Bölüm 1: **Girişimcilikte Temel Kavramlar**

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

Amaçlar

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

Bu bölüm sonunda okuyucular

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

Anahtar Kavramlar

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

BIOTA

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

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

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

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

GİRİŞ

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

Pazara sunulan ürün veya hizmetlerin niteliği, girişimcilerin toplumun ihtiyaçlarını karşılama yeteneği ile paralellik göstermektedir.

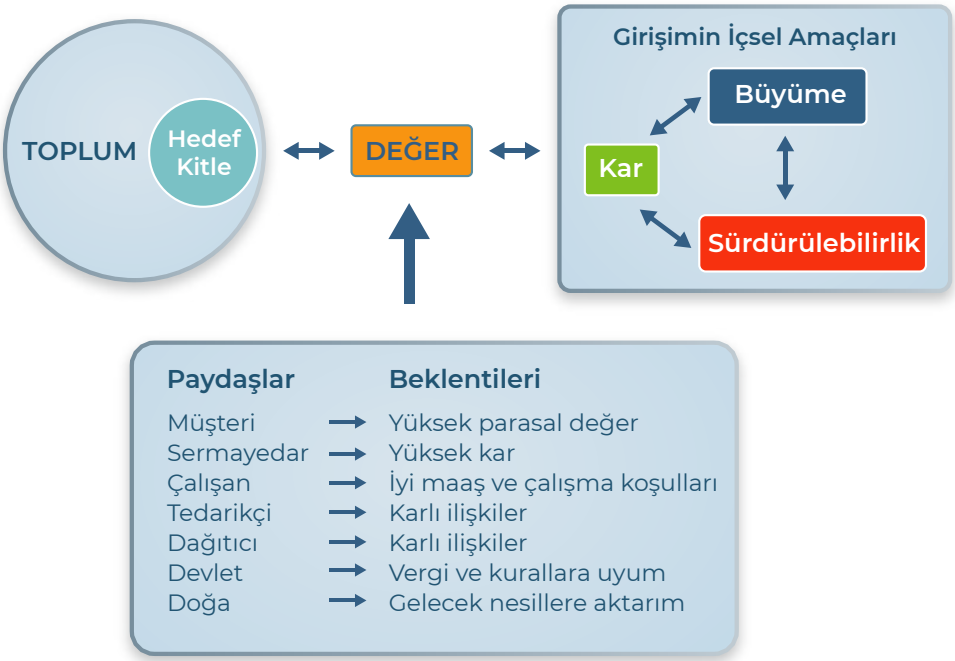
Biraz daha geniş bir pencereden bakıldığında, girişimcilik faaliyetlerinin toplamının, toplumun sahip olduğu refah seviyesine eşit olduğu söylenebilir. Asıl sorumluluğun toplum için değer yaratmak olduğu girişimcilik faaliyetleri sonucunda elde edilen değer, aslında toplumun tamamının paylaştığı gelirleri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

1. GİRİŞİMCİLİKTE DEĞER YARATMA

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

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

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



Şekil 1.1 *Modern Girişimcilikte Değer İlişkileri*

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

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

Girişimlerin içsel amaçlarına ulaşabilmesi, paydaşların beklentilerinin karşılanabilmesi ile mümkündür.

