
İkamet edilen yer (kır-kent vb.)	
Hayat tarzı	
Alışveriş alışkanlıkları	
Aile yapısı	



İKTİSAT.....



ünite 5

İş Planı

Girişimci, oluşturacağı iş planıyla kuracağı işletmenin tüm unsurlarına açıklık getirmektedir.

Bu bölümde;

- iş planı kavramı,
- iş planının amaçları,
- iş planının bölümleri,
- etkili bir iş planının ilkeleri,
- örnek bir iş planı uygulaması

üzerinde durulmaktadır.



iş Planı

Nedir?

Girişimci adayı iş modeliyle girişimin nasıl para kazanacağını, iş stratejisiyle ise rakiplerine karşı nasıl üstünlük sağlayacağını belirler. Bu iki çalışmanın ardından sıra iş planı hazırlamaktadır. İş planı, işi açıklayan, hizmet edilecek pazarı tanımlayan ve girişimcinin nasıl yol almayı planladığının ayrıntılarını içeren, işe kalkışan girişimcinin beceri ve yeteneklerini gösteren bir belge, bir yol rehberidir. Her girişimci bir iş planı hazırlamak zorundadır. Bu plan girişimcinin kendisine rehberlik etmesinin ötesinde bu işe para koyacak yatırımcılar için de büyük önem taşır.

iş Planının Bölümleri

İş planlarının farklı biçimsel özellikleri olabilir. Özellikle sermaye için başvuru kurumlar, kendi belirledikleri biçimsel özelliklere uygun iş planı yazılmasını isteyebilirler. Ancak etkili bir iş planında olması gereken bölümler ve içerik aşağı yukarı aynıdır. Değişiklik-

ler daha çok iş planının şekil şartları ve sunum tarzıyla ilgilidir. Genel olarak bir iş planında olması beklenen bölümler şunlardır:

- İçindekiler
- Uygulama özeti
- Fırsat
- Şirket, ürünleri/hizmetleri ve stratejisi
- Yönetim ekibi
- Pazarlama planı
- Faaliyet planı
- Finansal plan
- Ekler

İçindekiler: İş Planında Ne Var, Ne Yok?

İş planının *içindekiler* bölümü, planın genel olarak içeriğini ve konu başlıklarının nasıl yerleştirildiğini gösterir. Böylece iş planını okuyacak kişiler, planı bir bakışta anlayıp istedikleri bölüme kolaylıkla ulaşabilirler.

Özet: Bir Bakışta İş Planı

Özet iki ya da en fazla üç sayfalık kısa bir bölümdür. Yatırımcılara ya da destekçilere planlanan işi tanıtmak ve gerekli destekleri sağlamak açısından tüm belgenin belki de en önemli bölümüdür. Özet bir önsöz ya da giriş değildir. Daha çok tüm planın bir anlık fotoğrafı, girişimcinin derdinin bir bakışta anlaşılmasını sağlayan bir kısımdır. Planlanan işi, zeki bir okura birkaç dakika içinde açıklayan bir anlatımdır. İyi kaleme alınmış bir özet, okurun ilgi ve dikkatini çeker, ayrıntılarına yönelik bir merak uyandırır.



Fırsat: Bu İş Çok İyi, Çünkü...

Bu bölüm, iş fikrinin sağlayacağı fırsatları tarif eder. Girişimciyi bu işe iten kârlı fırsat, onu ortaya çıkaran pazar unsurları, şimdiki boyutları ve ileriki yıllarda ulaşması beklenen boyutlar anlatılır. Burada amaç planı okuyan kişinin bu fırsattan etkilenmesini, ikna olmasını sağlamaktır. İfadeler açık, net ve konuya odaklı olmalıdır. Bu bölümde fırsatın temelini oluşturan işin ekonomik yanına ve onu başarıya taşıyacak olan pazara sızma, ürünlerde yenilik gibi etmenlere ışık tutulur. Fırsat bölümü, yatırımcıdan istenecek paranın miktarını belirtmek ve fırsatı gerçekleştirmekte nasıl kullanılacağını açıklamak için de uygun bir yerdir.

Şirket, Ürünleri/Hizmetleri ve Stratejisi: Şunları, Şöyle Şöyle Yapacağız

Bu bölüm, işletmeyi ve ürünlerini/hizmetlerini tanımlamak, amaçlar, iş modeli ve stratejisini vurgulamak amacını taşır. Burada öncelikle iş modeli ve stratejisi sürecinde oluşturulan bilgiler kullanılarak işletme ve ürünleri/hizmetleri tanıtılır. Örneğin işletmenin hukuki yapısı nasıl olacak? İşletme nasıl para kazanacak? Ürün ya da hizmetin farklılaşması ve rekabet üstünlüğü için stratejisi ne olacak? Yatırımcılar çoğunlukla yukarıdaki bilgiler ışığında şu sorulara net cevaplar isterler:

- Ürün ya da hizmetin farklılığı nedir?
- Onu müşterinin gözünde farklı kılan nedir?
- Bu farklılık, kâr ve artan yatırım değeri üretecek bir rekabet üstünlüğüne nasıl dönüşecektir?

Yönetim Ekibi: Öndekiler Kim?

Yatırımcılar için, işin arkasındaki kilit konumdaki kişileri tanımak önemlidir. Bu bölümde ayrıca kimin ne iş yapacağını gösteren organizasyon şeması ve maaş tabloları da yer almalıdır. Yönetim ekibiyle ilgili şu bilgiler her iş planında mutlaka bulunmalıdır:

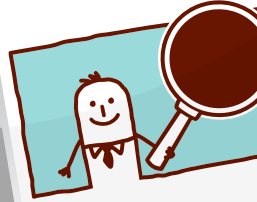
- Kimlik bilgileri (adı, soyadı, doğum yeri, doğum tarihi, medeni durumu vb.)
- Eğitim geçmişi (aldığı eğitim, katıldığı özel kurs ya da stajlar vb.)
- İş tecrübesi (daha önce nerede, kimlerle, ne kadar süreyle çalıştığı; niçin ayrıldığı vb.)
- Mesleki ve kişisel başarıları (aldığı ödüller, çalıştığı yerlere kattığı değer, piyasadaki şöhreti vb.)
- Girişim fırsatıyla doğrudan ilişkili deneyimleri ve kişisel özellikleri (önerilen girişim fırsatını başarıya ulaştırmada işe yarayacak becerileri, yetenekleri, bilgileri vb.)



İş Planının Kime Ne Faydası Var?

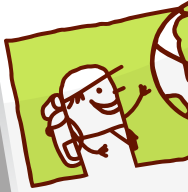
İş planı sayesinde girişimci, işin bütün unsurları üzerinde düşünür, daha önce düşündüklerini gözden geçirir.

İş planı sayesinde girişimci, kurmayı düşündüğü işi eleştirel ve objektif bir bakış açısıyla görebilir.



İş planı sayesinde girişimci, planın rekabet, ekonomik ve finansal analizler kısımlarını hazırlarken varsayımlarını dikkatli, verilere dayalı, gerçekçi ve ikna edici bir şekilde oluşturur.

İş planı sayesinde girişimci, gerekli sermayeyi sağlamak için başvuracağı yatırımcılar tarafından ciddiye alınır.



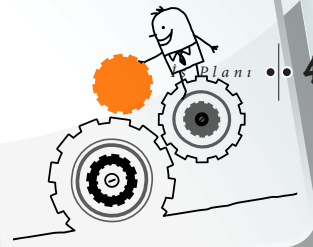
İş planı sayesinde girişimci, işe başladıktan sonra planlanan sonuçların gerisinde kalındığında, nedenlerini soruşturma ve düzeltme fırsatı yakalar.

İş planı sayesinde girişimci, geliştirdiği iş stratejilerini sınır, dışarıdaki değerlendirciler için de sonuçlar üretir.



İş planı sayesinde danışılacak kişiler, zayıf noktaları, atlanmış fırsatları, dayanaksız varsayımları ve aşırı iyimser öngörülerini daha kolay fark edebilirler.

İş planı işletmenin, özellikle ilk bir iki yıl işleri yürütmesinde yol rehberi işlevi görerek başarı şansını artırır.



İş planı işletmenin, personel, reklam ve diğer giderlere ne kadar para ayırabileceğini belirler.

İş planı işletmenin, hedef müşteri kitlesini ve başarı etmenlerini somutlaştırır.

İş planı işletmenin, plandaki finansal tahminleri bütçe yerine kullanmasına yarar.

İş planı işletmenin, planda belirlenmiş çeşitli amaçları kullanarak farklı amaçlara yönelik planlar oluşturmaya kaynaklık eder.

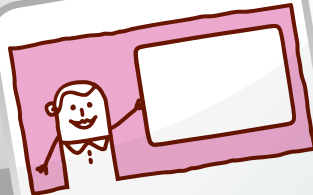
İş planı sayesinde yatırımcı, pazar potansiyeli hakkında bilgi edinir ve pazar payının nasıl korunacağını planlar.

İş planı sayesinde yatırımcı, kritik riskleri ve önemli olayları fark ederek işletmenin başarısı için olası senaryoları üretir.

İş planı sayesinde yatırımcı, işletmenin bütünü hakkında detaylı bilgiler edinerek finansal değerlendirmesini sağlıklı bir şekilde yapar.

İş planı sayesinde yatırımcı, kendisine başvuran girişiminin planlama ve yönetim yeteneği konusunda fikir sahibi olur.

İş planı sayesinde yatırımcı, yatırımdan bekleyebileceği getiriye görür.



Pazarlama Planı: Gelsin Paralar

Gerçekçi bir pazarlama planı, şu konuları mantıksal ve zamansal bir sıra ile bütün yönleriyle açıklamak zorundadır:

- Müşterileri tanıma
- Müşterileri özelliklerine ve gereksinimlerine göre gruplandırma
- Müşteri gruplarına yönelik ürün ve fiyat alternatifleri
- Potansiyel müşterilerin sayısı ve potansiyel satış geliri
- Satın alma kolaylığı, hızlı teslimat, kişiye özel ürün hazırlama gibi uygulamaların bu kesimler açısından önemi
- Satış ve promosyon yaklaşımı
- Satın alma kararlarının analizi
- Müşterinin fiyat konusundaki duyarlılığı
- Müşteri kazanma ve elde tutma maliyeti
- İşletme pazara girerken rakiplerin nasıl tepki verecekleri

Varsa bu konuların sağlam bir pazar araştırmasıyla desteklenmesi gerekir. Bu destekleyici bilgiler de burada kullanılır ve eldeki pazar araştırmaları iş planı ekinde sunulur.



Faaliyet Planı: Gidişat

Bir faaliyet planı, girdileri müşterilerin değer verdiği çıktılara dönüştürme sürecinin ayrıntıları üzerinde durur.

