



**SAKARYA**  
ÜNİVERSİTESİ

# **GİRİŞİMCİLİK VE PROJE YÖNETİMİ**

## **(Ders Notları)**

**Eylül 2019**  
**SAKARYA**

## Önsöz

Girişimcilik ve Proje Yönetimi dersinin bir birini tamamlayan iki temel amacı olduğu düşünülmektedir. Bu amaçlardan ilki dersi alan öğrencilerin girişimcilik potansiyellerini zenginleştirerek onları zihinsel ve duygusal olarak girişimciliğe niyetlendirmektedir. İkincisi ise öğrencilerin girişimcilik potansiyellerinin zihinsel ve duygusal bir tamamlanma ile harekete geçmesi sonucunda ortaya çıkan iş fikrinin uygulanabilir somut bir projeye dönüşmesine katkıda bulunacak becerilerin geliştirilmesini sağlamaktır.

Günümüzde üniversite eğitimi alan öğrencilerden eğitim süreçlerinde ve mezuniyetleri sonrasında toplumsal faydayı arttıracak ekonomik faaliyetlerde bulunarak refah ve zenginlik üreten işletmeler veya sosyal organizasyonlar oluşturmaları beklenmektedir. Girişimcilik eğitimi alan öğrencilerin girişimcilik eğitimi almayan öğrencilere göre girişimcilik faaliyetlerine yönelme ihtimalleri daha yüksek olması beklenmektedir. Çünkü girişimcilik eğitimi ile bir öğrenci kendine ilişkin bir girişimcilik potansiyelinin varlığını keşfedebileceği düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra günümüz iş dünyasında en küçük işlerin bile projelendirilerek hayata geçirilmesine yönelik yoğun bir yönelim söz konusudur. Bu yüzden öğrencilerimiz iş hayatında ister bir çalışan olarak, isterse bir girişimin sahibi olarak bulunacak olsalar da proje mantığında düşünme, bir fikri projelendirebilme ve bunu başarılı bir şekilde yönetme becerilerini geliştirmelidirler. Dersin proje yönetimi kısmının bu konuda öğrencilere yardımcı olacağını düşünüyoruz.

Ders notları hazırlanırken, dersin öğrenciler için beklenen katkıları sağlayabilmesi amacıyla girişimcilik olgusunun ve sürecinin mümkün olduğunca yalın bir şekilde açıklanması hedeflenmiştir. Ders notlarının hazırlanmasında ilk beş bölüm için Dr. Gökhan Gürler, Doç. Dr. Ali Taş ve Dr. Ahmet Yağmur Ersoy tarafından kaleme alınan “Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bir Süreç Önerisi” isimli çalışmadan geniş ölçüde yararlanılmıştır. Ders notlarının altıncı bölümünü oluşturan Proje Yönetimi başlığını ise Doç. Dr. Hüseyin Pehlivan hazırlamıştır.

Girişimcilik ve Proje Yönetimi ders notlarının dersi alan tüm öğrencilerimize faydalı olmasını diliyoruz.

Dr. Gökhan GÜRLER  
Doç.Dr. Ali Taş  
Dr. Ahmet Yağmur Ersoy  
Doç.Dr. Hüseyin Pehlivan

## İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	2
İÇİNDEKİLER.....	i
Giriş.....	1
BÖLÜM 1: GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	5
1.1. Girişimcilik.....	5
1.2. Girişimcilikle İlgili Kavramlar .....	8
1.2.1. Yaratıcılık .....	8
1.2.2. İnovasyon.....	8
1.2.2.1. İnovasyon Türleri .....	11
1.2.3. Değer ve Değer Yaratma.....	12
1.2.4. Girişimci .....	13
BÖLÜM II: BİR İŞ FİKRİ BULMAK.....	15
2.1. İş Fikri Tanımı ve Özellikleri .....	15
2.2. İş Fikrinin Kaynakları.....	17
2.3. Bir İş Fikrinin Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Araçlar .....	19
2.3.1. Beyin Fırtınası.....	19
2.3.2. Matris veya Tablo Kullanımı .....	20
2.3.3. Fikirler Haritası .....	22
2.3.4. Sorun- Mevcut Çözüm-Yeni Çözüm Tablosu .....	23
BÖLÜM III: GİRİŞİMCİLİK FİNANSMANI .....	24
3.1. ORTAKLIK.....	25
3.2. BANKA KREDİLERİ.....	26
3.3. LEASİNG (FİNANSAL KİRALAMA) .....	27
3.4. FAKTORİNG ve FORFAİTING.....	28
3.5. MİKRO FİNANS .....	29
3.6. FRANCHİSİNG .....	31
3.6.1. Franchising Sistemini Yönlendiren Temel İlkeler .....	33
3.6.2. Franchising Sözleşmesi.....	33
3.6.3. Franchising Türleri.....	34
3.6.4. Franchising Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları .....	37
3.7. RİSK SERMAYESİ .....	38

3.7.1. Risk Sermayesi Finansman Türleri .....	41
3.7.1.1. Erken Dönem Girişim Sermayesi .....	41
3.7.1.2. Gelişme Dönemi Girişim Sermayesi .....	43
3.8. KİTLE FONLAMASI (CROWDFUNDING) .....	45
3.9. GİRİŞİMCİLİĞE YÖNELİK SAĞLANAN DEVLET DESTEKLERİ .....	48
3.9.1. Devlet Destek Mekanizmalarının İşleyiş Biçimleri .....	48
3.9.2. Türkiye’de Destek Veren Kurumlar ve Verilen Devlet Destekleri.....	50
3.9.2.1. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Destek Programı.....	52
3.9.2.2. KOSGEB İş Planı Ödülü .....	53
3.9.2.3. TÜBİTAK 1512 - Teknogirişim Sermayesi Desteği Programı (BİGG) .....	54
3.9.2.4. TÜBİTAK 1514 - Girişim Sermayesi Destekleme Programı (GİSDEP).....	55
3.9.2.5. TÜBİTAK 2238 - Girişimcilik ve Yenilikçilik Yarışmaları Programı .....	56
3.9.2.6. TÜBİTAK 2239 - Girişimcilik ve Yenilikçilik Eğit. Ve Araştırma Faaliyetlerini Destekleme Programı .....	57
3.9.2.7. TÜBİTAK 1601 - Yenilik Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı .....	58
BÖLÜM IV: İŞ MODELİ OLUŞTURMA VE İŞ PLANI HAZIRLAMA .....	59
4.1. İş Modeli.....	60
4.2. İş Planı .....	62
4.2.1. İş Planı Yapılmasının Faydaları.....	63
4.2.2. İş Planı Değerlendirenlerin Dikkat Ettiği Noktalar .....	64
4.2.3. İş Planı Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Konular .....	65
4.2.4. İş Planının Sunumu .....	67
4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği.....	68
BÖLÜM V: ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK .....	76
5.1. Uluslararası Girişimciliğin Tanımı .....	76
5.2. Uluslararası Girişimciliğe İlişkin Yaklaşımlar: .....	77
5.2.1. Aşama Yaklaşımları.....	78
5.2.1.1 Uppsala Modeli .....	78
5.2.1.2. Yenilikçi Model.....	78
5.2.2. Küresel Doğanlar Yaklaşımı .....	79
5.2.3. Ağ Yaklaşımı .....	80
5.2.4. Uluslararası Girişimcilik Yaklaşımı .....	80
5.3. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri.....	81

5.3.2. Ortaklıklar .....	82
5.3.2.1. Lisans Anlaşmaları .....	82
5.3.2.2. Franchising .....	83
5.3.2.3. Sözleşmeli Üretim .....	83
5.3.2.4. Yönetim Sözleşmesi .....	83
5.3.2.5. Montaj Operasyonları .....	84
5.3.2.6. Birlikte Girişimler (Joint Ventures) .....	84
5.3.2.7. Konsorsiyum .....	84
5.3.2.8. Anahtar Teslimi Projeler .....	85
5.3.2.9. Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi .....	85
5.3.3. Doğrudan Yabancı Yatırım .....	85
BÖLÜM VI: PROJE YÖNETİMİ .....	87
6.1. Projeler İçin Sağlanan Destekler .....	87
6.2. Proje Kavramı İle İlgili Temel Bilgiler .....	89
6.3. Proje Türleri .....	94
6.4. Proje Yönetimi .....	96
6.5. Proje Hazırlama .....	99
KAYNAKÇA .....	110

## Giriş

Girişimcilik ve başarılı girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleşmesini sağlayan kurumsal mekanizmalar, bir ülkede ekonomik refahın yaratılması ve yaratılan bu refahın sürdürülebilirliğine ilişkin gerekli dinamizmin sağlanabilmesinin en temel yapı taşları olarak görülmektedirler. Girişimcilik faaliyetlerinin ülke refahı üzerinde bahsedilen bu etkisine bağlı olarak *“girişimcilik ve girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleşmesini sağlayan mekanizmaların”* bir ülkenin makro kurumlarının neredeyse tamamının ilgi ve görev alanına girmiş olduğu görülmektedir. Bu durumun doğal bir yansıması olarak da bir ülkeye özgü kurumlar *“girişimcilik, girişimcilik faaliyetleri ve girişimciliğe ilişkin etkin mekanizmaların kurumsallaşmalarına”* yönelik katkıları temel alınarak performansal değerlendirmelere tabi tutulmaktadırlar. Bahsedilen düzlemde yer alan kurumların başında ise üniversiteler gelmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak üniversiteler, ülke refahının arttırılmasında diğer makro kurumlar ile girişimciler arasındaki koordine edici ve yol gösterici fonksiyon üstlenmeleri gerekmektedir. Diğer taraftan, girişimcilik başta olmak üzere bir ülkenin ulusal rekabet gücünün gelişmesine yönelik vizyonun gerçekleşmesine ilişkin plan ve eylemlerin merkezi kurumlarından biri olarak üniversiteler, *“girişimcilik”* olgusunu farklı iş ve yapılanmalar ile temel ilgi alanlarından birisi haline getirmek zorunluluğu içerisindeyler. Bu ifade edilenler temelinde üniversitelerin girişimcilik eksenli faaliyetlerinin başında ise kendi öğrencilerinin girişimcilik yönlerini besleyecek ve girişimcilik potansiyellerinin açığa çıkmasına katkı sağlayacak girişimcilik ve proje yönetimi derslerinin tasarlanan etkinlik düzeyinde verilmesi gelmektedir. Bu çerçevede üniversitelerin *“girişimcilik ve proje yönetimi”* derslerini nasıl bir kurgu ve zihinsel arka plan çerçevesinde tasarlamaları gerektiği cevaplamaları gereken önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik ve proje yönetimi derslerinin hem içeriğinin şekillendirilmesi ve işlenişinde hem de dersi olan öğrencilerinin başarı-performanslarının değerlendirilmesinde ve derslerin girişimcilik eksenin tasarlanan etkinlik düzeyinde gerçekleştirilmesinde, bu sorunun doğru bir yaklaşımla ele alınarak cevaplandırılması büyük bir önem arz etmektedir. Bu sorunun cevaplanmasında, girişimciliğin doğası ve tarihsel gelişimiyle girişimcilik faaliyetleri üzerinden arzu edilen refahın sağlanabilmesi için gerekli kurumsal yapıyla girişimcilik faaliyetinin fikirle birlikte özünü oluşturan sermaye ve sermaye ulaşabilme sistem ve mekanizmaları temelinde yapılacak bir analiz önemli bir yol gösterici olacaktır.