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

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

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

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

2. GİRİŞİMCİLİK TANIMLARINDAKİ GELİŞMELER

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

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

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

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

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

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

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

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

3. GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

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

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

3.1. İşletme ve Girişim

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

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

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

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

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

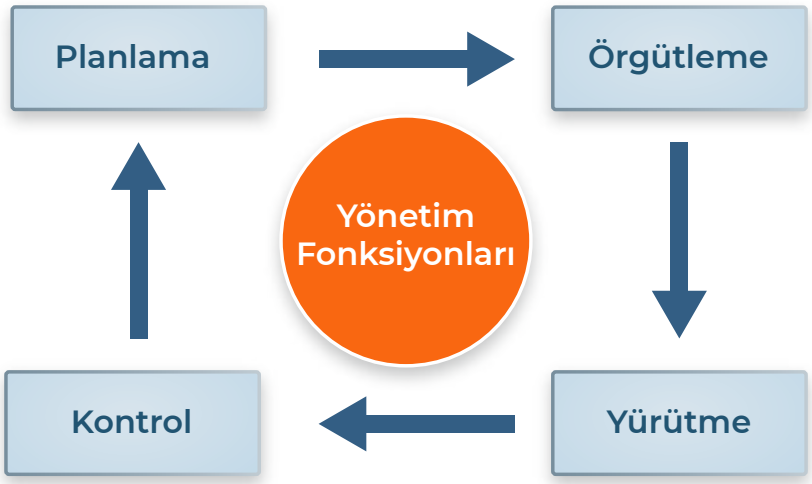
İşletme ve girişim (teşebbüs) kavramları çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Her iki kavram ile bir takım amaçlara ulaşmak için değer yaratan faaliyetler bütünü ifade edilmektedir. Gerçekten de faaliyetlerin tek merkezden yapıldığı küçük işletmeler açısından bakıldığında iki kavram arasında herhangi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

3.2. Yönetim

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

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

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



Şekil 1.2 *Yönetim Fonksiyonları*

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

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

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

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

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

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

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

3.3. Girişimcilik ve KOBİ

Girişimcilik çoğu zaman küçük bir işletme sahipliği ile eşanlamlı bir kavram olarak düşünülür. Gerçekten de çoğu girişimcilik faaliyeti sonunda ortaya genel ölçüler ile "küçük" olan bir işletme yapısı ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde yer alan girişimlerin de büyük çoğunluğunun (%99,5) küçük ve orta ölçekli girişimler olduğu düşünüldüğünde böyle bir düşüncenin çok da yanlış olmayacağı ortadadır[1]. Girişimcilik faaliyeti sonucunda ortaya çıkan küçük ve orta ölçekli işletmeler, diğer bir ifade ile KOBİ'lerin bir bölümü zaman içinde büyük işletme sınıfına girecektir.

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

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

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

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

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

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

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

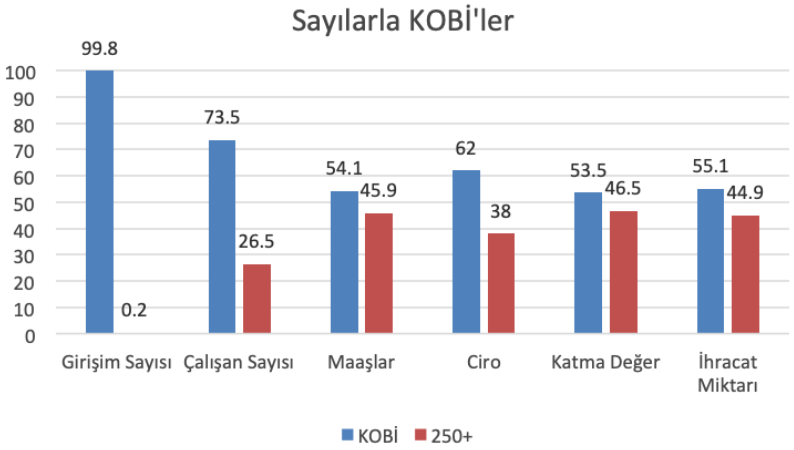
c) Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir.

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

3.3.1. KOBİ'lerin Önemi

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

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



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

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

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

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

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

3.3.2. KOBİ'lerin Avantajları

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

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

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

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

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

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

3.3.3. KOBİ'lerin Dezavantajları

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

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

4. BAŞARILI GİRİŞİMCİLERİN NİTELİK VE BECERİLERİ

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

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

4.1. Öz Yeterlilik

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

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

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

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

4.2. Yenilikçilik

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

4.3. Risk Alma

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

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

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

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

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

4.4. Liderlik

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

udemy.com

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

5. GİRİŞİMCİLİK MOTİVASYONLARI VE ENGELLERİ

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

Çevresel şartlar kişiyi, girişimci olmaya yönlendiren başlıca unsurlardandır.