- Kuruluş yerini seçme nedenleri nelerdir?
- Üretim veya verilecek hizmet için hangi zorunlu malzeme ve teçhizata ihtiyaç vardır?
- Tedarikçi ilişkileri ne durumdadır veya ne gibi bağlantılar öngörülmektedir?
- İhtiyaç duyulacak stok miktarı ne kadardır?
- Hangi rutin faaliyetler içeriden yürütülecek, hangileri dışarıdan temin edilecek?
- Kritik riskler ve sorunlar nelerdir?
- İş hayata geçirmek için zaman çizelgesi nedir?

bilanço: Belli bir tarih itibarıyla, işletmenin sahip olduğu varlıkları ve bu varlıkların nasıl finanse edildiğini gösteren mali tablo.

gelir tablosu: Şirketin bir dönem içindeki gelirlerini, bu geliri elde etmek için ne kadar harcama yaptığını, vergiler vb. ödemelerini gösteren mali tablo.

nakit akış tablosu: Şirketin belirli iki tarih aralığındaki nakit kaynaklarını ve bunların kullanım biçimini gösteren tablo.



Finansal Plan: Para, Para, Para...

İşletmenin öngörülen fon ve sermayesinden kaynakları temin ve kullanım şekline kadar tüm nakit ya da nakit olmayan kaynaklarıyla ilgili bilgiler burada verilir. İş planını inceleyenler açısından bu bölümde işletmenin ne kadar kâr üreteceğini görmek önemlidir. Dolayısıyla yatırımcı nasıl bir potansiyelin olduğunu anlayabilmeli, bunun için de rakamların sunumu ve rakamların oluşturulmasında kullanılan varsayımlar açık bir şekilde anlatılmalıdır. Kısacası okuyucuya işin genel görünümünü ve gelecekte arzulanan hâlini gösterebilecek veriler konulmalıdır. Öngörülen bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosunu ekte vermek uygun olabilir.

Ekler: Bunlar da Var!

İş planının son bölümü eklere ayrılır. Burada, organizasyon şeması, kurucu ya da kurucuların ve yönetim ekibinin biyografileri, eğer varsa pazar araştırması ve finansal tablolara (bilanço, gelir tablosu, nakit akışı tablosu vb.) yer verilir.

Yatırımcı anlamazsa yatırım yapmayacaktır. Derdinizi anlatın!



İş Planı Yazarken Unutma!

- İş planını mutlaka kendiniz yazın. Böylece üzerinde tam bir hâkimiyet sağlayabilirsiniz.
- Kelimeleri ve cümleleri tutumlu kullanın; planınız olabildiğince kısa olsun. Farklı bölümlerde de olsa tekrarlardan kaçınin.
- Planı yazmadan önce her bölümünde ortaya koymak istediğiniz anahtar noktaları belirleyin.
- Planı düzgün bir şekilde organize edin. Örneğin başlıklar ve alt başlıklar kullanın, uzun yazı bloklarını parçalayın, aylık ve yıllık satış-gider vb. rakamları ile karşılaştırma içeren verileri mümkün olduğu kadar grafiklerle sunmaya çalışın.
- Abartmalardan kaçınin.
- Önemli riskleri aydınlatın.
- Fazla sayıda örneklemelerden kaçınin.
- Planın yazımında genel olarak üçüncü şahıs kipi kullanın. Gerekli durumlarda birinci tekil şahıs (ben) yerine, edilgen bir ifade veya birinci çoğul şahıs (biz) kullanın. Örneğin “Bu işi Ankara il sınırlarında yapmak istiyorum.” yerine “Bu iş Ankara il sınırlarında yapılacaktır.” şeklinde bir ifadeyi tercih edin.
- Okuyucunun ilgisinin kaçmayacağı tedbirler düşünün. Örneğin kolay okunabilir bir yazı büyüklüğünde, ciddi ama rahat okunur bir yazı tipinde, iyi kâğıda ve iyi basılmış bir iş planı buna hizmet edebilir.



E T K İ N L İ K L E R

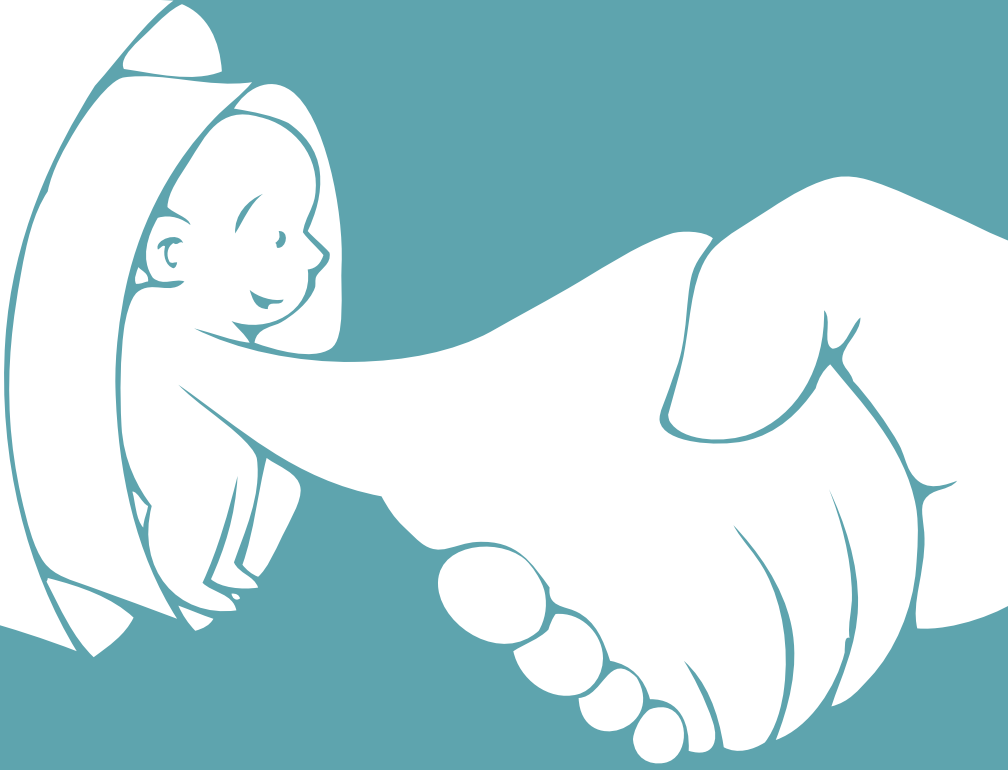


Sen de Yaz!

Bu ünite de öğrendikleriniz doğrultusunda ve farklı iş planı örneklerini inceleyerek iş fikrinizle ilgili planı yazıya dökün.

A large yellow notepad with horizontal lines, intended for writing a business plan. A hand holding a yellow pencil is shown at the top left corner of the notepad, ready to start writing.

İKTİSAT.....



ünite 6

Değirmenin Suyu Nereden Gelecek?

Bir işletmenin gelişmesi ve ayakta kalabilmesi, büyük ölçüde girişimcinin gerekli olan finansman ihtiyacını doğru kaynaklardan sağlayabilme becerisine bağlıdır.

Bu bölümde bir işletmenin;

- kuruluş,
- gelişme ve
- olgunluk

aşamalarında kullanabileceği finansal kaynaklar üzerine bilgi verilmektedir.

Değirmenin Suyu Nereden Gelecek?



Girişimci mükemmel bir iş planına sahip olsa bile gerekli finansmanı sağlayamazsa bu planı asla hayata geçiremez. Üstelik bu zorlu mücadele bir kereye mahsus da değildir. Finansman sorunu girişimcinin sürekli gündemindedir. İşletmeler de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşlanır. İşletmenin kuruluş, gelişme, olgunluk ve düşüş dönemi olarak adlandırılan bu yaşam evrelerinde finansman sorunu farklı biçimlerde ortaya çıkar.

Kuruluş Aşamasında...

Bir girişimci en büyük sıkıntıyı kuruluş aşamasında yaşar. İşe başlama harcamaları yüksek, satışlar ve pazar payı düşük, finansman kaynakları kısıtlıdır. Girişimci, bu aşamada şu yollarla finansal kaynak oluşturabilir:

- Sahip olduğu kişisel birikim
- Aile ve dost çevresinden alacağı borçlar
- Tedarikçilerin kredi açması
- Ev, tarla vb. gayrimenkullerin ipotek edilmesi
- Kredi kartıyla mal alımı
- Banka kredisi kullanımı

Tedarikçilerden Nasıl Kredi Alınabilir?

Yeni iş kuran birçok girişimci vadeli mal alımı şeklindeki bu krediyi kullanır. İş fikrini oluşturan mal ya da hizmet için gereken girdiler, tedarikçiden 30, 60 ya da 90 günlük vadelerle alınabilir. Bu kredi işe başlama desteği olarak kullanılabileceği gibi işin devamında da kullanılabilir.

Ayrıca çeşitli kurumlar tarafından da girişimciler desteklenmektedir. Daha fazla bilgi için bk. Ülkemizde Girişimciliğe Hizmet Veren Kurumlar ve Destek Koşulları bölümü.



Kuruluş Aşamasında Bankalardan Nasıl Kredi Alınabilir?

Bazı işlerde bankalardan sınırlı da olsa finansman desteği alınabilir. Bankalar küçük işletmelere uzun vadeli borçlar vermekten kaçınır. Daha çok kısa vadeli, mevsimlik krediler ile belli bir amaca yönelik (makine ve ekipman alımı gibi) krediler verir.

Kuruluş aşamasındaki bir işletmeye kredi veren bankalar şu sorulara cevap ararlar:

1. Borç alan, aldığı parayı geri ödeyebilecek mi?
 - Girişimci pazarı tanıyor mu ve pazarın ihtiyaçlarına cevap verecek bir iş planı var mı?
 - Girişimci bu tür bir işi başarıyla yürütecek deneyim ya da bilgiye sahip mi?
 - İş planı gerçekçi, tam ve akla uygun varsayımlara dayanıyor mu?
 - Planın gelir ve gider öngörülleri gerçekçi ve titiz mi?
 - İşletme faaliyeteyse borç isteyen kişinin geri ödeme yeteneğini gösteren cari oranı nedir?
2. Borç alan kişi geri ödeme yapacak bir karaktere sahip mi? Kredi geçmişisi temiz mi?
3. Borç alan kişi geri ödeme yapamazsa el konulabilecek bir mal varlığı var mı?

cari oran: Cari varlıkların toplam bedelinin cari borç ve yükümlülüklerin toplam bedeline bölümü.

cari varlıklar: Nakit, menkul kıymetler, alacaklar, stok.

cari borç ve yükümlülükler: Şirketin günü gelen borçları.



Bankalar tüm bu sorulara tatmin edici cevaplar alsalar bile yine de verdikleri kredinin geri dönüşünü garantiye almak isterler. Bu çerçevede en çok başvurdukları yöntem ise maddi teminattır. Maddi teminat, borç veren kişiye borcun tamamı ödenene kadar rehin verilen bir varlıktır. Örneğin bir girişimci şirketi için bir otomobil kredisi alırken krediyi veren kuruluş hem arabayı kendi üzerine tescil ettirir hem de borç verdiği girişimciden yüksek bir peşinat tahsil eder. Bu sayede, eğer borçlu geri ödemelerini zamanında yapmazsa bütün masraflarını karşılamak amacıyla bu arabayı ondan geri alıp satabilir.