Girişimciliğin doğasına ilişkin bir inceleme yapıldığında, girişimcilik süreçlerinde keşfetme, değerlendirme, fırsatları yakalama/kullanma, bir başka deyişle yeni ürünler, servisler ve/veya

Üretim süreçleri, yeni stratejiler ve örgütsel formlar yani daha önce var olmayan “rn-servis-girdi-yönetim tekniği ve stratejisi, örgütsel form-pazar” ortaya çıkarmanın çok önemli olduğu görülmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, “*yeni olmanın/yeniliğin*” girişimciliğin özünü oluşturduğu söylenebilir. Girişimcilik olay ve faaliyetlerine ilişkin yapılan tarihsel bir analiz ancak “yeni olanın/yeniliğin” yüksek refah yaratma ve ekonomik büyümenin çekirdek alanlarından birini oluşturduğunu göstermektedir. Örneğin 1900’l yılların başında Henry Ford’un otomobili icadı ve bu icadı çerçevesinde ortaya çıkarmayı başarmış olduğu diğer üretimsel ve yönetsel yenilikler, benzer şekilde çeliğin inşaat başta olmak üzere farklı alanlarda kullanabileceği fikrine dayanarak elik üretimi konusunda çok önemli bir girişimcilik rneği sergileyen Andrew Carnegie, finans ve banka alanında ilk uygulamaları hayata geçirmeyi başarak Amerika’nın ekonomik yapılanmasında büyük rol oynayan J.P Morgan hem kendi ülkeleri olan ABD’nin refahının artarak dünyanın en zengin ülkesinin ortaya çıkmasına hem de bütün dünyanın ekonomik, sosyal ve politik olarak yeni bir döneme girmesine neden olmuşlardır. Tarihsel sürece ilişkin verilen bu örnekler girişimcilik düşünce ve faaliyetlerini değerlendirme ve bu düşünce ve faaliyetlere ilişkin bir hedef koyma yönündeki zihinsel arka planın nasıl inşa edilmesi gerektiğine dair önemli imalarda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, yine benzer bir analizle Bill Gates’in Microsoft’u kurması, Steve Jobs’un Apple’ı kurması ve bilişim çağının en önemli firmaları olan Google, Facebook, Twitter ve Instagram’ın ortaya ıkışları da hem girişimcilik faaliyetlerinin hangi düzlemde gerçekleştirilmesi gerektiğine dair tarihsel sürece ilişkin analizi doğrularken hem de girişimciliğin ulusal bir kültürel dokuya dönüştüğünü 1900’lu yıllarında başında Henry Ford, Andrew Carnegie ve JP Morgan gibi girişimcilerle başlayan yüksek refah yaratma özelliğine sahip girişimcilik dalgasının bilişim ağı ile birlikte Bill Gates, Steve Jobs, Mark Zuckerberg gibi girişimcilerle devam ettiğini göstermektedir.

Girişimciliğe ilişkin ABD temelinde gerçekleştirilen bu tarihsel analizin girişimcilik faaliyetleriyle ilgili plan ve programların şekillendirilmesine katkı sağlayacak bir başka vurgusu daha bulunmaktadır. Yüksek refah yaratıcı girişimcilik fikirleri ve faaliyetleri bu fikir ve faaliyetleri destekleyecek kurumsal yapılar gerektirmektedir. ABD’de 1900’l yılların başında gerçekleşen ve dünyayı derinden etkileyen önemli yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayan girişimcilik faaliyetleri, bilişim döneminde de yeni girişimcilerle devam etmiştir. Yüksek refah yaratıcı başarılı girişimcilik faaliyetlerine ilişkin tarihsel süreçte bahsedilen bu başarılı örneklerdeki gibi bir uyumun sağlanabilmesi girişimciler ve fikirleri ile onların bu fikirlerini olgunlaştırarak pratiğe geçmesine katkı sağlayacak kurumlar arasında yüksek bir

uyuma bağılıdır. Girişimcilik fikirlerinin her başarılı girişimcinin ulaşmasının mümkün olduğu kapsayıcı kurumlar ile desteklenmemesi durumunda girişimcilik fikirleri ne kadar değerli olursa olsun başarılı bir şekilde pratiğe dönüşmesi zorlaşmaktadır. Dolayısıyla başarılı girişimcilik faaliyetleri için var olan potansiyelin açığa çıkmasına katkı sağlaması beklenen girişimcilik dersleri tasarlanırken başarılı girişimcilik faaliyetleri için gerekli olan kapsayıcı kurumsal yapılanmalara olan ihtiyacında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bir üniversite olmanın doğası gereği bir ülkenin gelişmesine ilişkin strateji ve planlara yön vermesi söz konusu olan üniversitelerin bir ülkedeki ilgili kurumların başarılı girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleşmesine katkı sağlayacak şekilde kapsayıcı özellikler kazanmaları ve etkin kaynak aktarımı konusunda bilgi vererek besleyici bir rol üstlenmelerinin ayrıca önemli olduğunu ifade etmek gerekmektedir.

Girişimcilik faaliyetlerinin kapsayıcı kurumsal politikalar ile destelenmesinin önemini girişimcilik ve sermaye kavramlarına ilişkin birliktelikten yola çıkarak da daha çarpıcı bir şekilde açıklamak girişimcilik derslerini şekillendiren zihinsel arka plana ilişkin düzlemin oluşturulmasında oldukça önemli görünmektedir. Girişimcilik dersleri tasarlanırken hiç unutulmaması gereken en önemli hususlardan bir tanesi başarılı kapitalist girişimlerin ancak yeterli sermaye ile var olabildikleridir. Gerek yukarıda verilen örneklerde ABD’deki, gerekse kapitalizm tarihinin önemli girişimcilik faaliyetlerinin olduğu bir diğer Anglo-Sakson ülke olan İngiltere özelindeki başarılı girişimcilik faaliyetleri incelendiğinde kapsayıcı ve ulaşılabilir kurumların başarılı girişimcilik faaliyetleri için gerekli olan sermayenin ortaya konulmasında önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurularak başarılı girişimcilik faaliyetlerinin gerekli ve yeterli sermaye ile desteklenmesine yönelik zihin inşasının girişimcilik derslerinin bir diğer amacı olması gerekmektedir. Yetersiz ya da hayali sermaye ile çok başarılı fikirler başarısız girişimler olarak tarih sahnesindeki yerini almaktadırlar. Girişimcilik ve girişimcilik faaliyetlerinin pratiğe geçirilmesine ilişkin bu tarihsel analiz girişimcilik derslerinin tasarlanmasına yönelik zihinsel arka planın şekillenmesiyle ilgili olarak şu üç hususu ortaya çıkarmaktadır.

1) İleri düzeyde refah yaratarak bir ülkenin yüksek refaha sahip olmasına olanak tanıyan girişimcilik faaliyetleri bir birini taklit ve tekrar eden girişimcilik düşünce ve faaliyetlerinden değil girişimciliğin özünü oluşturan “yeni-yenilik” getiren girişimcilik fikir ve faaliyetleridir.

2) Bir ülkede yüksek refah yaratmaya yönelik girişimcilik fikir ve faaliyetlerinin gerçekleşmesi içinde bulunan kurumsal yapı ile yakından ilişkilidir. Bir ülkedeki kurumsal



yapılar yüksek refah sağlama potansiyeli olan girişimcilik fikir ve faaliyetlerini mümkün olan en ileri düzeydeki kapsayıcı politikalar ile desteklemelidirler.

3) Kapitalist ekonomilerde sermaye ve girişimcilik birlikteliği son bulmayacak iki kavramdır. Başarılı kapitalist girişimler ancak yeterli miktarda sermaye birikimi ile hayata geçebilmektedir. Bu nedenle yeterli sermayenin tedariği başarılı bir girişimin ortaya çıkabilmesi için bu girişimde tetikleyici olan fikir kadar önemlidir.

Yüksek refah yaratacak girişimcilik faaliyetlerine ilişkin tarihsel süreçten hareketle yapılan bu analiz ve tespitler ve girişimcilik potansiyelini ortaya çıkartarak yeni girişimlerin ortaya çıkmasına olanak tanıyacak kazanımları öğrenciye kazandırmayı hedefleyen girişimcilik derslerinin sıradan bir ders olmaktan öteye geçmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda girişimcilik dersleri, öğrencilere girişimcilik ve girişimcilik ile ilgili kavramsal açıklama ve örüntünün yanında refah yaratacak girişimcilik fikirlerinin doğması ve hayata geçirilmesine ilişkin bir düşünsel alan oluşturmaya yönelik tasarlanmalıdır. Bu çerçevede yukarıda yapılmış olan tarihsel analizin aynı zamanda girişimcilik faaliyetleri için bahsedilen şekilde bir düşünsel alanın oluşmasına katkı sağlayacak bir zihinsel arka planın şekillendirilmesinde de yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu ifade edilenlerden hareketle bu ders notları öğrencilere rutin kavramsal açıklamaları aktarmaktan ziyade girişimcilik ve girişimcilikle ilgili kavramlar arasındaki örüntüyü ve refah yaratan girişimsel faaliyetlere ilişkin düşünsel bir arka plan inşa etme kaygısıyla hazırlanmıştır. Hazırlanmış olan bütün ders notları gibi bu çalışmada değerli akademisyen ve öğrencilerin görüş ve önerileriyle her zaman geliştirilmeye muhtaçtır.

## BÖLÜM 1: GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### Bölüm Konuları

- ✚ Girişimciliğin Tanımı
- ✚ Girişimcilik İlgili Olan Kavramların ve Kavramlar Arasındaki İlişki Örüntüsünün Açıklanması (İnovasyon-Yaratıcı Düşünme-Değer-Değer Yaratma)
- ✚ Girişimciliğin Öznesi Olarak Girişimci

### Giriş

Yüksek refah yaratma ve bu refahı sürdürülebilir kılmada en önemli unsur teknolojik ve bilimsel birikimlere bağlı olarak ortaya çıkan gelişmeler doğrultusunda önemli kırılma ve değişiklikler yaratabilecek girişimsel faaliyetlerde bulunabilmektedir. Girişimcilik literatüründeki ana akım bir yandan girişimciliğin, bir ülke için yeni işler üretme, istihdam sağlama, inovasyon yaratma ve yeni bilgilerin sosyo-ekonomik yaşamın bütün alanlarına yayılmasına katkı sağlayarak ekonomik büyüme ve gelişme için anahtar bir rol oynadığına işaret ederken, diğer yandan da girişimciliğin ekonomik gelişme ve büyüme sağlayabilmesi için hangi temelde ve etkinlik düzeyinde olması gerektiğine dair bir takım vurgularda bulunmaktadır. Bu vurgular temel alındığında girişimciliğin yenilik, inovasyon, değer yaratma ve fırsat oluşturma gibi kavramlarla yakın bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. İfade edilen bu ilişkisel düzlem göz önüne alınarak bu bölümde ilk olarak girişimcilik ve girişimciliğin özünü ilişkili olan kavramlar arasındaki örüntü açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün ifade edilen içeriği şekillendirilirken yüksek refah sağlamaya yönelik girişimcilik faaliyetlerinin pratiğe geçirilmesine katkı sağlayacak zihinsel arka planın inşasına yönelik bir analiz yapılması da bölümün odak noktalarından birisi olmuştur.