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

5.1. Girişimcilik Motivasyonları

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

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

5.1.1. Güvenliğe Yönelik Motivasyonlar

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

5.1.2. Maddi (Dışsal) Motivasyonlar

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

5.1.3. Bireysel (İçsel) Motivasyonlar

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

5.1.4. Bağımsızlığa Yönelik Motivasyonlar

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

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

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

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

5.2. Girişimcilikte Engeller

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

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

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

5.2.1. Uzun çalışma saatleri

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

5.2.2. Düzensiz Gelir

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

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

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

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

5.2.3. Stresli Bir Yaşam

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

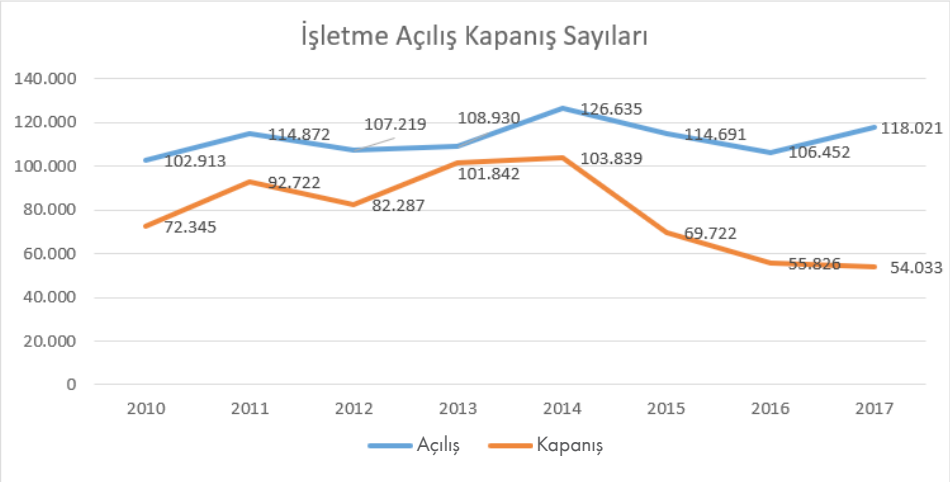
6. GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARISIZLIK FAKTÖRLERİ

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

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

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

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



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

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

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

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

6.1. Kuruluş Öncesi Yeterli Araştırmanın Yapılmaması

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

6.2. Ölçüsüz Büyüme

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

6.3. Nakit Yetersizliği

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

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

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

Tazedirekt.com

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

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

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

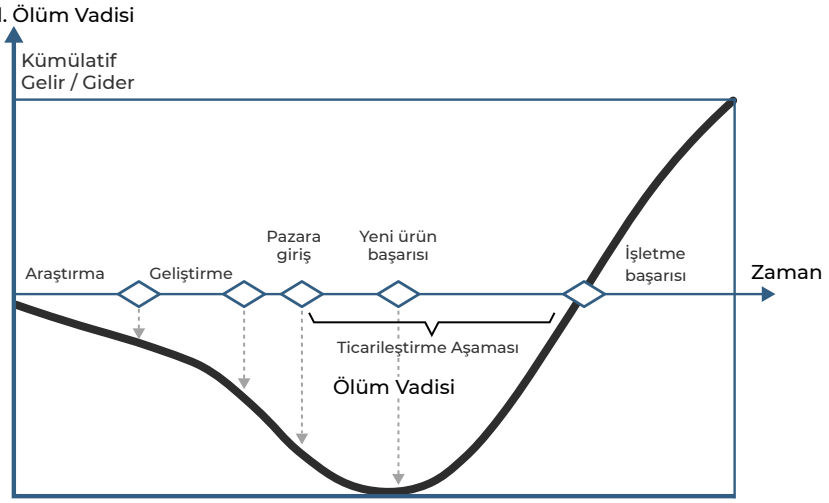
Girişimcilik sürecinde, iş fikri geliştirme ile ürünün satış gelirlerinin yapılan harcamalar ile aynı seviyeye gelinceye kadar geçen işletmenin finans ihtiyacının olduğu alana ölüm vadisi adı verilir. Bu vadiden geçerken girişimcinin finansmanı biterse işletme kapanır.