Gelişme Aşamasında...

İşletme satışlarını arttırmış, giderek büyüyen bir pazar payına ve müşteri sayısına ulaşmıştır. Bu aşamada daha da büyümek, yeni eleman almak ve yetiştirmek, yeni kazançlar elde etmek için daha fazla sermayeye gereksinim duyulur. İhtiyaç duyulan sermayenin bir kısmı satışlardan gelen nakit akışı sayesinde içeride yaratılabilir. Fakat gelişme hızlıysa veya işin stratejisi iddialıysa nakit akışı yetmez, daha çok sermayeye ihtiyaç duyulur. Yürüyen bir iş faaliyeti olan, saygınlığını kanıtlayan bir işletmenin dış sermaye desteği bulması daha kolay olur. Bu aşamada bankalara başvurulabileceği gibi risk sermayesi yatırımcılarına ve iş meleklerine de başvurulabilir.

Gelişme Aşamasında Bankalardan Nasıl Kredi Alınabilir?

Bu aşamada bankalar kredi vermekte daha isteklidir ve kredi miktarını yükseltirler. Ancak yine de iki oran bankalar için önem taşır.

- Borçluluk Oranı = $\frac{\text{Toplam Borç}}{\text{Toplam Varlıklar}}$

- Gelirin Faizleri Karşılama Oranı = $\frac{\text{Faiz ve Vergi Öncesi Gelir}}{\text{Faiz Giderleri}}$



Risk Sermayesi (RS) Yatırımcısı Kime Denir?

Risk sermayesi yatırımcısı, yeni kurulmuş ya da gelişme sürecindeki, yüksek ilerleme potansiyeline sahip bir şirkette ortaklık elde etmek isteyen ve yüksek riski göze almış yatırımcıdır. RS yatırımcısı koyduğu sermayenin karşılığında şirkete yüksek bir yüzdeyle ortaklık sağlar ve yönetim kuruluna girer. RS sahipleri bu şirketlere stratejik yöneticilik yapabilirler. Çoğu kez tedarikçilerle ve potansiyel iş ortaklarıyla şirket arasında bağlar kurarlar. Çoğunlukla da RS yatırımcıları bu şirketlerin başarmak için gerek duyduğu teknik ve idari personelin işe alınmasına önayak olurlar.

Risk Sermayesi Yatırımcısına Neden Başvurulur?

- Bir işin gelişmesini ve büyümesini sağlayan başarılı bir finansman modelidir.
- Şirketin uzun vadede değerini yükseltir.
- Yeni ürün geliştirme sürecine katkıda bulunur.
- Şirketin başkalarının gözünde değerini arttırır.
- Şirkete profesyonel bir yönetim ve deneyim desteği sağlar.

Risk Sermayesi Yatırımı Kullanmanın Riskleri Nelerdir?

- Şirketin yönetiminde söz hakkına sahip olacak büyüklükte pay isterler.
- Genellikle gelişme aşamasındaki şirketleri tercih ederler.
- Şirkete düşük fiyatla değer biçebilirler.
- Başka yatırımcıları ürkütebilirler.



İş Melekleri Kime Denir?

İş melekleri daha küçük boyutlarda RS yatırımcılarıdır. Küçük ve orta boy işletmelerle ilgilenirler. Özellikle yeni kurulan işletmelerin ilk dönemlerinde borç ya da öz kaynak sermayesi olarak destek sağlarlar. İş melekleri, yüksek gelir düzeyine sahip başarılı iş adamları ya da profesyonellerdir. Genellikle doğal ilişkileri çerçevesinde bireysel olarak destek verirler. Ancak son yıllarda yurt dışında ve ülkemizde örgütlenme yoluna gitmektedirler.

İş melekleri daha çok şu özelliklere sahip işletmelere destek verirler:

- RS yatırımcılarının ilgisini çekemeyecek kadar küçük şirketler
- Olgunluk döneminde bile RS yatırımcılarında ilgi uyandırmayacak kadar sınırlı bir geliri olan şirketler
- Bankalar ve RS yatırımcıları açısından fazla riskli görünen şirketler

Olgunlaşma Aşamasında...

Gelişmekte olan işletmeler bir süre sonra olgunluk dönemine girer. Gelişim süreçleri yavaşlar ve durur. Bu yaşam döneminde şu sebeplerle finansman ihtiyacı doğabilir:

- Başarı ve kârlılık pazara rakip firmaları çeker. Bu yüzden girişimcinin yenilikler yapabilmesi, dolaşısıyla finansman sağlaması gerekir.
- Ürüne ya da hizmete olan talep büyük ölçüde karşılanmış olur. Yani pazar doyun-



luğa ulaşır. Bu doygunluğu aşmak için yeni ürünler geliştirme, ürünlerde çeşitleme yapma gibi çözümler üretilmelidir. Bu da ilave finansman ihtiyacı doğurabilecektir.

- Bir teknolojik değişiklik meydana gelebilir. Teknolojiye uyum sağlayabilmek gerekli finansmanın bulunmasına bağlıdır.
- İşletme büyüdükçe motivasyon ve yenilik ruhu zayıflar, yapı hantallaşır. Yapıyı harekete geçirecek tedbirler de kimi zaman finansman ihtiyacı doğurabilir.

Olgunlaşma Aşamasında Başvurulabilecek Bir Finansman Biçimi

Olgunluk dönemine giren bir işletme hisse senedi satışı yoluyla sermaye temin etmek için halka açık sermaye piyasalarına girer. Bu şekilde büyük miktarda sermaye sağlanabilir. Ancak bu uygulama fazla bürokrasi ve sorumluluk gerektirir. Burada en önemli unsurlardan biri zamanlamadır. İşletme, hisse senetlerini değeri yüksekken satabileceği bir ekonomik ortamda halka açılmalıdır.



İKTİSAT.....



ünite 7

Ülkemizde Girişimciliğe Destek Veren Kurumlar ve Destek Koşulları

Girişimcilerin, iş kurabilmek ve ayakta kalabilmek için başta devlet ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere birçok kişi ve kurumun farklı konularda desteğine ihtiyaçları vardır.

Bu bölümde;

- girişimciliğe destek veren bazı kuruluşlar ve
- destek koşulları

hakkında bilgi verilmektedir.

Ülkemizde Girişimciliğe Destek Veren Kurumlar ve Destek Koşulları



Girişimcilik Neden Desteklenmelidir?

Dünyada ve ülkemizde girişimcilik, yarattığı istihdam olanakları, ihracat ve ekonomiye katkıları nedeniyle gelişmekte olan ekonomilerde önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Ancak günümüzde bir girişimin hayata geçirilmesi ve büyümesi pek çok güçlüğü beraberinde getirir. Önceki bölümlerde değinilen finansman, pazarlama ve yönetim gibi konular aslında girişimcinin karşılaştığı sorunları içermektedir. Girişimciler gerek yurt dışında gerekse ülkemizde bu sorunların üstesinden gelebilmek için devlet kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının desteğine ciddi bir biçimde ihtiyaç duyarlar. Ülkemizde girişimcilere destek sağlayan pek çok kuruluş vardır. Bu kuruluşlar girişimcilere, finansman, eğitim, yatırım, danışmanlık, istihdam, pazar, ihracat, bilgi, araştırma-geliştirme konularında

destek sağlar. Girişimcilere destek sağlayan kurumlar arasında özel şirketler, sivil toplum kuruluşları, çeşitli kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler gibi farklı yapılanmalar mevcuttur. Bu bölümde bunlardan bazıları hakkında bilgi verilmektedir.

Ülkemizde Girişimciliği Destekleyen Kuruluşlar Hangileridir?

Finansman Destekleri

- Kredi Garanti Fonu (KGF)
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
- Türkiye Halk Bankası (HALKBANK)
- Türkiye İhracat Kredi Bankası (TÜRK EXIMBANK)
- Türkiye Kalkınma Bankası (TKB)

Eğitim Destekleri

- İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV)
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
- Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı (MEKSA)
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK)
- Türkiye Halk Bankası (HALKBANK)
- Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)
- Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)





Yatırım Destekleri

- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
- Türkiye Halk Bankası (HALKBANK)
- Türkiye Kalkınma Bankası (TKB)
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)
- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Danışmanlık Destekleri

- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
- Türkiye Halk Bankası (HALKBANK)
- Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)

Pazar Destekleri

- İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV)
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)

İhracat Destekleri

- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
- T.C. Ekonomi Bakanlığı
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
- Türk Standartları Enstitüsü (TSE)

Bilgi Destekleri

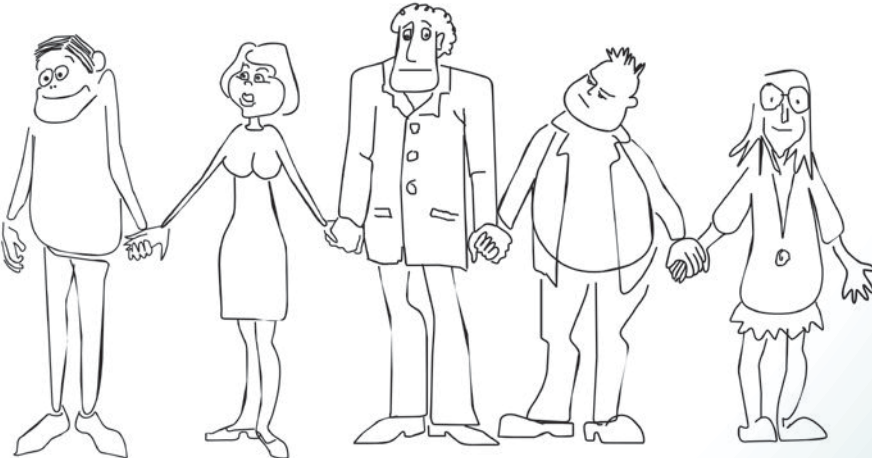
- İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV)
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
- Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK)
- Türkiye Halk Bankası (HALKBANK)
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)

Araştırma-Geliştirme Destekleri

- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
- Türk Patent Enstitüsü (TPE)
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)

Mikro Kredi ve Özel Konularda Destekler

- Kadın Emekini Değerlendirme Vakfı (KEDV)
- Kadın Merkezi (KAMER)
- Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları
- Toplum Gönüllüleri Vakfı (TGV)
- Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA)
- Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER)
- Türkiye Kalkınma Vakfı (TKV)



İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV)

İktisadi Kalkınma Vakfı, Avrupa Birliği ve Türkiye-AB ilişkilerindeki gelişmeler hakkında Türk iş dünyası ve kamuoyunu bilgilendirmek amacıyla 1965 yılında İstanbul Ticaret Odası ve İstanbul Sanayi Odasının ortak girişimiyle kurulmuştur. Kuruluş, düzenlediği seminerler, konferanslar, paneller; yayımladığı araştırmalar; yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirdiği tanıtım faaliyetleri; yerli ve yabancı kuruluşlarla sürdürdüğü yakın iş birliği gibi önemli faaliyetlerde bulunur.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.ikv.org.tr>

Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV)

Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV), 1986 yılında dar gelirli kadınların yaşam kalitelerini ve ekonomik durumlarını iyileştirmelerine destek olmak ve yerel kalkınmada liderliklerini güçlendirmek amacıyla kurulmuş, kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum örgütüdür.