### 1.1. Girişimcilik

Tartışmasız bir şekilde bütün toplumlarda istihdamı arttırabilmeyi, sürdürülebilir büyümeyi, ülke refahında kalıcı iyileşmeler sağlayabilmeyi bağımsız bir şekilde gerçekleştirilebilmek için temel bir gereklilik olarak görülen girişimcilik olgusu, bu önemine bağlı olarak farklı alanlarda çalışmalarda bulunan bilim insanları ve uygulamacılar tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımların her birinin girişimcilikle ilgili bazı ortak vurguları olmakla birlikte, tanımı yapan bilim insanının çalışmalarını yürütmüş olduğu alana özgü özellikler ve öncelikler temelinde girişimciliğe dair farklı hususlara da vurgu yapmış oldukları görülmektedir. Hem girişimcilik faaliyetlerini hayata geçirmek için gerekli olan zihinsel

yapının inşası için girişimciliğin özüne doğrudan vurgu yapan, hem de girişimcilikle ilgili açıklamalara öncülük yaptığı kabul edilen bilim insanlarına özgü tanımlar *bu kitabı takip edecek öğrencilerimize kazandırmayı düşündüğümüz kazanımlar açısından ön plana çıkan tanımlardır.*

Bu tanımlardan ilki yirminci yüzyılın önemli ekonomistlerinden olan Joseph Schumpeter'e (1883-1950) aittir. Girişimciliği tamamen yeni ürün, süreç ya da hizmet yaratarak önemli değişiklikler yaratmak olarak düşünen Schumpeter devrimsel ve büyük değişiklikler için inovasyonu ve gelişmeyi ortaya çıkaran girişimci faktörlerinin/motivasyonun ne olduğuna odaklanmıştır. Girişimciliği tamamen var olana (eskiye) dair köklü ve yıkıcı bir değişim olarak yorumlayan Schumpeter girişimciliği yaratıcı yıkımın (devrimsel nitelikteki değişimin) itici gücü olarak yorumlamıştır. Bu yorum ekseninde Schumpeter girişimciliği, var olan tanımlanmış ve kurulmuş olan işlerin, ürünlerin, hizmetlerin yeni yaratılan ürünler, yeni yaratılan işler ve süreçler tarafından ortadan kaldırılmasına yönelik fikir ve faaliyetler olarak tanımlamıştır (Schumpeter, 1934). Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker'da (1909-2005) Schumpeter'in girişimciliğe dair açıklamalarını benimseyerek bu açıklamaları daktilolardan kişisel bilgisayarlara ve kişisel bilgisayarlardan da internete doğru meydana gelen değişimleri örneklendirerek Schumpeter'in girişimciliğe dair yeni-yenilik temelinde açıklamalarını daha ileriye götürmüştür. Drucker girişimciliği, değişimi aramak, değişime karşılık vermek ve değişimi bir fırsat olarak kullanmak olarak tanımlamıştır. Shane ve Ventkataraman (2000), Schumpeter ve girişimcilik konusundaki açıklamalarıyla onu takip eden Drucker'ın açıklamalarını temel alarak girişimciliği ***“daha önce var olmayan kullanılmayan yeni ürünler, hizmetler, üretim prosesleri, yeni yönetim stratejileri, yeni örgütsel formlar ve yeni pazarlar yaratmaya dair fikirlerin şekillendiği ve bu fikirlerin pratiğe geçirildiği süreç”*** olarak tanımlamışlardır. Girişimciliğe ilişkin gerek ana akımın öncülerinden biri olarak kabul edilen Schumpeter'in gerekse onun takipçilerinin açıklamaları temel alındığında girişimciliğin daha önce var olmayan ürün, süreç ve örgütsel formlar yaratarak yüksek değerler yaratmaya yönelik bir faaliyet olduğu sonucuna varabiliriz. Nitekim benzer bir tespitten yola çıkarak Morris ve Davis (1994)'de girişimciliği ***“bir fırsatı değerlendirmek/yakalamak için var olan veya yeni fark edilen kaynakların bir araya getirilmesiyle oluşan yeni bir değer yaratma süreci”*** olarak tanımlamışlardır. Aynı düzlemde bir başka tanım ise Gundry ve Kickul (1999) tarafından yapılmıştır. Gundry ve Kickul (1999) girişimciliği ***“niyet, kaynak, sınır ve değişim faktörleriyle davranış ve süreç perspektifine yönelik olarak, yeni birleşimler yaratma süreci”*** olarak tanımlamışlardır.

Girişimciliğe ilişkin ana akımın öncü yazarlarına takiben verilmiş olan bu tanımlar temel alınarak hem bu tanımları kapsayıcı hem de girişimcilik dersini alan öğrencilere kazandırılması hedeflenen kazanımlara ilişkin düşünsel girdilerin sağlanması bakımından önem arz etmektedir. Bu durum göz önünde bulundurularak şöyle bir girişimcilik tanımı yapılabilir.

***Girişimcilik, inovasyon ve çarpıcı yeniliklerle yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni girdiler ve yeni pazarlar, yeni yönetim stratejileri ve modelleri, yeni örgütsel formlar ve yeni üretim süreçleri ortaya koyarak yüksek değer üretmeye yönelik fırsatlar yaratmaya ve/veya ortaya çıkan fırsatları değerlendirmeye yönelik fikirlerin ortaya çıkması ve bu fikirlerin pratiğe dökülmesi sürecidir.***

Girişimciliği açıklamaya ilişkin bu tanımlar incelendiğinde hem girişimciliğin özünü yansıtan ve girişimcilikle iç içe geçmiş/ilişkili kavramlar, hem de girişimciliğin kapsamına yönelik önemli vurgular göze çarpmaktadır. Yukarıda verilen tanımlar incelendiğinde girişimcilik olgusunun inovasyon, yaratıcı düşünme, yenilik ve değer yaratma ile içe içe geçtiği/ilişkili olduğu net bir şekilde görünmektedir. Bu durum göz önüne alınarak girişimcilikle ilişkili kavramların açıklanması ve girişimcilik ile bu kavramlar arasındaki örüntünün tasviri önem arz etmektedir. Bu konu bu bölümde verilmesi düşünölen bir konu olduğu için ayrı bir başlık altında detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Ancak burada girişimciliğin kapsamı ile ilgili olarak öne çıkan hususla ilgili bir açıklama yapmak gerekmektedir. Zaman zaman girişimciliğe katı bir teknik perspektifle yaklaşıp girişimciliğin kapsamının sadece yeni ürün ve hizmet yaratma ile sınırlandırılmış olduğu görölmektedir. Hatta girişimcilik dersi alan öğrencilerin grup olarak hazırlamış oldukları projelerin tamamının yeni ürün ve hizmet yaratmaya yönelik olduğu göz önüne alındığında girişimciliğe katı bir teknik perspektiften yaklaşma eğiliminin oldukça yüksek olduğu bile söylenebilir. Oysa, hem girişimciliğin ana akım öncülerinin hem de onların takipçilerinin girişimciliğe ilişkin yukarıda verilen açıklamalarından da anlaşılacağı üzere girişimcilik sadece yeni ürün ve hizmetin yaratılması değil aynı zaman yönetsel ve üretimsel süreçleri temel alanda bir yenilik ve inovasyon yaratmaya yönelik fikir uygulamaları içeren bir süreçtir. Zaten girişimcilik bir anlamda yeni ürün, yeni hizmeti takip eden yeni üretim model ve prosesleri ile yeni yönetim süreç ve stratejilerinin bir birini tamamlamış olduğu komple bir süreç olarak görölmelidir. Bu nedenle girişimciliğe katı bir teknik bakış açıısıyla yaklaşıp olgunun kapsamını yeni ürün ve hizmet yaratma ile sınırlamak doğru bir yaklaşım olmadığı gibi sürdürülebilir ekonomik büyüme üzerinden kalıcı refahın sağlanmasına katkı sağlayacak girişimcilik için gerekli olan zihinsel arka planın inşasında da

önemli riskler barındırmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurularak girişimcilik olgusunun kapsamını daraltan katı teknik bakış açısının ortaya çıkaracağı kısır değerlendirmelere karşı dikkatli olunması gerekmektedir. Bu duruma özellikle girişimcilik dersleri anlatılırken ve öğrenciler projelerini hazırlarken ayrıca dikkat edilmeli ve girişimciliğin kapsamı göz önünde bulundurularak teknik alanın dışına çıkan fikir ve projelere önem verilmelidir.

## **1.2. Girişimcilikle İlgili Kavramlar**

### **1.2.1. Yaratıcılık**

Yaratıcılık var olan durum ve/veya sorunla ilgili olarak ortaya yeni bir bakış açısı sunmak ya da herhangi bir durumla ilgili olarak daha önce var olmayan bir şeyler ortaya koymaktır. Hiçbir zaman unutulmamalıdır ki eğer yaratıcılıktan bahsediyorsak daha önce var olanları inşa eden oluşturan bilinç düzeyinden ayrılarak daha üst bir bilinç ve bilgi düzeyinden bahsediliyor demektir. Çünkü yaratıcılık söz konusu olduğunda olağanın dışına çıkılarak var olanların yeniden tanımlanmasına yönelik bir düşünsel proses söz konusudur. İşte inovasyon bu düşünsel prosesin sonucunda ortaya çıkan üründür (Taş ve diğ, 2017).

### **1.2.2 İnovasyon**

İnovasyonla ilgili bir tanımlama yapmadan önce konunun son derece popüler olmasının ortaya çıkardığı bir tabloyla ilgili uyarıda bulunmak adına bir açıklama yapmak gerekmektedir. Bu açıklama bir yandan girişimcilik dersini alan öğrencilerimizin Türkiye bağlamında inovasyona ilişkin yaklaşımlarının nasıl olması gerektiğine dair bir katkı sağlayacaktır. Diğer yandan da inovasyonla ilgili açıklamalar üzerindeki popülizm etkisinin süzülerek konunun daha iyi anlaşılmasına olanak tanıyacaktır. İnovasyonun ekonomik gelişme ve kalkınma üzerindeki çarpıcı etkisine bağlı olarak uzunca bir zamandır farklı çevreler üzerinden inovatif olabilmenin ne derece önemli olduğuna dair önemli açıklamalar yapılmaktadır. İnovasyonun ne derece önemli olduğu klişesini yüzlerce ve hatta binlerce kez yeni bir şeymiş gibi söylenmesi anlamına gelen bu açıklamalar, inovasyon performansının geliştirilmesine ve mevcut kapitalist sistem içerisinde oluşan denge haline, bu denge halini dezavantajlı konumda bulunan ülkeler lehinde değiştirmeye yönelik bir başarıya ulaşılmasına neredeyse hiçbir katkı yapmamaktadır. İnovasyona dayalı bir girişimcilik ekosisteminin Türkiye gibi gelişmekte olan ve yüksek cari açığın ekonomik yapının en kırılgan alanlarından birini oluşturduğu ülkeler için çok daha farklı bir öneme sahip olduğu en temel gerçeklik olarak kabul edilmelidir.

Özellikle son 10 yılda üniversiteler, devlet ve sanayi odaları temelinde inovasyon temasına olan yoğun vurgu ve bu vurgu temelinde başta teşvikler, tekno kent çalışmaları gibi farklı eylem planlarının uygulamaya geçirilmiş olması önemli gelişmeler olarak kabul edilebilir. Ancak önemli kabul edilebilecek bu gelişmelere rağmen ülkemizin olması arzu edilen refah düzeyi temel alındığında inovatif olmayı başarma konusunda henüz arzu edilen düzeyde yol alınamadığına dair önemli göstergeler mevcuttur. Bu göstergeler inovasyon sistemlerinin inşası ve etkin bir çalışmayla üretken bir yapının kurumsallaştırılması yönünde bir stratejik başarının uzağında olduğumuza dair imalarda bulunmaktadır. Bu durum göz önüne alınarak Türkiye’de inovasyona özgü çalışmaların kurumsallaşmasının önündeki engellerin tespit edilerek, inovatif kültürü besleyen yapı ve sistemlere özgü değerlerin, normların ve eylemlerin kurumsallaşmalarına yönelik uzun zamanlı plan ve uygulamalara gereksinim bulunmaktadır. Bahsedilen düzlemdeki değerlerin, normların ve bu değerler normlar üzerine şekillendirilen eylemlerin kurumsallaşması son derece önemlidir. Çünkü arzu edilen inovatif gelişmeler ve bu gelişmelerin sürekliliklerinin sağlanması ancak ifade edilen düzlemdeki değerlerin, normların ve eylemlerin kurumsallaşması neticesinde sağlanabilecektir. Bu ifade edilenler hem girişimcilik dersini olan öğrencilerin inovasyonla ilgili inceleme ve öğrenmelerinde, hem de devlet, üniversiteler ve pratik iş dünyasının inovasyon temelli ortaklıklarının merkezi düşünce alanlarından biri olarak ele alınmalıdır.