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

Aşağıdaki şekilde yeni ürünün araştırma geliştirme aşamasından büyüme aşamasına kadar olan zaman, kâr eğrisi üzerinde verilmiştir. Burada da görüldüğü gibi, ürünün yenilik niteliğine bağlı olarak kuruluş öncesi ürün ile ilgili araştırma geliştirme harcamaları ile ürünü üretmek için yapılan yatırımların finansmanı kritik bir konudur. Çünkü gerek Ar-Ge aşamalarında gerekse ürünü pazara sunmak için yapılan faaliyetler boyunca işletmeler, herhangi bir satış geliri olmadığı için sürekli olarak elindeki sermayeyi kullanmak zorundadır. Bu nakit kullanımı[4] ürünün pazarda başarılı olması durumunda maksimum noktaya ulaşmaktadır. Çünkü yeni ürünün tüketiciler tarafından beğenilmesi durumunda pek çok dağıtım kanalına girmek, ürünü tanıtmak, yabancı pazarlara açılmak için yüksek miktarlı yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aşama sonrasında satış gelirleri o zamana kadar yapılan toplam yatırımları yavaş yavaş karşılamaya başlayacaktır. Bu durum işletme olarak pazarda başarı kazanmaya kadar sürecek ve bu aşama sonrasında işletme ancak net kâr üretme başarısına erişebilecektir. Bu aşamaya kadar olan sürede ise toplam yatırım miktarı elde edilen gelirin altında kalacaktır. Şekildeki zaman çizgisinin altında kalan ve vadiye benzeyen eğriye, ölüm vadisi adının verilmesinin nedeni, buradaki aşamaların herhangi birinde işletme nakit yönünden zor duruma düşerse iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, işletme en çok nakde ihtiyaç duyduğu pazara sunuş (giriş) aşamasında tanıtım yapacak, dağıtım kanallarına girecek nakit varlığa sahip olamaz ise maalesef işletmeyi kapatmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle kuruluş aşamasında işletmenin nakit (likit) varlıklarının yönetimi özel bir önem taşımaktadır.

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

Şekil. Ölüm Vadisi



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

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

6.4. Girişimci ve Ekip ile İlgili Nedenler

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

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

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

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

6.5. Çevresel Nedenler

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

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

7. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

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

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

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

7.1. Fırsatların Tespiti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.2. İş Modeli ve İş Planı Geliştirme

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

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

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

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

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

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

7.3. Kaynakların Bulunması ve Kuruluş

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

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

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

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

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

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

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

7.4. Büyüme ve Çıkış

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

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

Kurulan işletmenin büyüme aşamasına geçişinin hızlı olması, bir yandan finansal kaynakların verimli kullanılmasını gerektirirken diğer yandan stratejilerin de doğru ve zamanında belirlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle girişimcinin yeniliğe önem vermesi, ilişki ağını geliştirmesi (müşteri, tedarikçi, dağıtıcı vs) ve işine yatırım yapması önemli hale gelmektedir.
Hızlı büyüme aşaması sonrasında ise girişimci, faaliyete devam etmek veya işletmeyi başkasına devredip farklı alanlarda yeni girişimler kurmak (çıkış stratejisi) arasında bir tercih yapmalıdır. Faaliyetlere devam etmek, çoğu girişimcinin verdiği bir karardır. Gerçekten de girişimciler başarıyla kurup geliştirdikleri işletmelerini elden çıkarmayı çoğu kez düşünmezler. Burada stratejik bir yanlışlık yoktur. Ancak daha yenilik odaklı girişimciler, özellikle hızlı büyüme aşaması sonrasında işletmelerini satarak elde ettikleri fonları daha hızlı büyüme elde edebilecekleri yeni girişimlere aktarmayı tercih edebilmektedirler. "Çıkış stratejisi" olarak adlandırılan bu stratejide girişimci, işletmesini büyük sermaye gruplarına satarak hem işletmenin gerek duyduğu yüksek sermayeyi sağlamakta hem de elde ettiği nakdi farklı alanlara yatırım yaparak değerlendirmektedir.