KEDV, 2002 yılında *Maya* adında bir iktisadi işletme kurmuştur. Maya'nın amacı, küçük çaplı bir iş yapmakta olan dar gelirli kadınlara, bu işlerini geliştirebilmeleri ve ekonomik hayata aktif olarak katılabilmeleri için küçük miktarlarda borç para vermektir. Maya, Türkiye'nin ilk mikro kredi kurumudur.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.kedv.org.tr>

Kadın Merkezi (KAMER)

Kadın Merkezi (KAMER), 1997 yılında kurulmuş, kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşudur. Hedefi, kadınların hukuksal, ekonomik, siyasal ve toplumsal açıdan güçlendirilmelerine katkı sağlamak ve kadın-



ların uzun dönemli istihdamı ve eğitimi için destek mekanizmaları geliştirmektedir. KAMER, kadınların kendi hakları hakkında ve bu hakların ihlali konusunda bilinç ve duyarlılık geliştirmelerine, çeşitli kamusal etkinliklere ve istihdama katılmak üzere evlerinden çıkmalarına yardımcı olmak ve kadın istihdamını artırmak gibi amaçlara sahiptir. KAMER iş fikri geliştirme kursları düzenlemekte ve bu alanda istekli kadınlara eğitim vermektedir.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.kamer.org.tr>

Kredi Garanti Fonu (KGF)

KGF, girişimcilerin ve KOBİ'lerin bankalardan alacakları kredilere teminat sağlamak amacıyla, girişimciliği destekleyen çeşitli devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının bir araya gelmesiyle 1991 yılında kurulmuştur. KGF, verdiği kefalet ve üstlendiği risk ile girişimcilerin daha çok banka kredisi kullanabilmelerini sağlamakta, uzun vadeli ve uygun maliyetli kredilerden küçük işletmelerin de yararlanmasını mümkün hâle getirmektedir. KGF kefaletlerinde genç ve kadın girişimciliğin geliştirilmesi temel amaçtır. Yenilikçi yatırımların gerçekleştirilmesi, ileri teknoloji içeren küçük girişimler, ihracatın desteklenmesi, istihdam artışı sağlayacak yatırımlar ve bölgesel kalkınma amaçlı yatırımlar KGF kefaletlerinde öncelikli olarak değerlendirilen konulardır.

KGF kapsamında garanti verilen krediler şunlardır:

- Yeni iş kurma
- Mevcut tesisin genişletilmesi
- Hammadde temini
- Yeni teknoloji kullanımı
- Yeni iş yerine taşınma
- Nakit sıkıntısını giderme
- İhracatın finansmanı

- İthalatın finansmanı
- Teminat mektubu amaçlı krediler
- Finansal kiralama
- KOBİ'lerin kullandığı diğer nakdi ve gayri nakdi krediler

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.kgf.com.tr>



Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

KOSGEB, 1990 yılında kurulmuştur ve KOBİ'leri birçok konuda desteklemektedir. Bu desteklerle KOSGEB, KOBİ'lerin;

- teknolojik becerilerini geliştirmeyi,
- eğitim, bilgiye erişim ve kullanım olanaklarını iyileştirmeyi,
- uygun finansal mekanizmalarla tanışmalarını sağlamayı,
- yönetim alt yapılarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

KOSGEB'in destek programları şunlardır:

Kredi Faiz Desteği: 100.000 KOBİ Kredi Faiz Desteği, Acil Kredi Faiz Desteği, GAP Bölgesi KOBİ Makine Teçhizat Yatırımı Destek Kredisi gibi alt programlardan oluşur.

KOBİ Proje Destek Programı: KOBİ'lerin, üretim, yönetim-organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler ve finans, bilgi yönetimi ve bunlarla ilişkili alanlarda sunacakları projeleri desteklenir.

Tematik Proje Destek Programı: KOBİ'lerin kendi işletmelerini geliştirmeleri ve meslek kuruluşları tarafından küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi amacıyla daha fazla proje hazırlamaları teşvik edilir.

İş Birliği – Güç Birliği Destek Programı: KOBİ’lerin iş birliği-güç birliği anlayışında bir araya gelerek “ortak sorunlara ortak çözümler” üretmesi için destek sağlar.

AR-GE, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı: Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip KOBİ ve girişimcilerin geliştirilmesi, desteklenmesi amaçlanır.

Genel Destek Programı: KOBİ’lerin rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek amacıyla genel işletme geliştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesi amaçlanır.

Girişimcilik Destek Programı: Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve yerel dinamiklere dayalı girişimciliğin desteklenmesi amaçlanır. Girişimcilik Destek Programı, “Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi”, “Yeni Girişimci Desteği” ve “İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) Desteği” olmak üzere 3 alt programdan oluşur.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.kosgeb.gov.tr>

Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı (MEKSA)

Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA), 1985 yılında kurulmuştur.

Türkiye’ de iş gücü piyasasının ihtiyaç ve standartlarını dikkate alan, uygulamalı bir meslek eğitimi modelinin benimsenmesi ve yayılması için çaba harcamaktadır. MEKSA bugün Türkiye’nin 13 ilinde 22 mesleki eğitim merkezi işletmektedir. Buralarda yirminin üzerinde meslek dalında eğitim verilmektedir.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://meksa.org.tr>

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları, 3294 sayılı kanunun amacına uygun çalışmalar yapmak ve ihtiyaç sahibi vatandaşlara nakdi ve ayni yardımda bulunmak üzere her il ve ilçede kurulmuştur.

Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğünün taşradaki faaliyetleri Türkiye çapında 973 il ve ilçede her ilde vali ve her ilçede kaymakam başkanlığında oluşturulmuş Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları aracılığıyla yürütülmektedir.

T.C. Ekonomi Bakanlığı

2011 yılında Dış Ticaret Müsteşarlığının tüm hizmet birimleri ile Hazine Müsteşarlığının Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlükleri birleştirilerek Ekonomi Bakanlığı kurulmuştur.

Ekonomi Bakanlığının ana hizmet birimleri şunlardır:

- İhracat Genel Müdürlüğü
- İthalat Genel Müdürlüğü
- Anlaşmalar Genel Müdürlüğü
- Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü
- Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü
- Serbest Bölgeler, Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Müdürlüğü
- Ürün Güvenliği ve Denetim Genel Müdürlüğü
- Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü

Güncel bilgilere ulaşmak için tıklayın:

<http://www.ekonomi.gov.tr>



T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Bakanlık, girişimciliğe, yenilikçiliğe, bilimsel gelişmeye ve yüksek katma değerli teknoloji üretimine dayalı, bilgi tabanlı ve rekabetçi ekonomik yapısıyla dünyanın en gelişmiş on ülkesi arasında yer alan bir Türkiye'nin oluşumunda öncü olmayı amaçlamaktadır. Ülkemizin küresel düzeyde rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak aşağıda belirtilen misyona sahiptir:

- Bilim, sanayi ve teknoloji alanında politika, strateji, plan ve programlar geliştirmek ve uygulanmasını sağlamak,
- Bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde, bilimsel bilgiye dayalı düşüncenin özendirilmesini sağlamak,
- Yüksek katma değerli, ileri teknolojiye dayalı, verimli, çevreye duyarlı, dışa bağımlılığı azaltan, güvenli ve sürdürülebilir bir üretim yapısını oluşmasını sağlamak,
- Üniversite-sanayi iş birliğini geliştirmek, başta KOBİ'ler olmak üzere girişimciliğe, yenilikçiliğe ve Ar-Ge çalışmalarına verilen desteklerle, ülke sanayisinin teknolojik altyapısını güçlendirmek ve rekabet gücünü arttırmak,
- Haksız rekabeti önlemeye ve kullanıcıları korumaya yönelik olarak güvenli ürün arzını ve dolaşımını sağlamak.

Güncel bilgilere ulaşmak için tıklayın:

<http://www.sanayi.gov.tr>

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TGV)

Toplum Gönüllüleri Vakfı, 2002 yılında gençlerin öncülüğünde toplumsal barış, dayanışma ve değişimi gerçekleştirme vizyonu ile yola çıkan bir sivil toplum kuruluşudur. TGV, mikro finans programlarına 2006 yılında başlamıştır. Topluma Destek Projesi kapsamında başta kadınlar olmak üzere tüm ülkede 2,5 milyon kişiye ulaşma hedefiyle yola

çıkan TGV, proje kapsamında özel bir banka ile bir protokol imzalamıştır. TGV bu alanda projeler geliştirmeye devam etmektedir.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.tog.org.tr>

Türk Patent Enstitüsü (TPE)

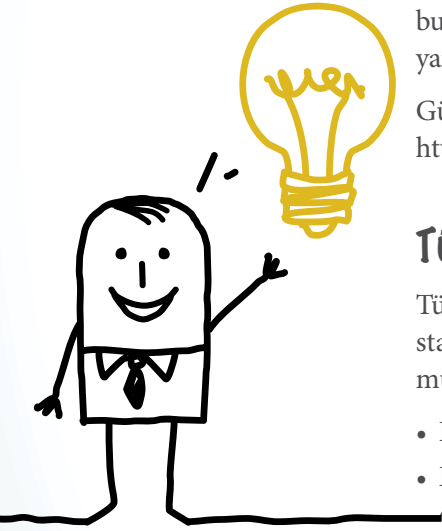
Türk Patent Enstitüsü, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlı, özel bütçeli, bağımsız kanuni bir kuruluştur. TPE, Türkiye'nin teknolojik gelişimine katkıda bulunmak, ülke genelinde serbest rekabet ortamını sağlamak, araştırma geliştirme hareketlerinin ilerlemesini mümkün kılmak üzere; kanunla düzenlenmiş patent, marka ve endüstriyel mülkiyet haklarının oluşması, korunması ve bu haklara ilişkin yurt içi, yurt dışı bilgi ve belgeleri kamu yararına sunmak gibi bir amaca sahiptir.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.tpe.gov.tr>

Türk Standartları Enstitüsü (TSE)

Türk Standartları Enstitüsü, her türlü ürün ve hizmet standartlarını belirlemek amacıyla 1960 yılında kurulmuştur. TSE'nin başlıca görevleri şunlardır:

- Her türlü standardı hazırlamak ve hazırlatmak
- Enstitü bünyesinde veya hariçte hazırlanan standartları incelemek ve uygun bulduğu takdirde Türk Standartları olarak kabul etmek
- Kabul edilen standartları yayımlamak ve uygulamalarını teşvik etmek
- Kamu sektörü ve özel sektörün talebi üzerine standartları veya projelerini hazırlamak ve görüş bildirmek
- Standartlar konusunda her türlü bilimsel teknik incelemelerle araştırmalarda bulunmak
- Üniversiteler ve diğer bilimsel ve teknik kurum ve kuruluşlarla iş birliği sağlamak



- Standartlarla ilgili araştırma yapmak, laboratuvarlar kurmak, kamu sektörü veya özel sektörün isteyeceği teknik çalışmaları yapmak ve rapor vermek
- Yurtta standart işlerini yerleştirmek ve geliştirmek için elemanlar yetiştirmek ve bu amaçla kurslar açmak ve seminerler düzenlemek
- Standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek çalışmalar yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri düzenlemek

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:

<http://www.tse.org.tr>

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)

Ülkemizin önde gelen kurumlarından TÜBİTAK, sanayi iş birliği çerçevesinde girişimcileri ve KOBİ'leri desteklemektedir. Bu destek programları kurum bünyesinde oluşturulan Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB) tarafından yürütülmektedir. TÜBİTAK-TEYDEB destek programları şunlardır:

Sanayi Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Proje Destekleme Programı: Firma düzeyinde katma değer yaratan kuruluşların araştırma geliştirme çalışmalarını teşvik etmek ve bu yolla Türk sanayisinin Ar-Ge yeteneğinin yükseltilmesine katkıda bulunmak için yürütülmektedir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'de yerleşik katma değer yaratan kuruluşların Ar-Ge nitelikli proje harcamalarına %60'a varan oranlarda geri ödemesiz (hibe) destek sağlanmaktadır.