Bu açıklamalardan sonra inovasyonun tanımlanmasına yönelik açıklamalar incelendiğinde çok sayıda tanımın olduğu görülmektedir. Bu çok sayıda inovasyon tanımı incelenirken (bu ders kitabında tanımlarla ilgili olarak izlenen seçme politikasına uygun olarak) hem inovasyon olgusunun özünü daha iyi yansıtmaları, hem de inovasyonla ilgili temel açıklamaların başlangıcı olarak kabul edilen ana akım öncülerinin tanımlarına odaklanılmıştır. Bu temelde yapılan değerlendirmelerden yola çıkarak inovasyon tanımlarını özetleyen bir tablo oluşturulmuştur. Tablo 1.1’de yer alan inovasyon tanımları incelendiğinde inovasyonun özünü oluşturan temel dinamikleri anlamaya yönelik bir takım çıkarımlar yapmak mümkün olacaktır.

**Tablo1.1: İnovasyon Tanımları**

Yazar/Araştırmacı	Tanımları
<b>Schumpeter (1934)</b>	İnovasyon, var olan ürün için yeni bir modifikasyon ve/veya yeni bir ürün ortaya çıkarmak, yeni bir pazar keşfetmek, yeni hammadde ve/veya hammadde tedarik etmek için yeni kaynaklar keşfetmektir.
<b>Drucker (1954)</b>	Bir organizasyonun iki temel fonksiyonundan biridir.
<b>Simmonds (1986)</b>	İnovasyon yeni ürün ve hizmetler, var olan ürünlerin yeni kullanımı, var olan ürün veya yeni pazarlama yöntemleri için yeni pazarların keşfedilmesini kapsayan yeni fikirlerdir.
<b>Knox (2002)</b>	İnovasyon organizasyonlar, tedarikçiler ve müşteriler için yeni ve/veya ilave değer sağlayan yeni prosedürler, çözümler, ürünler, hizmetler ve yeni pazarlama yöntemleri geliştirme prosesi olarak tanımlanabilir.
<b>Business Council Australia (1993)</b>	İnovasyon doğrudan organizasyon ve/veya dolaylı olarak organizasyonların müşterileri için yeni ve/veya ilave değerler yaratan bir takım unsurların geliştirilmesi ve/veya yeni unsurların ortaya konulmasıdır.
<b>Boer ve During (2001)</b>	Ürün, pazar, teknoloji ve organizasyon temelinde yeni bir kombinasyon yaratma

İnovasyonla ilgili ana akım ve onların takipçileri tarafından Tablo 1’de özetlenmiş olan inovasyon tanımları incelendiğinde “*inovasyonun özü*” ile ilgili olarak üç temel hususa yoğun olarak vurgu yapmış oldukları görülmektedir. Bu vurgulardan birincisi inovasyon “*sadece ürün temelli değildir*”. İnovasyon pazar, girdi, pazarlama, örgütsel form ve yönetsel strateji gibi kapitalist ekonominin ana unsurlarının tamamını kapsamaktadır. Burada da aynı girişimcilik olgusunda olduğu gibi konuya katı bir teknik bakış açısıyla yaklaşmak ve bunun bir sonucu olarak inovasyonu sadece ürün ve/veya girdi temelli değerlendirmek inovasyonun gerçek anlamda ne olduğunun ya da olmadığının anlaşılmasını zorlaştıracaktır. Çünkü olguların kapsamlarının daraltılması olguyu karartarak olgunun anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle inovasyonun kapsamına giren bütün unsurların sürdürülebilir inovasyon sistemleri için bir birini tamamlayıcı nitelikte olduğunu düşünerek olgunun kapsamını daraltmamak gerekmektedir. Tablo 1’de yer alan vurgulardan öne çıkan ikinci husus ise inovasyonun “*yeni bir şey ortaya koyması-bir yenilik yaratması*” ile ilgilidir. Bu durum göz önüne alındığında inovasyon ekonomik, teknolojik, toplumsal düzlemde (bir

işletme ekseninde işletmenin organizasyon yapısı, müşterileri ve tedarikçileri üzerinde) bir milat olarak kabul edilebilecek önemli değişiklikleri başlatan (radikal bir değişime yol açan) bir yenilik olabilir. Ancak her inovasyonun bu kadar büyük bir etki yaratması söz konusu olmayabilir. Yani daha spesifik daha özel alanlarla ilgili sınırlı etki alanına sahip değişimlere yol açabilecek dar kapsamlı değişimlere yol açan yeniliklerde söz konusu olabilir. Ancak yeniliğin ortaya çıkardığı değişimin derecesi ve etki alanı ne olursa olsun inovasyon eskiden olmayan yeni bir şeylerin başlamasına, gelişmesine, değişmesine neden olmalıdır. Böyle bir durum söz konusu değilse inovatif gelişmelerin varlığından bahsetmek mümkün değildir. Tablo 1.1’de verilen tanımların vurgu yaptığı hususlardan üçüncüsü ise **“inovasyonun (yeniliğin müşteri, organizasyon ve hatta toplumun geneli adına) bir değer üretmesidir”**. Bu husus değer-değer yaratma başlığı altında detaylı bir şekilde inceleneceği için burada ayrıntıya girilmemiştir. Inovasyonun karakteristik unsurları olarak nitelendirilebilecek bu hususlar temel alındığında inovasyon ve girişimcilik arasındaki ilişkiye dair bir takım çıkarımlarda bulunabiliriz. Bu çerçevede girişimcilik ve inovasyon bir biri ile iç içe geçmiş iki olgu olarak bir birinden beslenmektedirler. İnovatif gelişmeler olmadan girişimciliğe yönelik ilhamın ortaya çıkması ve girişimciliğin başlaması mümkün değildir. Girişimcilik ruhu olmadan da inovasyonların ticarileştirilerek hayata geçmesi de mümkün değildir. Otomobil, bilgisayar, facebook, instagram gibi son derece önemli inovatif gelişmeleri bugünün en değerli ürün ve hizmetlerine dönüştüren şey bu inovatif gelişmeler temelinde gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleridir. Başarılı girişimcilik faaliyetlerinin konusu olmadıkları süreçte inovatif gelişmeler kapitalist piyasa ekonomisi içerisinde anlamlı hale gelememektedirler. Özetle, girişimcilik ve inovasyon arasında bir birini besleyen karşılıklı bir bağımlılık ilişkisi söz konusudur. Girişimcilik ve inovasyon arasındaki açıklanmaya çalışılan bu ilişkiye dair belki en açıklayıcı cümle bu iki kavramında birbirinden ayrı düşünülemeyeceği gibi hangisinin daha önemli ya da önce geldiğine dair bir sıralama yapmanın da anlamlı olmadığıdır.

#### **1.2.2.1. İnovasyon Türleri**

İnovasyon olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi ve inovasyonun pratik yaşama yansımalarına ilişkin analizler yapılabilmesi için inovasyonun türlerine ilişkin bazı bilgilere sahip olmak oldukça önemlidir.

**a) Ürün İnovasyonları:** Ürün inovasyonları pazarın ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti olan yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine/ortaya çıkartılmasına ilişkin inovasyonlardır. Ürün inovasyonları olarak nitelendirilen ve yeni bir ürün ya da hizmet üretme ve/veya var olan bir



ürün ya da hizmeti eksi halinden çok farklı hale getiren değişikliklere vurgu yapan bu inovasyonların en temel özelliği müşteriler için önemli olan bir değer/fayda üretmeleridir (Knight, 1967).

**b) Süreç İnovasyonları:** Organizasyon düzeyinde farklı proseslerin tasarlanması ve pratiğe geçirilmesine ilişkin inovatif gelişmeler süreç inovasyonu olarak nitelendirilmektedir. Ürün inovasyonları ve süreç inovasyonları organizasyonel gelişimin farklı aşamaları olarak görülürler. Ancak ürün ve süreç inovasyonları birbirleriyle ilişkili inovasyonlardır.

**c) Teknik İnovasyon:** Teknik inovasyon üretim prosesindeki teknolojiler, servisler ve ürünler temelinde gerçekleşen inovasyonlardır. Bu bağlamda teknik inovasyon bir organizasyonun temel aktiviteleriyle ilişkilidir ve genel olarak ürünlerle üretim proseslerine odaklanır. Genel olarak yüksek profesyonelleşme, düşük formalizasyon ve merkezileşmenin olduğu bağlamların teknik inovasyonu kolaylaştırıcı etkileri olduğu ifade edilmektedir (Damanpour ve Evan, 1984).

**d) Yönetmel İnovasyon:** Yönetmel inovasyon örgütsel yapı ve yönetim süreçleriyle ilgili inovatif gelişmeleri kapsamaktadır. Bu tür inovasyonlar dolaylı olarak örgütün temel aktiviteleriyle ilgiliyken, örgütün yönetim aktiviteleriyle ise doğrudan ilgilidir.

**e) Radikal İnovasyonlar:** Radikal inovasyonlar işlerin, süreçlerin ve toplumsal yaşamın bütün boyutlarının çok yönlü olarak yeniden kavramsallaştırılması ve temellendirilmesine neden olan inovasyonlardır. Bu kapsamda radikal inovasyonlar ürün (yeni bir fikir veya teknoloji), süreç (yeni bir üretim yöntemi, yeni bir teslimat yöntemi) ve her ikisinin bir kombinasyonu olmak üzere üç düzeyde gerçekleşebilirler (Markides, 1998; Trushman ve Nadler, 1986).

**f) Aşamalı İnovasyon:** Aşamalı inovasyon mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle ve mevcut süreçlerdeki geliştirmeye ilişkin inovatif gelişmelere karşılık gelmektedir (Leonard ve Rayport, 1997).

### 1.2.3. Değer ve Değer Yaratma

Kapitalizmde bir faaliyet, o faaliyete taraf olanlar açısından bir değer yaratabiliyorsa ve yaratılan bu değerın sürdürülebiliyorsa anlamlı olur. Aksi durumda piyasa mekanizması içerisinde mal ve hizmet geliştirilmesi, üretimi ve sunumuyla ilgili olarak herhangi bir girişimde bulunulması söz konusu değildir. Bu çerçevede değerin arz ediciler ve talep edicilerin düşünce, karar ve eylemlerine yön veren harekete geçirici temel unsurların en önemlilerinden biri olduğu söylenebilir. Bu çerçevede bir mal ya da hizmetin değerini o mal

ya da hizmetin ne derece talep göreceği belirleyecektir. Bu durumda “**değer**” bir ürün ya da hizmetin, o ürün ya da hizmeti kullanabilecekler e sunabileceği fayda olarak tanımlanabilir. Değer, bir mal ya da hizmetin hedeflenen müşteri grubunun (talep edicilerin) ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesiyle doğru orantılı olarak ortaya çıkar. Burada “**değer**” olgusunun fayda ve fiyat (maliyet) olmak üzere iki bileşenden oluştuğu söylenebilir. Fayda, bir ürün ya da hizmeti tüketme istekliliğinde olan kişinin ödemeye hazır olduğu paranın karşılığında alacağını umduğu şeylerin toplamıdır. Fiyat/maliyet ise bir mal ya da hizmeti tüketme istekliliğinde olan kişinin ilgili ürün ya da hizmeti satın alma kararını etkileyen temel değişkendir. Ancak burada fiyatın bir müşterinin bir ürün ya da hizmeti satın alma kararını şekillendiren tek değişken olmadığı mal ve hizmetin arz edicilerinin ilgili mal ya da hizmetten müşterinin sağlayacağı faydayı arttırarak onun satın alma kararını etkileyebilme potansiyelleri olabileceğini ifade etmek gerekmektedir (Özveren, 2004).