8. GİRİŞİMCİLİK EFSANELERİ

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

Efsane 1: Girişimcilik sürecinde en önemli konu iş fikridir

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

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

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

Efsane 2: İş fikri çok karmaşık ise başarı garantidir

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

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

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

Efsane 3: Ürün kimsede yoksa başarı garantidir

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

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

Efsane 4: İşletme özkaynakla kurulacaksa iş planı hazırlamak gereksiz

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

Efsane 5: İş fikrini kimseyle paylaşma

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

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

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

Efsane 6: Başarısız girişimciye güvenilmez

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

Efsane 7: Girişimciler risk almayı sever

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

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

Efsane 8: Girişimcilik parası olanların işidir

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

ÖZET

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

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

KENDİMİZİ SINAYALIM

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

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

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

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

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

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

   a. Programlama
   b. Kontrol
   c. Örgütleme
   d. Planlama
   e. Yürütme

4. **Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir girişimcinin sahip olması gereken en temel özelliklerinden biri değildir?**

a. Liderlik
b. Stres
c. Risk alma
d. Öz-yeterlilik
e.Yenilikçilik

5. **Yönetici ve lider ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?**

a. Yöneticinin bir görev tanımı vardır, liderin ise bir görev tanımı yoktur.
b. Yönetici, işleri doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir.
c. Yönetici, sahip olduğu makama verilen yetkileri kullanarak iş yaptırır.
d. Liderlik, çoğu zaman bir yönetsel makamı ifade etmektedir.
e. Liderlik, insanları etkileme ve harekete geçirme faaliyetleridir.

6. **Kişinin kendisinin ve ailesinin geleceğini güvence altına almak amacıyla girişimci olmaya karar vermesi hangi tür girişimcilik motivasyonunun kapsamına girmektedir?**

a. Maddi (Dışsal) motivasyonlar
b. Bağımsızlığa yönelik motivasyonlar
c. Bireysel (İçsel) motivasyonlar
d. Çevresel motivasyonlar
e. Güvenliğe yönelik motivasyonlar

7. **Aşağıdakilerden hangisi girişimcilik sürecinin aşamaları arasında yer almamaktadır?**

a. Kaynakların bulunması
b. İş planının oluşturulması
c. Örgütleme
d. Fırsatların tespiti
e. Büyüme ve çıkış

8. **45 çalışanı ve 20 milyon TL ciroya sahip olan bir işletmenin büyüklüğü, mevcut yasalarımızda ne şekilde tanımlanmıştır?**

a. Mikro İşletme
b. Küçük işletme
c.Orta büyüklükte işletme
d. KOBİ
e. Büyük işletme

9. **Aşağıdakilerden hangisi KOBİ'lerin avantajlarından biri değildir?**

a. Yenilik fırsatlarını daha iyi saptayıp değerlendirebilme
b. Teşvikli fonlardan daha fazla yararlanabilme
c. Karar almada tek yöneticiye bağımlı olma
d. Teknolojik yeniliklerde daha verimli olabilme
e. Pazar ve müşteriye yakınlıklarının daha fazla olması

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

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

Kendimizi Sınayalım Cevap Anahtarı

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

KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Yörük, D. (2017). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: kavramsal bir çerçeve. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 155-173.

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

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

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

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

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

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

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

Cohen, W. A. (2010). Drucker ve liderlik. (Ü. Şensoy, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.

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

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

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

Kerr, S. P., Kerr, W. R. ve Xu, T. (2017). Personalitytraitsofentrepreneurs: areviewofrecentliterature. Working Paper 18-047, Harvard University.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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