Proje Pazarları Destekleme Programı: Üniversitelerden, araştırma kurumlarından ve sanayi kuruluşlarından temsilcilerin bir araya gelmesi ve tarafların somut proje önerilerini paylaşarak muhtemel iş birliklerinin oluşturulduğu etkinlikleri desteklemek için açılmıştır. Üniversite veya araştırma kuruluşlarının bu amaçla düzenledikleri etkinlikler bu programca desteklenmektedir.



KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı: KOBİ'leri araştırma, teknoloji geliştirme ve yenilik odaklı proje yapmaya teşvik etmek amacıyla yürütülmektedir. Bu kapsamda KOBİ'lerin ilk iki projesi avantajlı şekilde desteklenmektedir.

Teknoloji ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı: Teknoloji ve yenilik odaklı iş fikirlerine dayanan, nitelikli istihdam ve rekabet gücü potansiyeli yüksek girişimleri desteklemek amacıyla yürütülmektedir. Bu kapsamda girişimcilere eğitimler verilmekte, uygun bulunan girişimlere hibe şeklinde destek sağlanmaktadır.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.tubitak.gov.tr>

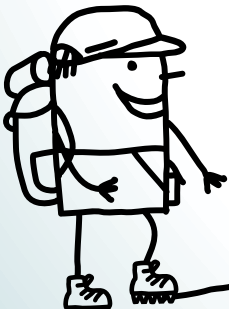
Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK)

Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu, esnaf ve sanatkarları örgütlemek üzere kurulan üyelik temelli bir örgüttür. TESK'in görevi, esnaf ve sanatkar odaları ve federasyonları arasında iş birliği sağlamak, kamu politikaları ve uygulamalarında üyelerinin çıkarlarını temsil etmek, esnaf ve sanatkarları uluslararası platformlarda temsil etmek ve bu kesimin hizmet kalitesini ve verimliliğini arttıracak eğitim, merkez kurma ve örgütlenme gibi etkinlikleri yürütmektir.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.tesk.org.tr>

Türkiye Halk Bankası (HALKBANK)

Türkiye Halk Bankası (HALKBANK), küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) ile girişimcilere uygun koşullarla kaynak aktarmak ve sermaye birikimini başlatmak amacıyla kurulmuştur. HALKBANK, girişimcileri destekleyen en önemli kurumlardan biridir. Yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan elde ettiği fonları düşük ve uzun



vadeli krediler hâlinde KOBİ ve girişimcilerin hizmetine sunar. HALKBANK sadece finansman desteği vermez. KOBİ'lerin gelişmesine yönelik, bilgi, eğitim ve danışmanlık desteği de sağlar. Bankanın bünyesinde oluşturulan *Halkakademi* web portalı girişimcilerin İnternet üzerinden eğitim almalarına olanak sağlamaktadır.

HALKBANK'ın destek paketleri şunlardır:

- Tarım Destek Paketi
- Esnafa Özel – ESKKK (Esnaf ve Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri) Kredileri
- KOBİ Sektörel Destek Paketleri
- KOBİ Nakit Krediler
- KOBİ Gayri Nakit Krediler

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren girişimcilere yönelik oluşturulan bu paketler, başvuru koşulları ve sağlanan kaynak miktarı açısından da farklılık gösterir.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:

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

Türkiye İhracat Kredi Bankası (TÜRK EXIMBANK)

Türkiye İhracat Kredi Bankası (TÜRK EXIMBANK) 1987 yılında, ihracatın geliştirilmesi, çeşitlendirilmesi, ihracat mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarete paylarının artırılması ve girişimlerinde gerekli desteğin sağlanması amacıyla kurulmuştur.

1994 yılından itibaren ihracatçı KOBİ'leri özel olarak desteklemeye başlamıştır. Bankanın verdiği “KOBİ İhracata Hazırlık Kredileri” 360 gün vadeli, 100.000 Amerikan Doları limitli kredilerdir.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:

<http://www.eximbank.gov.tr>

Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA)

Türkiye İsrافی Önleme Vakfı (TİSVA), Türkiye'nin sahip olduğu bütün kaynakların verimli ve etkin kullanılmasının sağlanmasına ve toplumda israfın önlenmesi bilincinin geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlayan bir vakıftır. TİSVA, 2003 yılında, Diyarbakır Valiliğı ve Grameen Trust'ın iş birliğı ile Diyarbakır'da *Türkiye Grameen Mikrokredi Projesi (TGMP)*'ni başlatmıştır. Bu projeyle ulaşılması hedeflenen kitleyi, yoksul kadınlar, işsiz gençler, işsiz yaşlılar, engelli ve gaziler, küçük ölçekli çiftçiler, sokaktaki sahipsiz çocuklar, çocuklarını çocuk yuvaları vb. kurumlara vermek mecburiyetinde kalan aileler, topraksız köylüler ve orman köylüleri oluşturmaktadır.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.israf.org>

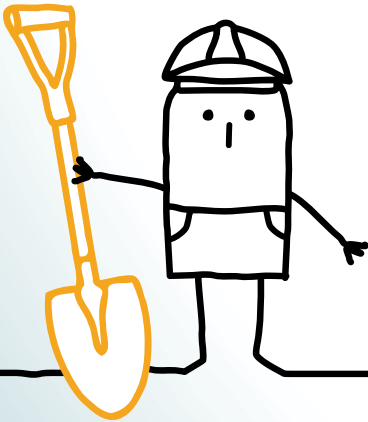
Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)

Türkiye İş Kurumu iş gücü piyasasındaki gelişmeleri izlemekten, gerekli önlemleri almaktan ve piyasalarda iş gücü arzı ile talebini denkleştirmekten sorumlu kuruluştur. Kuruluş bu amaçla iş bulma ve işe yerleştirme, yaygın mesleki eğitim, iş üzerinde eğitim gibi hizmetlerin yanı sıra diğer aktif iş gücü piyasası politikalarını uygulamaktadır.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.iskur.gov.tr>

Türkiye Kadın Girişimciler Derneğı (KAGİDER)

Türkiye Kadın Girişimciler Derneğı (KAGİDER), 2002 yılında ülke çapında faaliyet gösteren ve kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum örgütü olarak kurulmuştur. KAGİDER Türkiye'de kadın girişimciliğı ve



liderliğini geliştirmek temel amacı ile çalışmalarını sürdürmektedir. Bu çerçevede KAGİDER İstanbul'da ve Anadolu'nun farklı illerindeki kadın girişimcilere iş kurma ve geliştirme süreçlerinde kapsamlı eğitimler verir ve danışmanlık desteği sunar.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.kagider.org>

Türkiye Kalkınma Bankası (TKB)

Türkiye Kalkınma Bankası (TKB), anonim şirket statüsündeki girişimlerin yatırımlarını yurt içi ve yurt dışı kaynaklarla destekleyen, işletmelere iştirak eden ve teknik yardım desteği sağlayan bir yatırım bankasıdır. Avrupa Yatırım Bankası, Avrupa Konseyi Kalkınma Bankası, Dünya Bankası, İslam Kalkınma Bankası gibi yurt dışı kaynaklı kredileri, koşulları sağlayan girişimcilere kullandırmaktadır.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.kalkinma.com.tr>

Türkiye Kalkınma Vakfı (TKV)

Türkiye Kalkınma Vakfı (TKV) yoksul kesimi kırsal ve tarıma dayalı kalkınmaya yönlendirmek amacıyla 1969 yılında kurulan, kamu yararına çalışan, özel, kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. Vakıf bu amaçla eğitimler vermekte, projelere kredi desteği sağlamaktadır.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.tkv-dft.org.tr>



Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)

TOSYÖV'ün amacı, KOBİ'lerin problemlerini ortaya koyarak bu problemlere çözüm yolları bulmaktır. Aynı zamanda ülkemizde girişimcilik ortamının yaratılmasında, girişimcilik kültürünün gelişmesinde tüm etkinliklere öncülük etmek ve desteklemek, KOBİ'lere ulusal ve uluslararası piyasalarda güçlü birer yapı kazandırmak da amaçları arasındadır. Vakıf bu amaçla, eğitim, panel ve konferanslar düzenlemekte, yayınlar çıkarmaktadır.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:

<http://www.tosyov.org.tr>

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)

TOBB, 1950 yılında kurulmuştur. TOBB, özel sektörün Türkiye'de mesleki üst kuruluşu ve kanuni temsilcisidir. TOBB'un hâlen, yerel düzeyde, ticaret, sanayi, ticaret ve sanayi, deniz ticaret odaları ve borsalar şeklinde oluşmuş 365 üyesi bulunmaktadır. Tüm ülke çapında yayılmış olan oda ve borsalara, çeşitli büyüklüklerde ve bütün sektörlerden bir milyonun üzerinde firma kayıtlı bulunmaktadır. TOBB, Türk girişimcisinin çalışmalarına öncülük ve liderlik eder, KOBİ'lere bilgi, eğitim ve danışmanlık hizmeti sunar.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:

<http://www.tobb.org.tr>, <http://kobi.tobb.org.tr>

Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası (TSKB)