#### 1.2.4. Girişimci

Girişimcilikle ilgili kitapların tamamına yakınında girişimcinin çok farklı şekillerde tanımlanmış olduğuna dair klişe bir cümle yer almaktadır. Bu klişe cümlenin altına ise yönetim, ekonomi ve finans bilim dallarında çalışmalarını yürüten bilim insanları tarafından yapılmış olan farklı tanımlar verilmiş olduğu görülür. Bu tanımlar incelendiğinde girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirme ve işletme kurma gibi iki temel fonksiyonuna vurgu yapılmış olduğu görülmektedir. Girişimcinin fonksiyonları temelinde yapılmış olan bu genel tespit göz önüne alındığında girişimci “**kendisi dışındaki üretim faktörlerini (fikir, sermaye, hammadde, çalışanlar) optimal bir biçimde bir araya getirerek kar ve zararı kendisine ait olmak üzere bir işletme kuran kişidir**” şeklinde tanımlanabilir (Donnelly, Gibson ve Ivan cevich, 1998). Girişimcilerin temel özelliklerine ilişkin incelemeler temel alındığında girişimcilerin “**yenilikçi, risk alan, değişiklik odaklı, fırsatları sezebilen, yaratıcı, yüksek iletişim becerisine sahip, proaktif, yüksek başarıma güdüsüne sahip, yüksek duygusal zekâ ve kararında ısrarcı olma (vaz geçmeme)**” gibi özellikleri olduğu ifade edilmektedir (Bozkurt ve Alpaslan, 2013). Girişimcinin kişisel özelliklerine ilişkin olarak ifade edilen bu niteliklerin tamamının bir insanda toplanması pek mümkün değildir. Genel olarak bu ifade edilen niteliklerin bazılarının başlangıçta girişimcilerin kişisel özelliği olarak var olduğu, bazı niteliksel özelliklerinde girişimci olunduktan sonra kazanılabildiği görülmektedir. Ancak yaratıcılık, risk alma, vaz geçmeme ve yüksek başarıma arzusu gibi özelliklerin girişimcilere özgü en temel özellikler olduğu ve bu özelliklerin sonradan beslenebilme özelliği olsa bile sonradan kazanılma durumları olmadığı ifade edilmektedir. Bu durumda girişimcilik dersi

alan birçok öğrencinin sormuş olduğu soru olan **“Girişimci mi doğulur? Girişimci mi olunur?”** sorusuna gelinmektedir. Girişimcilik derslerinin klasik sorularında olan bu soru girişimciye ilişkin olarak belirtilmiş olan kişisel özellikler temel alındığında yine son derece klişe bir şekilde her ikisi de şeklinde cevaplanmaktadır. Çünkü girişimcinin sonradan hiçbir eğitim ve girdi ile geliştirilmesi mümkün olmayan doğuştan gelen yaratılış mirası olabilecek bazı kişisel özelliklere sahip bulunmaktadır. Yaratıcılık, yüksek başarıma güdüsü, duygusal zekâ bu grupta sayılabilecek özelliklerden bazılarıdır. Bu özellikler sonradan çeşitli süreçler ve mekanizmalar ile beslenebilseler de sıfırdan kişiye kazandırılması mümkün olmayan özelliklerdir. Ancak yüksek iletişim kurabilme, risk hesaplama gibi bazı özelliklerin ise sonradan belli oranda kazanılması mümkün olan özellikler olduğu görülmektedir. Tüm bunların yanında kişinin girişimci olmasını kolaylaştıran ve doğuştan gelen kişilik özelliklerinin zaman içerisinde körelerek kaybolmaması için ayrıca beslenmesi gerektiğini de ifade etmek gerekmektedir. Bu ifade edilenler ışığında girişimcinin doğuştan gelen ve sonradan kazanılan bir takım özel niteliklere sahip olduğu ancak doğuştan gelen özelliklerinin zaman içinde doğru beslenmemesi durumunda köreltiği ve kaybolduğu göz önüne alınarak girişimcinin doğuştan gelen özelliklerinin beslenmesiyle zaman içerisinde ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

## BÖLÜM II: BİR İŞ FİKRİ BULMAK

### Bölümün Konuları

- ✚ İş Fikri: Tanımı ve Özellikleri
- ✚ İş Fikrinin Kaynakları
- ✚ İş Fikrinin Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Araçlar
  - ✚ Beyin Fırtınası
  - ✚ Matris veya Tablo Kullanımı
  - ✚ Fikirler Haritası
  - ✚ Sorun-Mevcut Çözüm-Yeni Çözüm Tablosu

### Giriş

Girişimci olma motivasyonuna sahip bir bireyin girişimcilik serüvenini devam ettirebilmesi için mutlaka iş fikri bulması gerekmektedir. İş fikri, girişimi başlatan veya başlatmayan ana etken olarak kabul edilmektedir. Girişimci ancak işe yarar bir iş fikri bulursa bunu hayata geçirmeye çalışacaktır. Bir başka ifadeyle, girişimcilik faaliyetinin öznesi olan girişimci **“bir iş fikri”** temelinde diğer üretim faktörlerini toplayarak karı ve zararı kendisine ait olmak üzere örgütlü yapılar olan işletmeleri kurup işletmektedirler. Bu durum göz önüne alındığında **“iş fikrinin”** girişimcilik motivasyonu ile beraber girişimsel faaliyetlerin temeli olarak kabul edilebileceğini söyleyebiliriz. Bu nedenle **“iş fikrinin”** ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı ve pratiğe geçirilmesine ilişkin sürecin anlaşılması önem arz etmektedir. Öğrencilerin bu bölümü okurken başarılı iş fikri örneklerini zihinlerinde canlandırmaları ve bu iş fikirlerinin ortaya çıkması ve uygulamaya konulmasıyla ilgili bazı bireysel araştırma yapmaları konuyu farklı yönleriyle anlama ve analiz etmelerine katkı sağlayacaktır. Bir iş fikri bulmayla ilgili bu bölüm okunurken okuyucuların bir önceki bölümde verilmiş olan girişimcilik, inovasyon, yaratıcı düşünme, değer kavramlarına ilişkin açıklamaları ve bu kavramlar arasındaki örüntüye dair vurguları göz önünde bulundurmaları “bir iş fikri bulma” ile ilgili olarak düşünsel anlamda katkı sağlayacaktır.

### 2.1. İş Fikri Tanımı ve Özellikleri

Girişimcilik literatürü içinde genel olarak “fikir” kavramının kullanılmakta olduğu görülmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğü temel alınarak yapılan incelemede fikir kelimesinin düşünme kelimesinin eş anlamlısı olduğu görülmektedir. Aynı sözlükte düşünme ise **“uzay ve zamanın ötesinde, öznenin dışında, kendiliğinden var olan, duyuyla değil ruhen algılanabilen asıl gerçeklik, mütalaa, fikir, ide, idea”** ve **“dış dünyanın insan zihninde yansıması”** olarak açıklanmıştır (<http://sozluk.gov.tr/>). Burada iş

fikrinin ne olduğu ve bu kavram ekseninde girişimcinin rolünün daha iyi anlaşılabilmesi için “düşünce ve düşünme” kavramları temel alınarak bir açıklama yapma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü zaman zaman öğrencilerin “iş fikri” temelindeki soru, açıklama ve yorumlarında “düşünme ve düşünce” kavramlarını bir birine karıştıırıyor oldukları görölmektedir. Düşünme, bir yüklem olarak doğası gereği iş ve eylemden oluşmaktadır. Buna karşılık düşünce ise bir öznenin yaptığı iş olarak eylemden etkilenen öge olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle, düşünce düşünme eylemlerinin sonucunda ortaya çıkan “düşünme prosesinin ürünleridir” ve başkaları içinde varlık bulup anlam kazanmaktadır. Bu durumda düşünce denilince düşünmenin başka bilinçlere ulaşmış bir formunda bahsedilmektedir (Taşdelen, 2012). Bu açıklamalardan yola çıkarak “iş fikrinin” ve/veya “iş düşüncesinin” çoğunlukla bir girişimcinin (zaman zaman iş düşüncesi sahibi ile o iş düşüncesi temelinde bir iş ortaya koyan kişi aynı kişi olmayabilir) düşünme prosesi sonucunda ortaya çıkan bir düşünce olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda iş fikrini **“girişimsel faaliyetin temelini oluşturan tamamen yeni bir ürün ya da hizmetin ortaya çıkmasını sağlama potansiyeli nedeniyle kapitalist bir girişimde bulunmak üzere sermaye sahibi girişimcileri hareket geçiren düşünce”** olarak tanımlayabiliriz. İş fikri/düşüncesine ilişkin yapılmış olan bu tanım iş fikrini/düşüncesini birinci bölümde girişimcilik kavramıyla ilgili kavramlar arasında açıklamaları yapılan yaratıcı düşünme, inovasyon ve değer kavramlarıyla ilişkisel bir düzlemde ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. İfade edilen kavramlara ilişkin açıklamalar temel alındığında iş kurmak/iş yapmak amacıyla ortaya konulan bir fikrin/düşüncenin kapitalist piyasa koşullarında karşılık bulan bir düşünme ürünü olabilmesi için ya mevcut piyasa/pazarda var olmayan bir ürün ya da hizmetin doğmasına ya da hali hazırda var olan ürün ya da hizmetleri farklılaştırarak onları müşteri için daha fazla değer üreten mal ya da hizmetler haline getirebilmeye katkı sağlaması gerekmektedir. Eğer iş fikri/düşüncesi olarak sunulan bir düşüncenin ifade edilen şekilde müşteriler için değer yaratan bir yeniliği yaratma potansiyeli yoksa söz konusu iş fikri/düşüncesinin piyasa ekonomisi içerisinde her hangi bir karşılığı olmayacaktır. Yani bir iş fikrinin **“yeni-yaratıcı ve orijinal”** ve **“değer yaratması”** gerekmektedir. Çünkü ancak yeni-yaratıcı-orijinal fikir/düşünceler yeni bir ürün ya da hizmet ortaya çıkartabilirler. Bu ifade edilenlerin yanında iş fikrinin **“uygulanabilir”** olması gerektiğini de ayrıca belirtmek gerekmektedir. Uygulanabilir olmayan iş fikrinin herhangi bir ekonomik girişime konu olması mümkün değildir. Uygulanabilirliği belirleyen temel unsur ise günümüz koşulları içerisinde sahip olunan kaynak ve koşullardır. Bu durumda bir iş fikrinin uygulanabilirliğine karar verirken sahip olunan kaynak ve var olan koşullar altında ortaya

konulan iş fikrinin ne derece gerçekleştirilebilir olabileceğine bakarak karar verilebilir.

## 2.2. İş Fikrinin Kaynakları

İş fikrinin kaynaklarına geçmeden önce iş fikri bulma sürecinde sistemli olarak bireysel bilgi, beceri ve tecrübelerin kombinasyonu sonucunda ortaya çıkan yetkinliklerin temel alınarak piyasanın ve piyasada ortaya çıkması muhtemel fırsatların sürekli takip edilmesi gerektiğini ifade etmek gerekmektedir. İş fikirleri mantıklı, pragmatik kavramlardır ve ancak aylar süren azimli ve düşünme, tartışma, inceleme sonrası ortaya çıkarlar. (Coşkun, 2003). Böylesi bir takip iş fikrinin hem uygulanabilirliğinin hem de değer üretme kabiliyetinin arttırılmasına büyük katkı sağlayacaktır.

### Bir iş fikri bulma yaklaşımı “REDDET”

İş fikri arayanlar öncelikle insanların, işletmelerin, kitlelerin ihtiyaç ve sorunlarına odaklanmalıdırlar. İhtiyaç ve sorunlar iş fikri bulma kaynağıdır. İhtiyaç ve sorunlar hâlihazırdaki ihtiyaç ve sorunlar olabilir. Ancak gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve sorunların çözümleri girişimciler için eşsiz iş fikri bulma kaynaklarıdır.