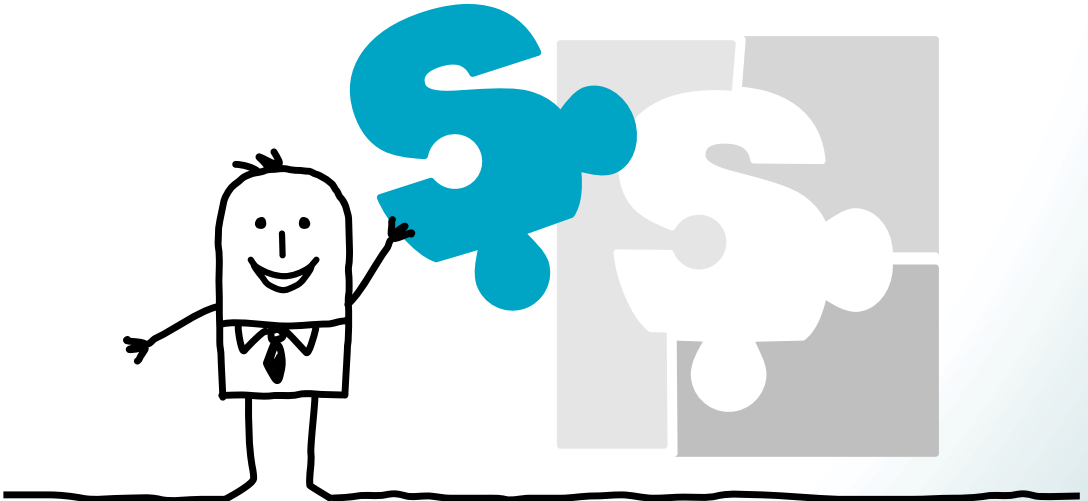
Faaliyetlerine 1950 yılında başlayan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB), Türkiye'nin özel sermayeli ilk yatırım ve kalkınma bankasıdır. Kredi faaliyetleri, yatırım bankacılığı, kurumsal finansman hizmetleri, sermaye piyasası aracılık faaliyetleri ve portföy yönetimi alanlarında hizmet sunmaktadır.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.tskb.com.tr>

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), bağımsız, kâr amacı gütmeyen bir organizasyon olarak 1991 yılında kurulmuştur. Amacı özel ve kamu sektörünün uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi yolu ile güçlendirmektir. TTGV, işletmelerin geliştirdiği projelerin maliyetinin en fazla %50'sini karşılayacak faizsiz geri ödemeli krediler şeklinde Ar-Ge desteği verilmesine yönelik ulusal ve yabancı fonları yönetmektedir.

Güncel bilgilere ulaşabilmek için tıklayın:
<http://www.ttg.org.tr>





ETKİNLİKLER

Bir Kurum Seç!

İktisadi Kalkınma Vakfı	http://www.ikv.org.tr
Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı	http://www.kedv.org.tr
Kadın Merkezi	http://www.kamer.org.tr
Kredi Garanti Fonu	http://www.kgf.com.tr
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	http://www.kosgeb.gov.tr/
Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı	http://meksa.org.tr
Toplum Gönüllüleri Vakfı	http://www.tog.org.tr
Türk Patent Enstitüsü	http://www.tpe.gov.tr
Türk Standartları Enstitüsü	http://www.tse.org.tr
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu	http://www.tubitak.gov.tr
Türkiye Cumhuriyeti Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	http://www.sanayi.gov.tr
Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu	http://www.tesk.org.tr
Türkiye Halk Bankası	http://www.halkbank.com.tr
Türkiye İhracat Kredi Bankası	http://www.eximbank.gov.tr
Türkiye İş Kurumu	http://www.iskur.gov.tr
Türkiye İsrافی Önleme Vakfı	http://www.israf.org
Türkiye Kadın Girişimciler Derneği	http://www.kagider.org
Türkiye Kalkınma Bankası	http://www.kalkinma.com.tr
Türkiye Kalkınma Vakfı	http://www.tkv-dft.org.tr
Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı	http://www.tosyov.org.tr
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	http://www.tobb.org.tr http://kobi.tobb.org.tr
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	http://www.tskb.com.tr
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı	http://www.ttg.gov.tr

Yukarıdaki listeden girişimcilere destek veren kurumlardan birini seçin. İnternet adresinden kurum hakkında aşağıdaki soruların cevaplarını bulmaya çalışın.

- Ne zaman ve hangi amaçla kurulmuş?
- Girişimcilere hangi alanlarda destek veriyor?
- Bugüne kadar kimlere destek vermiş?
- Destek vereceği girişimcilerde aradığı şartlar neler?

Nereden, Ne?

Aşağıdaki tabloyu inceleyin. Ardından bir işletme kuracağınızı ve finansman, pazar, ihracat, yatırım alanlarında desteğe ihtiyacınız olacağını hayal edin. Hangi ihtiyacınız için hangi kurumlara başvururdunuz? Listeleyin.

	Finansman Destekleri	Eğitim Destekleri	Yatırım Destekleri	Danışmanlık Destekleri	Pazar Destekleri	İhracat Destekleri	Bilgi Destekleri	Araştırma-Geliştirme Destekleri	Mikro Kredi ve Özel Konularda Destekler
HALKBANK- Türkiye Halk Bankası	✓	✓	✓	✓			✓		
İKV - İktisadi Kalkınma Vakfı		✓			✓		✓		
KAGİDER - Türkiye Kadın Girişimciler Derneği									✓
KAMER - Kadın Merkezi									✓
KEDV - Kadın Emekini Değerlendirme Vakfı									✓
KGF - Kredi Garanti Fonu	✓								
KOSGEB - Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
MEKSA - Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı		✓							
TGV-Toplum Gönüllüleri Vakfı									✓
TİSVA - Türkiye İsrafi Önleme Vakfı									✓
TKB - Türkiye Kalkınma Bankası	✓		✓						
TKV - Türkiye Kalkınma Vakfı									✓
TOBB - Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği		✓	✓	✓	✓		✓		
TOSYÖV - Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı		✓		✓					
TPE - Türk Patent Enstitüsü								✓	
TÜBİTAK - Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu								✓	
TÜRK EXİMBANK- Türkiye İhracat Kredi Bankası	✓								

İ K T İ S A T



ünite 8

İşletmenin Büyümesi

Kurduğu işletmesi büyüme sürecine giren girişimci, sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için pazarlama, insan kaynakları, üretim ve yönetim konularında stratejik bir yaklaşım sergilemelidir. Bu bölümde;

- sürdürülebilir strateji,
- başka pazarlara yayılma,
- talebi karşılama ve
- yönetim tarzı seçenekleri

üzerine bilgi verilmektedir.

işletmenin Büyümesi



Her girişimcinin en önemli amacı kurmuş olduğu işletmeyi büyütmektir. Satışlarını ve pazar payını arttırmak, yeni pazarlara yayılmak, girişimcinin rüyalarını süsler. Ancak bu o kadar da kolay değildir. Büyümenin önündeki tek engel finansman sorunu değildir. Eğer girişim başarılı ise para bulmak kolay olur. Buradaki tehlike, büyümek için temin edilen sermaye karşılığında girişimcinin tavizler vermek durumunda kalması yani işletme üzerindeki kontrolünü kaybetme olasılığıdır. Girişimci büyüme aşamasında mutlaka pazarlama ve insan kaynakları stratejilerini değiştirmek, profesyonel bir yönetim anlayışına geçmek zorundadır. Girişimcilik tarihinde, başlangıçtaki başarılarını büyüme aşamasında devam ettiremeyen ve yok olup giden çok sayıda girişimcinin hazin öyküsü vardır.

Büyüme eşiğine gelen bir girişimci şu sorulara cevap bulmalıdır:

- Stratejim sürdürülebilir bir strateji midir?
- Başka pazarlara yayılabilir miyim?
- Ortaya çıkacak talep artışını karşılayabilir miyim?
- Yönetim tarzı seçeneklerim nelerdir?

Stratejimi Nasıl Sürdürülebilir Hâle Getirebilirim?

Strateji, girişimciye rekabet avantajı sunan, bir farklılık kazandıran unsurdur. Eğer satış gelirleri ve kârlılığı iyiye bu, stratejinin işe yaradığını gösterir. Burada önemli olan bu durumun ne kadar süreceğidir. Strateji yeni ve üstün bir ürüne, sıradan bir ürünü daha düşük bir fiyata satmaya ya da müşterilerin işine gelen bir dağıtım mantığına dayanıyor olabilir. Ancak iş dünyası sakin, durgun bir deniz değildir. Her an her şey olabilir. Yeni bir kanuni düzenleme yapılabilir. Yeni rakipler, yeni ve üstün bir teknolojiyle daha ucuz, daha kaliteli ürünleri pazara sunabilirler. DVD kiralama işi buna iyi bir örnektir. DVD filmler ortalığı sarınca girişimciler kiralama dükkânları açtı ve çoğu da gelişerek kâr etti. Ama bu pazara giriş yapmak için çok az engel olduğundan, aynı anda çok sayıda rakip bu alana doluverdi. Çok geçmeden, girişimcilerin elindeki pazar, aynı ürünü sunan korsan tezgâhlar, kitapçılar, zincir mağazalar gibi rakiplerle doldu taştı. Ardından da gelişen teknolojiyle kiralamadan satın almaya geçildi. Böylece DVD kiralama işi yapan birçok girişimci pazardan çekilmek zorunda kaldı.

Rakiplerinizi Sizin Pazarınıza Girmekten Vazgeçirmenin Yolları

- Pazara ilk siz girmişseniz, ürün tasarımı ve üretimdeki etkinliğinizi sürekli geliştirirseniz ürününüzü daha ucuza satarak kârlılık düzeyinizi koruyabilirsiniz. Böylece size yetişmeyi başaramayan, pazara sonradan giren rakiplerinizin kârları düşecektir.
- Fiyatlarınızı en yüksek kârlılık düzeyine göre ayarlamayın. Aksi takdirde rakipleriniz yüksek kâr gördükleri için sizin pazarınıza koşarlar. Pazarda ilkseniz ve düşük fiyatlarla satış yaparak daha makul bir kâra razı olursanız, pazarın rakipleriniz için çekici olmasının önüne geçebilirsiniz.

Büyüeyebilmek için hep birkaç adım ileriye bakın. Talebin nereye yöneldiğini belirleyin. Olası rakiplerinizin yolunu tıkayacak yöntemler bulun.



- Müşterilerinize ürününüzü daha çekici kılmak için her yolu deneyin. Yeni özellikler ya da renk seçenekleri sunun, indirimler yapın, satın almayı kolaylaştırın, şaşırtıcı bir müşteri hizmeti sunun vb.

Başka Pazarlara Açılmak...

Eğer girişimin farklı kullanım alanları, başka pazarlara başarılı bir geçiş yapma olanağı sunan avantajları varsa büyüme daha kolay olacaktır.

Karbonatın Hikâyesi

Ekmek, kek ve kurabiye yapımında kullanılan karbonatı hepimiz biliriz. Amerika Birleşik Devletleri'nde eski bir şirket uzun yıllar karbonat üretiyor ve çok kârlı bir iş olarak bunu sürdürüyor. O yıllarda insanlar ekmek ve pastalarını evlerinde pişirdiklerinden karbonat çok popüler bir ürün olmayı uzun yıllar başarabiliyor. Ancak zamanla devir değişiyor ve şirket giderek küçülüyor. Şirket bu yeni durum karşısında kendi ürününün temel özelliklerini yeniden gözden geçirmeye karar veriyor ve kendine şu soruyu soruyor: "Acaba karbonat hamur kabartma işlevinin yanı sıra başka hangi amaçlarla kullanılabilir?" Bu sorgulamanın sonucunda şu ilginç gerçekleri saptıyor:

- Karbonat doğal bir temizleme elemanıdır.
- Karbonat kokuları öldürür.
- Karbonat kolay sindirilebilir ve anti-asit özelliğine sahiptir.
- Karbonat cilt dostudur.

Bu tespitlerden yola çıkarak şirket şu sonuçlara varıyor:

- Karbonat koku emici özelliğiyle buzdolaplarındaki, çamaşır sepetlerindeki ve çöp tenekelerindeki kötü kokuları gidermek için kullanılabilir.
- Temizleyici özelliği nedeniyle lavaboları ve mutfak tezgâhlarını temizlemek amaçlı yumuşak bir temizleyici olarak kullanılabilir. Hatta bu özelliği nedeniyle dişler bile karbonatla fırçalanabilir.
- Mide yanmasını azaltıcı anti-asit olarak alınabilir.
- Cilt kızarmalarını gidermekte kullanılabilir.
- Hatta yorgun ayakların yorgunluğunu almaya bile iyi gelir.

Şirket bir kez bu saptamaları yaptıktan sonra yepyeni bir alana yönelik olarak genişleme ve büyüme stratejileri oluşturuyor. Doğal karbonat bazlı yenilikçi temizleme ve cilt bakım ürünleri üretmek suretiyle daha önce hizmet etmediği yepyeni müşteri kitlelerine ulaşip buralarda lider olmayı başarabiliyor. Şirket bugün hâlen ABD'de diş macunu, koku emici, deodorant ve cilt bakım ürünleri alanlarında pazar liderlerinden biri. Tüm ürünleri, ana işinin hammaddesi olan doğal karbonatı kullanarak imal ediliyor.

Talep Artışını Karşılama...

Büyüme sürecine giren bir işletmenin önündeki en önemli sorun kapasite arttırımını nasıl gerçekleştireceğidir. Eğer imalatçı bir işletmeden söz ediyorsak üretim olanaklarının arttırılması ciddi bir sermaye ihtiyacı ortaya çıkaracaktır. Ayrıca eldeki insan kaynağının bu talep artışını karşılayabilecek sayı ve kalitede olması gerekmektedir. Bu nedenle girişimci, sabit bir yatırıma girmeden önce, gereken mal ya da hizmet üretimi artışını dış kaynaklardan yararlanarak sağlamanın yolunu aramalıdır. Dış kaynak kullanımı, mal ya da hizmet üretiminde *fason* çalışmak veya *taşeron* kullanmak olarak da bilinen bir çalışma biçimidir. Bu uygulama, talep artışını hızlı ve sabit yatırım gerektirmeden karşılamanın en etkili yoludur. Böylece girişimci büyümeyle ilgili diğer sorunlara odaklanabilir.

Yönetim Sorunlarını Aşmak...

Büyüme sürecine giren işletmelerde en önemli sıkıntılar finansman ihtiyacı veya satışlar gibi görünse de yönetim sorunları çoğu kez onları gölgede bırakır.

Bu nedenle girişimci;

- işe daha nitelikli elemanlar almalı,
- işe yeni alınan elemanlara şirketin vizyonunu mutlaka aşılamalı,
- uzmanlaşmayı arttırmalı,
- çalışanları uzun vadeli ortak bir amaca yöneltmelidir.

Yönetim Tarzı Seçenekleri

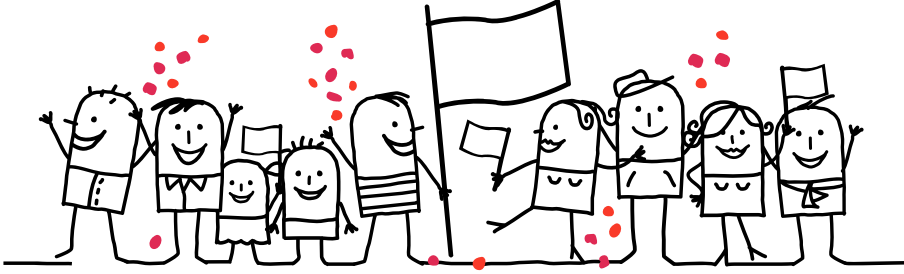
Büyüme sürecindeki bir şirkete sahip olan girişimci, büyümenin gelişim çizgisi doğrultusunda dört farklı yönetim tarzıyla karşı karşıyadır. Bunlar *içerik yönetimi*, *davranış yönetimi*, *sonuç yönetimi* ve *ortam yönetimi* seçenekleridir. Sür-



dürülebilir bir büyüme, girişimcinin doğru zamanda doğru yönetim tarzını seçmesiyle sağlanır.

İçerik Yönetimi: Yeni kurulmuş işletmelerde girişimci işin her aşamasında etkin rol oynar, her an her işin başındadır. İçerik yönetimi olarak adlandırılan bu tarz, girişimciye büyük bir kontrol alanı yaratır. Ama işler büyüdükçe buna girişimcinin ne zamanı ne de enerjisi yeter. Bu nedenle büyüme aşamasında bu tarzın terk edilmesi gerekir.

Davranış Yönetimi: Davranış yönetimi tarzında insanların nasıl davranacağını girişimci belirler. Girişimci başarıya götüren davranışları saptadıktan sonra, bunları politikalar, kurallar ve prosedürler şeklinde formüle edip çalışanlara iletir. Onlardan bütün bunlara uymalarını talep eder. İçerik yönetiminden farklı olarak işleri adım adım takip



etmez. Çalışanları eğitir ve sonra da yeterlilik düzeylerini denetler. Bu yönetim tarzı, girişimciye kazandırdığı zaman ve emek tasarrufuyla, büyümekte olan bir işletmede kontrolü elinde tutma olanağı sağlar. Bu yaklaşım çalışanlar deneyimsiz olduğunda da yararlı olur.

Sonuç Yönetimi: Davranış yönetimi tarzının sorunu şudur: İnsanlar yalnız kendilerine çizilen yoldan giderlerse arzu edilen sonuçlara ulaşılacağı varsayımına dayanır. Ama bu her zaman geçerli değildir. Çalışanlar istenen sonuca ulaşmanın tek yolunun girişimcinin çizdiği yol olduğunu sanabilir. Bu da yaratıcılık açısından sorun yaratır. Burada önemli olan hedef ya da sonuçlara ulaşmaktır. Böylelikle girişimci, insanlara tek tek her bir işi nasıl yapacağını söylemek yerine, sonuca ulaşmak için gerek duydukları kaynakları, eğitimi ve motivasyonu sağlamaya yoğunlaşır. Sonuç yönetimi zaman sıkıntısı çeken girişimciler için idealdir.

Ortam Yönetimi: Ortam yönetimi tarzını benimseyen girişimciler de sonuçlara odaklanırlar ama onların daha geniş bir yaklaşımı vardır. İşletmede bir değer sistemi, bir kültür oluşturarak sonuç almaya çalışırlar. Amaç, nitelikli elemanları şirkete çekecek, bünyesinde tutacak ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaya yönlendirecek bir doğal ortam yaratmaktır. Bu tarzı benimseyen girişimciler iş ortamını şekillendirirken etkili bir biçimde eleman seçimi, eleman geliştirme ve iletişim yöntemlerini kullanırlar. Ortamı istediği şekilde biçimlendiren girişimci, kimseye neyi, nasıl yapması gerektiğini söyleyerek zaman yitirmez.

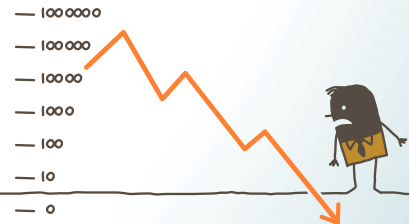
En iyi Yönetim Seçeneği Hangisidir?

Tek bir en iyi yönetim tarzı yoktur. Ama belli bir şirket için gelişmesinin belli bir noktasında en iyi olan bir tarz vardır. Büyüme süreci işin hacmini ve kapsamını değiştirerek girişimciyi belirli bir tarzdan diğer bir tarza geçmeye zorlar. Bu da içerik, davranış, sonuç ve ortam yönetimi sıralamasında ilerlemek anlamına gelir.

Yönetim Tarzınızı Gözden Geçirmenizi Zorunlu Kılan Durumlar Nelerdir?

- Her kararı girişimci kendisi alıyorsa,
- Rutin işler için genel bir politika yoksa,
- Girişimci her işi yapıyor ve başkasına iş bırakmıyorsa,
- Şirketin insan kaynakları gelişmiyorsa,
- Kararlar alındığı hâlde eyleme geçirilmesini kimse takip etmiyorsa,
- Şirketin muhasebesi gelişigüzel ve el yordamıyla yürüyorsa,
- Nitelikli eleman alma çabaları sonuçsuz kalıyorsa,
- Çalışanların zamanının çoğu yaşanan sorunları çözmekle geçiyorsa

İşletme için yönetim tarzını gözden geçirmenin zamanı geldi de geçiyor demektir.





DAHA FAZLA BİLGİ İÇİN...

Başka Ne Okuyabilirim, Hangi Eğitimlere Katılabilirim?

Bu kitaptan faydalandıysanız ve bu konuda daha fazla bilgiye ulaşmak istiyorsanız *Kaynakça* bölümündeki eserleri de inceleyebilirsiniz. Ayrıca AEP (Aile Eğitim Programı)'in diğer kitaplarını da okuyabilirsiniz ve bu kitapların içeriklerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alındığı **AEP eğitimleri**ne katılabilirsiniz.



1. Aile Bütçesi ve Kaynak Yönetimi
2. Finansal Okuryazarlık

Hangi Kuruma Başvurabilirim, Kimlere Danışabilirim?

Aşağıda isimleri listelenen kurumlar bu kitabın konusuyla ilgili alanlarda faaliyet göstermektedir. Yardım almak istediğinizde bu kurumlarla bağlantıya geçip yetkililere danışabilirsiniz:

1. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
2. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
3. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
4. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
5. Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Başkanlığı Hayat Boyu Öğrenme Programı
6. Mikrofinansman sağlayan ve kalkınma odaklı çalışan sivil toplum kuruluşları
7. Mikrokredi veren ticari bankalar

Kitaplar ve AEP Hakkındaki Sorularınız İçin...



T.C.
Aile ve
Sosyal Politikalar
Bakanlığı

www.aile.gov.tr

Kaynakça

Bu ders kitabı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından geliştirilen Aile Eğitim Programı (AEP) çerçevesinde aile bireylerine yönelik eğitimlerde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bir "ders kitabı" oluşu sebebiyle okuma ve yararlanma kolaylığı göz önünde bulundurulmuş, öz ve sade bir ders kitabı oluşturulmasına çaba gösterilmiş, amaçtan uzaklaştırıcı niteliklerden uzak durulmaya çalışılmıştır. Hazırlayanların sundukları bilgi, görüş ve yaklaşımlar, gerek kendi yetiştirmeleri ve eğitimleri sürecinde yararlandıkları kişi ve eserlere, gerekse kitabın hazırlanmasında başvurulmuş aşağıdaki kaynaklara dayanmaktadır. Bu sebeple hazırlayanlar bu kitaba dolaylı katkıları bulunan kişi ve kaynakların her birine teşekkür ederler.