İş fikri arayan bir girişimci gerek mevcut ihtiyaç ve sorunların gerekse de gelecekteki ihtiyaç veya sorunların çözümünde bunlara ilişkin olguların/şeylerin oluş biçimini reddetmeye başlayınca yeni fikirler üretmeye başlar. Yani “REDDET” bir iş fikri bulma yaklaşımıdır. Örneğin tebeşirli tahta kullanımını reddeden bir girişimci akıllı tahtaya kadar varan yeni iş fikirlerini bulma kapısını aralamış olur. Mesela genellikle pek çok kişinin severek yediği sarma dolma genel olarak lahana veya üzüm yaprağından yapılır. Bunu reddettiğimizde yani yaprak sarma üzüm yaprağından değil de başka bir şeyle yapılabilir mi diye sorduğumuzda yeni fikirlere kapı açmaya başlayabiliriz. Sarma dolma fındık yaprağından yapılabilir mi? Bunu cevabı evet olabilir. Ancak bir girişimci eğer üzüm yaprağından sarma yapmayı reddetmeseydi bunun cevabını muhtemelen veremezdi.

Bunun yanı sıra **“müşteriler, rakipler, satış elemanları, mucitlerin buluşları ve devletler”** iş fikri bulmak için bakılabilecek ön plana çıkan kaynaklar olarak sayılmış oldukları görülmektedir.

Müşteriler hem girişimciler tarafından piyasaya sunulmuş mal ve hizmetlerin alıcıları olarak bir mal ya da hizmetin ticarileşmesine ilişkin kararın kesinleştirilerek piyasaya sürülmesinde hem de bu ürün ve hizmetlerin niteliklerinin şekillenmesinde önemli belirleyiciliği olan bir gruptur. Bu nedenle bir iş fikrinin şekillenmesinde müşteriler temel alınarak sorulacak olan;

- Kimler neye ihtiyaç duyuyor?
- İhtiyacın önemi ve değeri nedir?
- Hedef pazar neresidir?
- Hedef pazarın büyüklüğü nedir?
- Hedef pazardaki müşteri kitlesi üretilmesi düşünülen ürün ya da hizmet için en fazla ne kadar ödemeyi göze alabilir?

soruları bir iş fikrinin şekillenerek somut bir projeye dönüşmesinde önemli katkılar sağlayacaktır. Birçok ürünün ortaya çıkmasında ve başarılı bir şekilde ticari meta niteliği kazanmasında müşteri ihtiyaçları ve bunların değeri önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle müşteriler iyi gözlemlenmeli onların vermiş oldukları sinyaller dikkate alınmalıdır. Çünkü müşteriler girişimcilerin bekledikleri fırsatların ilk habercileridir.

İş fikrinin ortaya çıkmasından ve şekillenmesinde katkı sağlayan diğer bir kaynakta rakiplerdir. Bir işletmenin ya da girişimcinin rakibi o işletme ya da girişimci ile aynı amaca ulaşmak için çalışan, mücadele eden kişi ya da işletmedir. Büyümenin ve rekabetin her geçen gün yoğunlaşmasının kapitalist ekonomide işletmeleri sürekli olarak rakip olarak tanımladıkları kişi ve işletmelere karşı yeni şeyler ortaya koymaya ve ortaya konulan bu yeni şeyler aracılığı ile de büyümeye ve rekabette üstünlük yaratmaya zorlamaktadır. Bu zorlamanın doğal bir yansıması olarak her bir işletme sürekli yeni iş fikirleri yaratmaya ve bu iş fikrinin temeli oluşturan ürün ya da hizmeti piyasaya sunmaya yönelik çalışmalar yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu zorunluluk nedeniyle bir işletme bir başka işletmenin yeni iş fikirlerine odaklanması ve bunları hayata geçirmesi için önemli bir itici kuvvet oluşturabilmektedir. Çünkü iş dünyasının temel kurallarından biri rakibinden önce yapamama durumunda rakibiyle birlikte yapma şeklindedir. Rakiplerin iş yapma şekilleri, onların ürünleri, hedef pazarları bizim yeni iş fikirleri bulabilmesi için girişimcilere çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Rakiplerin eksik bıraktığı taraflardan, müşterilerini memnun edemediği durumlardan, müşteri şikâyetlerinden yeni iş fikirleri bulunabilir. Diğer taraftan bir rakibin bile yeni bir müşteri olabileceğini unutmamak gerekir. İçinde bulunulan sektörün ortak ihtiyaçlarını karşılayarak yani rakiplere hizmet sunarak da iş yapmak mümkündür.

Devletler savunma, ilaç, bilişim başta olmak üzere bir ülke için ulusal rekabet gücünü arttırmaya yönelik ürün ve hizmetlerin ortaya konulmasına olanak tanıyacak iş fikirlerin

şekillendirilmesi ve onların somut projelere dönüşerek hayata geçirilmesi konusunda önemli desteler sunmaktadır. Kapitalist sistemin en önemli temel kurumu olan devlet aynı sistem içerisinde radikal değişiklikler yaratan iş fikirlerinin şekillenmesinde, ortaya çıkmasında önemli teşvik edici özelliğe sahiptir. İnternetin, uzay endüstrisinin, savunma ve havacılık sanayinin bugünkü hale gelmesini sağlayan bütün iş fikirlerinin teşvik edici kuvveti olarak devletler ön plana çıkmaktadır. Devletin verdiği teşvikler, kalkınma politikaları, öncelikli gelişim alanları girişimcilerin iş fikri bulma sürecinde incelemesi gereken konulardandır.

Müşteriler, rakipler ve devletlere ek olarak bir iş fikrinin ortaya çıkmasından piyasada firmaların adeta veri toplayıcısı olan satış elemanlarının yapmış oldukları gözlemler ve toplamış oldukları verilerle bir fırsatı hissedebilme imkânları nedeniyle zaman zaman bir iş fikrinin oluşmasında önemli roller üstlenebildikleri görülmektedir. Son olarak büyük bir tutku ile kendilerini yeni bir şeyler icat etmeye adanmış mucitlerinde iş fikirlerinin gelişmesinde büyük bir rol oynadıkları görülmektedir. Tarihsel süreç incelendiğinde kendileri birer girişimci olmasalar da ya da olmayı tercih etmeseler de icatları büyük bir girişimsel faaliyetin temelini oluşturan önemli mucitlere rastlanmaktadır. Ampulü icat eden Thomas Edison ve Bilgisayar faresini icat eden ilk kişi olan Norveçli bilim insanı Douglas Engelbert bu önemli mucitlere örnek gösterilebilir. Ancak icat edenlerle bu icatları ticarileştirerek parayı kazanan girişimciler aynı kişiler olmamaktadır.

### **2.3. Bir İş Fikrinin Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Araçlar**

Bir iş fikrinin geliştirilmesinin standart bir yolu ya da bir çerçevesi bulunmamaktadır. Ancak bir iş fikrinin ortaya çıkmasına ve şekillenmesine katkı sağlayacak bazı araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar özellikleri ve kullanışlarını şu şekilde özetlemek mümkündür.

#### **2.3.1. Beyin Fırtınası**

Beyin fırtınası bir grup insandan kısa sürede çok sayıda fikir üretilmesi ve sistematik bir şekilde bu fikirlerin değerlendirilmesini sağlayan etkili bir yöntemdir (Rawlinson, 1995: 44). Beyin fırtınası yönteminin temel amacı yaratıcılığı arttıracak ve karşılıklı etkileşimle daha iyi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak sinerjik bir etki oluşturma yoluyla yeni fikirlere ulaşabilmektir. Etkin bir beyin fırtınasının gerçekleştirilmesi için beyin fırtınasıyla ilgili olarak bazı kurallara uyulması gerekmektedir. Bu kuralları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- **İfade edilen fikirler eleştirilmez (Fikir içeri eleştiri kapı dışarı):** Beyin fırtınasına



katılanların hayal güçlerini en üst düzeyde kullanabilmeleri ve zihinlerde imgeleme yapılabilmesi için insanlar ifade edecekleri düşüncelerin yargılanacağı endişesini yaşamamalıdır.

- **Sınırsız düşünme:** Beyin fırtınasında ortaya konulan düşüncelerin çok farklı/değişik olmasından dolayı bu fikri ortaya koyanın/koyanların yadırganacakları endişesine düşmemeleri gerekmektedir.
- **Nicelik aranır:** Beyin fırtınasındaki temel amaç beyin fırtınasında mümkün olduğunca fazla sayıda fikrin ortaya çıkmasını sağlamaktır. Bu nedenle çok sayıda düşüncenin ortaya konulması istenir. Böylece iyi bir çözüm bulabilme olasılığını arttırmak hedeflenir.
- **Kombinasyon ve gelişme aranır:** Beyin fırtınasına katılanlar karşılıklı olarak bir birlerinin fikirlerinden etkilenecekleri sinerjik bir ortamda ve ortaya konulan fikirler arasında yapılacak olan kombinlerle fikirler geliştirilmeye çalışılır (Şahin, 2005).

**Beyin Fırtınasının Yapılışı:** Beyin fırtınasının yapılmasını daha iyi anlamak ve işleyişi daha somut olarak görebilmek adına aşağıda belirtilen adımların izlenmesi beyin fırtınasının yapılması konusunda daha fazla yardımcı olabilir. Beyin fırtınası yöntemi çalışma grubunun oluşturulmasıyla başlar, ardından beyin fırtınası oturumunu idare edecek yönetici seçilir, toplantı ortamı seçilir ve düzenlenir, daha sonra kurallar ve uygulama süreci katılanlara açıklanır ve uygulamaya geçilir. Toplantı yöneticisi Beyin Fırtınası çalışması için bir zaman planı oluşturur, ilgili fikirleri almaya başlar ve tüm fikirler herkes pas diyene kadar tahtaya eksiksiz bir biçimde yazılır.

- Yeni fikirler bulunulması düşünülen alanda öncelikli bir konu seçilir (örneğin yaşlıların sağlık sorunları vb.)
- Beyin fırtınası sürecinde ifade edilen bütün fikirler değerlidir.
- Fikirler yadırganmaz ve eleştirilmez
- Fikirlerden yeni fikirler üretmeye fikirleri geliştirmek amacıyla kombinler yapmaya çalışılır
- Mümkün olduğunca çok sayıda fikrin ortaya çıkmasını sağlamaya çalışılır

### **2.3.2 Matris veya Tablo Kullanımı**

Matris veya tablo kullanımında kavramlar ve yapmış oldukları çağrışımlardan yola çıkarak farklı alanlarla ilgili çıkarım yapabilme ve/veya başka alanlara (başka ürünlere/hizmetlere entegre edebilme) ilişkilendirme yapılması hedeflenmektedir. Beyin fırtınası yöntemi bu

matris üzerinden de uygulanabilir. Matris ve tablo kullanımının iş fikri geliştirmede kullanımını daha iyi anlamak için aşağıda verilmiş örneği inceleyelim.

Aşağıda verilmiş olan listenin üst tarafındaki sıraya ürünün entegre edilebileceği değişik kullanım biçimleri yazılmıştır. Geliştirilmiş olan matrisi kullanarak bir dizi değişik baston türü hakkında fikir geliştirebilirsiniz. Aşağıda verilen matrisi kullanarak başka örnekler geliştirmek mümkün olabileceği gibi her ürün için benzer matrisler oluşturmak mümkündür.

### Örneğin

- At satıcıları için tasarlanmış, üzerinde atın yüksekliğini ölçmede kullanılabilecek bir metre olan baston
- Kros yürüyüşçüleri için, tepesine bir pusula yerleştirilmiş olan bir baston
- Yaşlı insanlar için yapılmış bir baston.