Alâ, S. (2007). *İşletme mevzuatı ve yükümlülükleri rehberi*. Ankara: KOSGEB.

Ashton, R. (2007). *Girişimcinin kontrol listesi*. (Çev: Ü. Şensoy). Aycın, H. (2008). *Gece yürüyüşü* (İkinci baskı). İstanbul: İz Yayıncılık.

Aycın, H. (2008). *Kulbar* (İkinci baskı). İstanbul: İz Yayıncılık.

Aycın, H. (2009). *Nun*. İstanbul: İz Yayıncılık.

Aycın, H. (2009). *Zılal*. İstanbul: İz Yayıncılık.

İstanbul: Optimist Yayınları.

Barrow, P. (2004). *Girişimcinin silahı: İş planı*. (Çev: C. Ö. Yücel). Ankara: Elips Kitap.

Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (2008). *Politika dokümanı: Kadın ve yoksulluk*. Ankara: Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.

Bradstock, P. ve Thompson, J. (2005). *Türkiye'deki dinamik küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesine ve finansmanına yönelik çerçeve*. İstanbul: OECD Yayınları.

Covello, J., & Hazelgren, B. (2005). *Your first business plan*. Illinois: Sourcebooks.

Çetindamar, D. (2002). *Türkiye'de girişimcilik*. İstanbul: TÜSİAD.

Dolgun, U. (2003). *Girişimcilik*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayınları.

Ecevit, Y. (2007). *Türkiye'de kadın girişimciliğine eleştirel bir yaklaşım*. Ankara: ILO Yayınları.

Erdoğan, Z. (2008). *Girişimcilik ve KOBİ'ler: Teori ve uygulama*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Güney, S. (2008). *Girişimcilik: Temel kavramlar ve bazı güncel konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Han, O. ve Alâ, S. (2005). *Şirket yapıları ve kuruluş aşamaları*. Ankara: KOSGEB.

Hershey, R. L. (2003). *Zengin olmak için gereken tüm matematik: Finansal başarı için sayılarla düşünmek*. (Çev: E. Kızılcak). İstanbul: Güncel Yayıncılık.

Kawasaki, G. (2009). *Girişimcinin el kitabı*. (Çev: D. Tayanç). İstanbul: Mediacat Kitapları.

Kırım, A. (2010). *Gelir modelinizi değiştirin farklılaşın*. <http://www.turkiye-gazetesi.com.tr/makaledetay.aspx?ID=451973> adresinden 27 Temmuz 2010 tarihinde edinilmiştir.

Küçük, O. (2007). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Luecke, R. (2008). *Girişimcinin el kitabı*. (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Luecke, R. (2008). *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık*. (Çev: T. Parlak). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Lynch, P. ve Rothchild, J. (1999). *Kazanmayı öğren: Yeni başlayanlar için yatırım ve işletme rehberi*. (Çev: L. Cinemre ve H. Ataoğlu). İstanbul: Scala Yayıncılık.

- Matthews, D. (Ed.). (2007). *Starting & running a business all-in-one for dummies*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Millî Eğitim Bakanlığı (t.y.). *Girişimcilik el kitabı*. http://ttogm.meb.gov.tr/slides/girisimcilik_el_kitabi_27_08_2009.pdf. adresinden 29 Ağustos 2010 tarihinde edinilmiştir.
- Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Odabaşı, Y. (Ed.). (2004). *Girişimcilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, İ. (2008). *2008 Girişimcilik raporu*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Peterson, S., Jaret, P. E., & Schenck, B. F. (2005). *Business plans kit for dummies*. Indiana: Wiley Publishing.
- Rickman, C. D. (2005). *The small business start-up workbook*. Oxford: How To Books.
- Strauss, S. D. (2003). *The business start-up kit*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Şanlıtop, G. (2009). *Girişimcilik*. İstanbul: Boyut Yayın Grubu.
- Titiz, M. T. (1998). *Genç girişimcilere öneriler*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Titiz, M. T. (2002). *Girişimcilik rehberi*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Titiz, M. T. (2005). *Girişimcilik: Ulusça zenginliğe açılan kapı*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Trout, J. (2007). *Konumlandırma stratejileri: Geleceğin pazarlaması için*. (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (2005). *Yazım kılavuzu*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Türk Dil Kurumu (2009). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Tyson, E., & Schell, J. (2008). *Small business for dummies*. Indiana: Wiley Publishing.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Yılmaz, F. (2003). *Türkiye'de küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ'ler)*. Ankara: İş Bankası İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü Yayınları.
- . (2010). *Girişimci fikirler*. <http://www.girisimcifikirler.com/> adresinden 20 Temmuz 2010 tarihinde edinilmiştir.
- . (2010). *Girişimci tv*. <http://www.isfikrim.org/> adresinden 15 Haziran 2010 tarihinde edinilmiştir.
- . (2010). *Girişimci*. <http://www.kobinet.org.tr> adresinden 29 Haziran 2010 tarihinde edinilmiştir.
- . (2010). *Girişimcilik*. <http://www.girisimciyim.org/> adresinden 3 Temmuz 2010 tarihinde edinilmiştir.
- . (2010). <http://www.kobifinans.com.tr> adresinden 15 Temmuz 2010 tarihinde edinilmiştir.
- . (2010). *Kobi bilgi sitesi*. <http://www.kobi.org.tr> adresinden 1 Ağustos 2010 tarihinde edinilmiştir.
- . (2010). *KOSGEB: Yayınlar*. <http://www.kosgeb.gov.tr> adresinden 27 Haziran 2010 tarihinde edinilmiştir.
- . (2010). *Pazarlama sektörü*. <http://www.pazarlamadunyasi.com> adresinden 8 Ağustos 2010 tarihinde edinilmiştir.
- . (2010). *Şirket işlemleri portalı*. <http://www.icticaret.gov.tr> adresinden 20 Temmuz 2010 tarihinde edinilmiştir.
- . (2010). *Toplumsal programlar: Girişimcilik merkezi*. <http://www.ozyegin.edu.tr> adresinden 10 Ağustos 2010 tarihinde edinilmiştir.
- . (2010). *Yeni bir fikir*. <http://www.yenibirfikir.com/> adresinden 19 Eylül 2010 tarihinde edinilmiştir.

Teşekkür ve İzinler

Bu ders kitabı ile içeriğindeki bilgiler, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü adına EDAM tarafından, titiz ve büyük bir çaba gösterilerek hazırlanmıştır ve belirli bir konunun veya konuların çok geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmasından ziyade genel çerçevede bilgi vermek amacını taşımaktadır. Buna uygun şekilde, bu materyallerdeki bilgilerin amacı, profesyonel ve akademik bağlamda tavsiye veya hizmet sunmak değildir. Materyallerin ve içeriğindeki bilgilerin kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek her türlü risk okuyana ve kullanana aittir. Bu kullanımdan kaynaklanan her türlü zarara dair risk ve sorumluluk tamamen okuyan ve yararlanan tarafından üstlenilmektedir. Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve EDAM, söz konusu kullanımdan dolayı (ihmal-kârlık kaynaklı olanlar da dâhil olmak üzere) sözleşmeyle ilgili bir dava, kanunlar veya haksız fiilden doğan her türlü özel, dolaylı veya arızı zararlardan ve cezai tazminattan dolayı sorumlu tutulamaz.

Öneri ve eleştirileri için *Ahmet Sarıkaya, Ali Fuat Ersoy, Besim Bülent Balı, Emine Şenay Göncü, Gamze Malatyalı, Günsel Terzioğlu, Halil Ekşi, Kübra Kurtuluş, Mehmet Akif Karakuş, Mehmet Bahar, Mehmet Coşkun, Muharrem Kocaoğlu, Mustafa Çelen, Mustafa Otrar, Müberra Babaoğlu, Nazım Kaya, Necati Şahin, Neriman G. Karatekin, Orhan Akınoğlu, Ömer Keser, Özgün Bener, Sedat Murat, Sıtkı Abdullahoğlu, Sibel Demir, Taha Eğri, Yakup Kemal Kalyanco, Yaşar Şahsuvaroğlu, Yılmaz Yaman, Yusuf Alpaydın, ASKON Anadolu Aslanları İşadamları Derneği, SÜRKAL (Sürdürülebilir Kırsal ve Kentsel Kalkınma Derneği), TÜ-MER Tüketici Hakları Merkezi, Tüketiciler Birliği, Tüketiciler Federasyonu*'na teşekkür ederiz. Eserin hazırlanması sırasında fotoğraf ve çizimlerinin kullanımına izin veren aşağıdaki kişi ve kurumlara teşekkür ederiz.

fotolia.com.tr: 8 Andres Rodriguez, 9 Andres Rodriguez, 10 Scott Maxwell, 11 Maksym Yemelyanov, 14 NLshop, 18 dusk, 21 Giuseppe_R, 23 jeff Metzger, 26 Tomasz Trojanowski, 27 Scott Maxwell, 34 Brian Jackson, 34 Brian Jackson, 35 Light Impression, 36 Miquel, 37 Stephen VanHorn, 39 Scott Maxwell, 41 iQoncept, 44 Sergej Khackimullin, 45 Corgarashu, 46 Kurhan, 48, 49 NLshop, 50 Dmitry Koksharov, 52 Maxim Pimenov, 56 Arpad Nagy-Bagoly, 58 Sergej Khackimullin, 59 Andres Rodriguez, 61 Emilia Stasiak, 64 Lee Prince, 65 iQoncept, 66 Inllusion, 67 Alyona Ryazanova, 68 GLUE STOCK, 74 NLshop, 75 Edyta Pawlowska, 76, 78, 81 NLshop, 86 Andres Rodriguez, 89 scusi, 90 NLshop

Hasan Aycın: 6, 16, 24, 32, 42, 54, 62, 84

Bilgi için: ➤ www.aile.gov.tr
➤ www.aep.gov.tr



Reha Uluhan

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezuniyetinin (1985) ardından yüksek lisans (1988) ve doktora (1995) eğitimlerini İstanbul Üniversitesinde insan kaynakları yönetimi alanında tamamladı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak (1989) başladığı akademik yaşamına Yıldız Teknik Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi ve İstanbul Kültür Üniversitesinde aldığı görevlerle devam etti. Kurucu ortağı olduğu Largo Eğitim Danışmanlık ve Dil Hizmetleri Ltd. Şti.'nde genel müdürlük, *İnsan: İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*'nde genel yayın yönetmenliği, Erturhan Eğitim Kurumlarında genel koordinatörlük ve Türkiye İhracatçılar Meclisi Akademisinde yöneticilik görevlerinde bulundu. Hâlen Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmakta, İşletme Yönetimi program başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Parayla Satılmaz.



T.C.
Aile ve
Sosyal Politikalar
Bakanlığı



ISBN: 978-605-4628-12-4



9 786054 628124