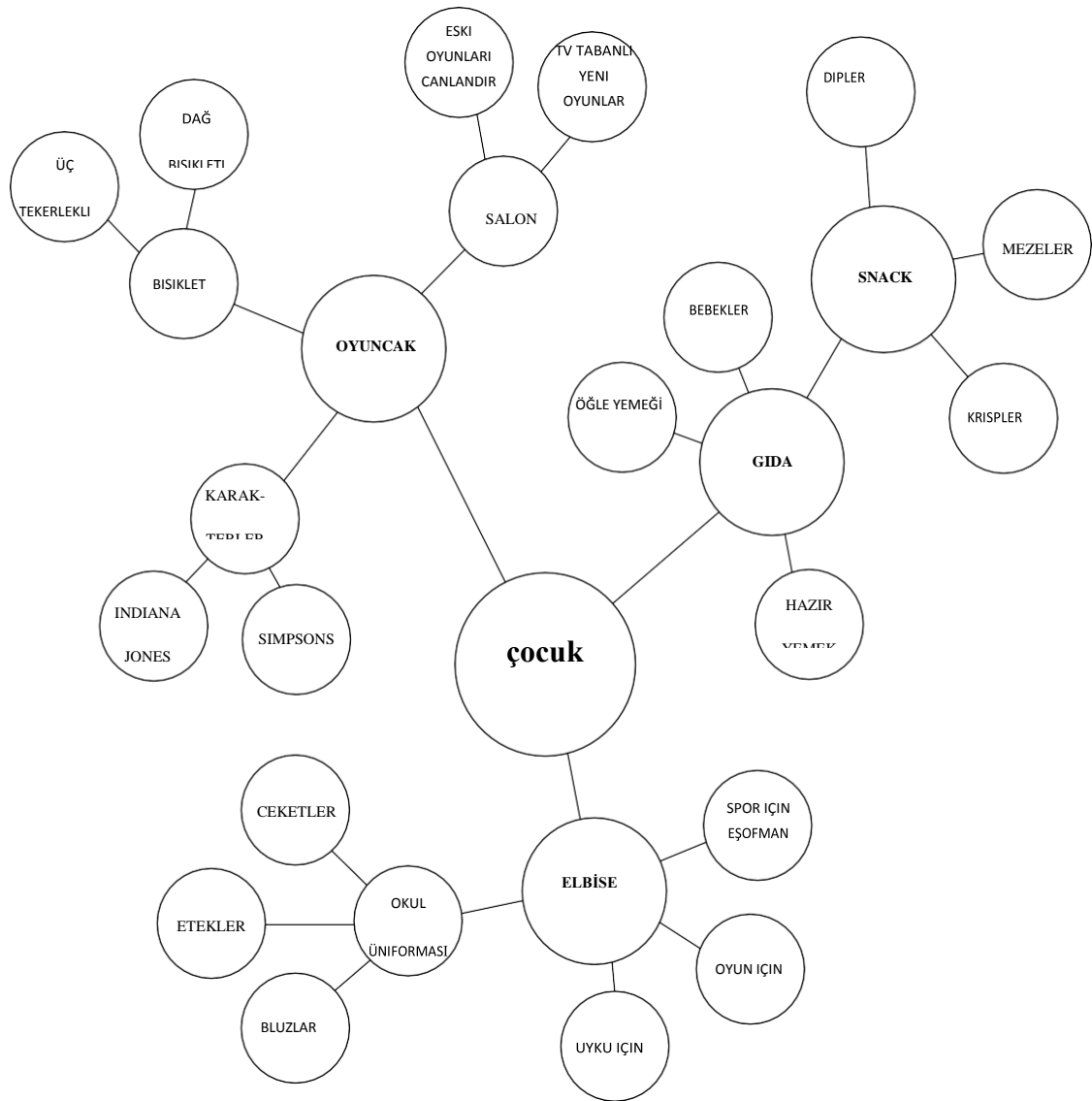
**Tablo 2.1:** Matris Örneği

ÜRÜN						
	ALKOL DÜZEYİ	METRE	ALARM	TELESKOP	MATARA	PUSULA
İŞ YERİ						
DAĞLAR						
ORMAN						
ALIŞVERİŞ						
SPOR İZLEME						
TATİL						
HUZUR EVİ						
FUAR						
AT						
ÇADIR						

**Kaynak:** Bir İş Fikri Bulmak (KOSGEB)

### 2.3.3. Fikirler Haritası

Yeni fikirler üretmede kullanılan bir diğer yöntemde fikirler haritasıdır. Fikirler haritasında önce bir konu belirlenir ve o konu merkezde yer alan dairenin içine yazılır. Daha sonra o konudan yola çıkarak üretilen fikirlerin belirlenmiş konunun yazılmış olduğu kutuyla bağlantı oluşturularak yazılır. İlgili konudan hareketle üretilmiş olan bütün fikirler aynı şekilde yazılarak bir fikir haritası ortaya çıkartılır. Aşağıda bir fikir haritası örneği verilmiştir (Bir İş Fikri Bulmak; KOSGEB).



Şekil 2.1.: Fikirler Haritası

İş fikri geliştirme yöntemleri olarak burada bahsedilen yolların tamamı bir iyi bir iş fikrinin geliştirilmesini garanti etmeyeceği gibi böylesi yöntemleri uygulayarak bir fikir çıkartmak ciddi bir sosyal üretim kültürü gerektirmektedir.

#### 2.3.4. Sorun- Mevcut Çözüm-Yeni Çözüm Tablosu

Daha öncede ifade edildiği gibi insanların yaşadığı sorunların her biri girişimcinin gözlemleri ve yaratıcı düşüncesinin bir ürünü olarak iyi bir iş fikrine dönüşebilir. Aşağıdaki tabloda önce sorun, sonra sorunun şimdiki çözümü ve sorunun yeni çözüm şekli yazılarak basit ama etkili bir düşünme modeli oluşturulabilir. Her yeni çözüm uygulanabilecek bir iş fikrine dönüştürülebilme potansiyeli taşır. Sorunlar bugünün çözüm yöntemleriyle değil de yeni bir yaklaşımla çözülmeye doğru gidildiğinde inovasyon yapmaya doğru bir gidiş söz konusudur.

**Tablo 2.2:** Sorun- Mevcut Çözüm-Yeni Çözüm Tablosu

<b>SORUNLAR</b>	<b>MEVCUT ÇÖZÜM</b>	<b>YENİ ÇÖZÜM</b>
Çamaşırlarda çıkmayan lekeler	Leke çözücü	Leke tutmayan kumaş
Gözlerin görme gücünün zayıflaması	Gözlük	Lens
Araba hırsızlığı	Direksiyon kilidi	Takip cihazı
Cep telefonu şarj problemi	Powerbank	?????
Arabanın kirlenmesi	Araba yıkama hizmeti	?????
?	?	?

## BÖLÜM III: GİRİŞİMCİLİK FİNANSMANI

### Bölüm Konuları

- + Ortaklık
- + Banka Kredileri
- + Leasing
- + Faktoring-Forfaiting
- + Mikro Finans
- + Risk Sermayesi
- + Franchising
- + Kitle Fonlaması
- + Devlet Destekleri

### GİRİŞ

Girişimcilik açısından değer taşıyan yeni bir iş fikri bulduktan sonraki en önemli aşama girişimin gerçekleştirilmesi için gerekli sermayenin bulunmasıyla ilgilidir. Bir girişimin hangi yollarla finanse edilmesi gerektiğine ilişkin karar son derece kritiktir. Finansal kaynaklara erişim girişimin hayata geçirilmesi sürecindeki en büyük engellerden biri olarak kabul edilmektedir (Black ve Strahan, 2002). Genellikle de girişimcilerin en fazla yeteneksiz olduğu ve zorlandıkları konu da sermayeye erişim konusudur (Dennis, 2004: 304). Girişimcilik hikâyelerine bakıldığında yeterli finansal kaynak bulamamanın veya finansal ihtiyacı doğru planlayamamanın başarısızlığa sebep olduğu rahatlıkla görülebilmektedir.

Ancak yeterli finansal kaynağı olmayan ama girişimci olma motivasyonuna sahip bireyler finansal kaynak bulmanın zorluklarına rağmen bir girişimi hayata geçirmek konusunda tereddüt yaşamamalıdır. Çünkü dünyada birçok devlet ulusal kalkınmanın ve rekabet gücünün can damarı olarak gördüğü girişimciliği arttırmak ve sürdürebilmek amacıyla farklı teşvikler ve politikalar belirlemektedirler (Carsrud, 1991). Girişimcilerin bazı finansal kaynaklara ulaşması kolay olmayabilir. Bazı finansal kaynaklar (risk sermayesi, ortaklıklar vb..) herkesin ulaşabileceği şekilde ortada bulunmazlar. Bunlara ulaşmak için girişimcilerin sosyal ağlarını, iş zekâlarını, iş planlarını kullanarak belirli bir düzeyde gayret göstermesi gerekebilir. Devlet destekleri gibi bazı finansal kaynaklara ulaşmak ise nispeten daha kolaydır.

Bir girişimi hayata geçirmek, geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak için finansal kaynak sağlama ile ilgili olarak bir girişimcinin öncelikle amacı finansal sermaye ihtiyacını olabildiğince minimize etmek ve alternatif finansal kaynaklar sağlamaktır. Girişimcilerin yapması gereken tek şey alternatif finansal imkânları araştırmak ve bunlara ulaşmak için çaba sarf etmektir. Bir girişimcinin alternatif finansal kaynakların neler olduğunu, bunlara nasıl ulaşabileceğini, bunların hangisini neden seçmesi gerektiği gibi konularda araştırma yaparak bilgi sahibi olması bir zorunluluktur. Girişimciler finans stratejilerini oluşturmada, finansal kaynakları seçmede, yönetmede, yatırımcılarla veya borç veren kişi/kurumlarla güven oluşturunca bir ilişki kurma konularında aktif rol almalıdırlar (Law, 2010: 271-273).

Yeni girişimlerin yüzde 90'ından fazlasının gayri resmi bir finansman kaynağı ile finanse edildiğine ve başlangıç sermayesinin yüzde 60'ından fazlasının işletme kurucuları tarafından sağlandığına ilişkin bulgular söz konusudur (GEM, 2004). Girişimlerin hayata geçme sürecinde diğer finansman kaynaklarına ulaşmanın zorlukları nedeniyle çoğu girişimciler kendi özkaynaklarını kullanmaktadırlar, büyüme ve gelişme dönemlerinde ise çoğunlukla özkaynaklar yeterli gelmemekte dış finansman ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Bünyamin vd. 2015: 33). Girişimin başlatılması, geliştirilmesi ve büyümesi sürecinde dış finansman ihtiyacı son derece önemlidir (Law, 2010: 270). Bir girişimin hayata geçirilmesinde kullanılabilecek alternatif finansal kaynaklar arasında ortaklıklar, risk sermayesi ve melek yatırımcılar, banka kredileri, leasing, faktoring, franchising, kitlesel fonlama, mikro finans uygulamaları gibi alternatif kaynaklar bulunmaktadır. Bunun dışında devlet tarafından verilen destekler ayrıca önem taşımaktadır. İlerleyen başlıklarda bunların her biri ayrı başlıklar halinde ele alınacaktır.

### **3.1. ORTAKLIK**

Ortaklık, bir işin yürütülebilmesi için iki ya da daha fazla gerçek ve/veya tüzel kişinin, bir sözleşme çerçevesinde oluşturdukları iş ilişkisini ifade etmektedir. Ortaklıklarda girişimciler kendilerinde olan eksik tarafları veya ihtiyaçları başka bir kişi veya kurum vasıtasıyla tamamlamaktadırlar. Yani ortaklık süreçlerinde tarafların katkıları aynı veya benzer nitelikte olmayabilir. Ortaklık sürecinde taraflar sahip oldukları yetenek, uzmanlık alanları, sosyal ağları ve sermayeye göre ortaklık sürecine katkı yaparlar. Bir girişimin hayata geçirilmesi sürecinde ortaklar sadece sahip oldukları kaynakları değıştirmezler aynı zamanda sinerjik bir etkiyle yeni değerler de yaratabilirler (Halis vd., 2009b: 713). Yine ortaklık süreçleri taraflara ortaklık süreçlerine yaptığı katkıya ve karşılıklı olarak anlaşmalarına bağlı olarak farklı nicelik ve nitelikte bir kazanç ve çıkar sağlayabilir. Burada kazancın değerini belirleyen şey tarafların karşılıklı olarak sunduğu kaynakların yatırım sürecindeki değeridir. Yatırım sürecinde bazen

sermaye, bazen sahip olunan bilgi, bazen de ticari tecrübe diğerlerinden daha değerli ve önemli olabilir.

Özellikle bilginin artan önemi paralelinde, bilgi ve deneyimin paylaşılmasına dayalı ortaklık girişimleri yaygınlaşmıştır. Bilgi finansal sermaye kadar kolay sahip olunan bir kaynak olmadığı için, bilgi temelli kurulan ortaklıkların, sermaye ihtiyacını karşılamak üzere oluşturulan ortaklıklardan farklı bir yoğunlukta ortaya çıktığı görülmektedir (Halis vd., 2009a: 445).

Özellikle ülkemizde ortaklıkların yürümesinde sıkıntılar yaşanabilmekte, iyi başlayan ortaklıklar çeşitli sebeplerle başarısızlıklarla sonuçlanabilmektedir. Özellikle ortaklık süreçlerinde girişimciler ortak seçerlerken kendi eksik yönlerini tamamlayacak ortağı bulmaya çalışmalıdırlar.

İşine veya kendisine katkı sunma potansiyeli olmayan biriyle ortaklık yapmak girişimciye bir katkı sağlamayacaktır. Bu yönüyle ortağın seçilmesi önemli bir konudur. Her yetenekli kişi, iyi bir arkadaş, dürüst bir dost iyi bir ortak olmayabilir. Ortaklık süreçlerinin oluşumunu etkileyen ve ortak seçiminde etkili olan parametrelerden biri güvendir. Tarafların karşılıklı olarak birbirilerine duyduğu güven “ortak olma” isteğini etkilemektedir (Saxton, 1997: 444).

Ortaklık sürecinin başarılı bir şekilde yürümesi için ortaklık sözleşmesi düzenlenmeli ve ortaklık sözleşmesinde ortakların girişim sürecinde ve işletme aşamasında neler yapacağı, yapacağı, katkılarının neler olacağı açıkça tanımlanmalıdır. Yine ortaklık oluşturma sürecinde ileride ortaya çıkması muhtemel sorun alanları üzerine düşünülmeli ve ihtilaflı durumların oluşması durumunda nasıl hareket edileceği sözleşmede açıkça belirtilmelidir. Tarafların sözleşme imzalamaları bir güvensizlik göstergesi değildir, aksine iyi bir ortaklık sözleşmesi sağlam bir kurumsal yapının temellerini oluşturmaktadır.

### **3.2. BANKA KREDİLERİ**

Birçok ülkede bankalar yeni kurulma sürecinde olan girişimlerin ve finansman ihtiyacı duyan KOBİ’ler için önemli finansman kaynaklarından biridir. Ancak yeni girişimler için uygun koşullarda ve finansman maliyeti düşük banka kredisi sağlayabilmek oldukça zordur. Ülkemizde girişimciliği destekleyen bankacılık anlayışı son dönemlerde oluşmaya başlamış ancak halen yeterli düzeye gelmemiştir. Mevcut bankacılık anlayışında ise yeni kurulmaya çalışılan bir işyeri için krediye ulaşmak kolay olmamaktadır. Çünkü bankalar açısından yeni girişimler riskli, yeni girişimcilerin ise kredibilitesi düşüktür.

Yeni kurulma sürecinde olan girişimlerin banka kredilerine erişiminde yaşanan sorunlardan dolayı girişim aşamasının finansmanın sağlanması için devlet tarafından çeşitli politikalar ve destek mekanizmaları oluşturulmaktadır (Yüksel, 2011: 2). Bu destek mekanizmalarının temel amacı uygun koşullarda kredi sağlanabilmesine yöneliktir. Bunlardan biri KOSGEB Kredi faiz desteği programıdır. KOSGEB kredi faiz destek programı ile girişimci işletmelere, proje odaklı işletmelere, teknoloji tabanlı işletmelere, stratejik ve öncelikli sektörlerde bulunan işletmelere yönelik olarak bankalar tarafından Türk Lirası veya döviz şeklinde verilen kredilerin faizi/kar payı masrafları karşılanmaktadır (Kosgeb.gov.tr). Diğer bir mekanizma ise Kredi Garanti Fonu (KGF)'dir. KGF, kurumsal bir kefalet kuruluşudur. Teminat yetersizliklerinden dolayı kredilerden faydalanamayan KOBİ'lere "müteselsil kefil" olarak ihtiyaç duyulan her türlü nakdi ve gayri nakdi kredilerden yararlanma imkânlarını arttırmaktadır (kgf.com.tr).

### **3.3. LEASİNG (FİNANSAL KİRALAMA)**

Leasing (finansal kiralama), mülkiyetinin leasing şirketinde olduğu ekipmanın belirli bir kira döneminde kullanım hakkının kira karşılığı kiracıya verilmesini ve sözleşmede belirtilen kira döneminin sonunda kullanılan ekipmanın mülkiyetinin kiracıya devredilmesini olanaklı kılan alternatif bir finansman aracıdır. Leasing, malın yasal mülkiyetinin ekonomik mülkiyetinden ayrıldığı, birinin başkasının sahip olduğu ekipmanı kullandığı bir sözleşmedir (Neuberger, ve Rätthke-Döppner, 2013). Leasing ile girişimciler yatırım ihtiyaçlarını özkaynakları ile karşılamak yerine belirlenen süreler içinde taksitle bunların kullanım hakkını elde etmektedirler (Öztaş ve Burak, 2014: 51). Dünyanın dört bir yanındaki işletmeler taşıt, makine ve teçhizatı finanse etmek için finansal kiralama kullanmaktadır.

Operasyonel olarak sistem "kiralama, kullan, al" şeklinde işler. Yani leasing firması malı satın alır ve kullanmak isteyen tarafa belirli bir kar ile kiralar. Kiralayan taraf malı kullanmaya başlar. Kiralayan taraf kiralama düzgün bir şekilde leasing kuruluşuna ödediğinde sözleşme sonunda kiralarak kullandığı malın mülkiyetini üzerine alma imkânına sahip olabilir.

Girişimci açısından finansal kiralama banka kredilerine göre bir takım faydalar sunmaktadır (Deelen vd., 2003: 7; Çondur vd., 2008: 11-12):

- Girişimcilerin kiralanmış varlığı sahip olmadan önce kullanabilmesi kiralama taksitlerinin ödenmesi döneminde kiralanmış ekipmanın kullanılarak gelir elde edildiği anlamına gelir. Kiraların yatırımdan elde edilebilecek karla ödenmesi mümkündür.



- Diğer bir avantajı, Leasing'in teminat gerekliliğinin olmamasıdır (veya çok az olmasıdır). Çünkü kiralanan ekipmanın kendisi garanti görevini görür. Bu, kredi başvurularında teminat eksikliği nedeniyle geri dönüş gören birçok başarılı girişimciye kapı açabilen bir özelliktir.
- Finansal kiralama işlemleri banka kredilerinden daha hızlı bir şekilde sonuçlanır.
- Finansal Kiralama işlemlerinde KDV oranı daha düşüktür. Her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır. Kiralama döneminde ödenen kiralalar 'kira gideri' olarak muhasebeleştirilir. Bunlar yatırım maliyetlerine pozitif bir şekilde etki ederler.
- Bu şekilde girişimciler ihtiyaç duyduğu ekipmanları satın almak yerine kiralayarak kullanırlar ve sahip oldukları sermayelerini başka ihtiyaçlarında kullanabilirler.
- Leasing işlemleri bilanço dışında sadece gelir tablosunda yer alır. Dolayısıyla bilançonun finansal oranları bozulmaz.
- Sözleşme sonunda ekipmanın mülkiyeti sembolik bir bedelle kiralayan tarafa devredilebilir.

### **3.4. FAKTORİNG ve FORFAİTING**

Factoring, işletmelerin ticari faaliyetlerden doğan vadeli alacaklarını bir factoring işletmesine devrederek tahsilat, finansman ve garanti hizmeti alması şeklinde tanımlanabilir (Gökkaya, 2017: 3). Factoring, bu alanda çalışan uzman bir işletmenin (factor) müşterilerinden ticari faaliyetlerinden doğan ticari alacaklarını satın aldığı finansal bir süreçtir (Soufani, 2002: 241). İşletmeler finansman ihtiyaçları olduğu dönemde banka kredisi almak için yeterli bir bilanço ve teminata sahip olmadıklarında veya banka kredisinin finansman maliyeti factoring işleminden daha yüksek olduğunda bu finansman aracını tercih ederler. Örneğin 3 ay vadeli 100 TL'lik ticari belgeli alacağı olan bir işletme, sermaye sıkıntısı çektiği bir dönemde parayı 3 ay sonra tahsil etmek yerine birinci ayda factoring şirketine bu alacağını 10 TL bir maliyetle devrederek karşılığında nakit olarak 90 TL alır ve kısa vadeli alacağını tahsil edebilir. Factoring şirketi vadesi geldiğinde bu alacağı 3. kişilerden 100 TL olarak tahsil eder.

Leasingde olduğu gibi factoring süreci de bankalardan kredi temin etmeye nazaran daha hızlı tamamlanan bir süreçtir. Factoring sisteminin kullanılmasıyla işletmeler alacaklarını tahsil edememe riskini factoring şirketine devretmiş olurlar. Aynı zamanda tahsilat işlemlerinden doğan maliyetlerden ve işlemlerden kurtulma imkânı elde ederler. Bu yolla işletmeler finansman ihtiyacını erken bir zamanda karşılayarak elde ettiği finansmanı ihtiyaç duyduğu başka alanlarda kullanmaya başlayabilirler (Özdemir, 2005: 205). Factoring işletmeleri, finansman sağlamanın yanında müşterilerin kredi değerliliğinin saptanması, alacak hakkını

devreden işletmenin muhasebe kayıtlarının tutulması, tahsilâtın gerçekleştirilmesi gibi başka hizmetlerde sunmaktadır (Ölmez, 2012: 31).

Forfaiting, genellikle dış ticaret faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan bir finansman yöntemidir. Forfaiting, “mal ve hizmetlerin dış satımından doğan ileri bir tarihte vadesi gelecek alacakların, daha önce bu alacakları ellerinde bulunduranlara başvurma hakkı olmaksızın satın alınması” (Özdemir, 2005: 211) şeklinde tanımlanmaktadır. Forfaiting ihracatçının vadeli satışlardan dolayı yüklendiği riski ihracatçının üstünden kendi üstüne alan işletmeler (forfaiter) aracılığıyla yapılır. Aynı faktoring mantığında olduğu gibi forfaiting işlemlerinde de ihracatçı uzun vadede sattığı mala ilişkin alacağını bir forfaiting işletmesi üzerinden belirli bir kırdırma oranıyla tahsil etmeyi amaçlamaktadır. Söz konusu işlemlerde genellikle ithalatçının, borcu karşılığında ihracatçıya verdiği emre yazılı senet veya poliçeler kullanılmaktadır (Dikmen, 1992: 113). İşlem gerçekleşikten sonra ise ihracatçının hiçbir yükümlülüğü kalmamaktadır; diğer bir deyişle işlemin bir başka özelliği, ihracatçıya rücu olanağının olmamasıdır. Yani borç-alacak ilişkisinde ihracatçı firma devreden çıkmış olur yerine forfaiter devreye girer.

Forfaiting sistemi ile malını peşin olarak satma imkânı olmayan bir işletme malını taksitle satıp belirli bir iskonto oranıyla sattığı malın parasının tamamını tahsil edebilir. İhracatçı firma dış ticaretten kaynaklanan politik risk, faiz riski, kur riski gibi ülke risklerinden daha az etkilenmiş olur. Böylece işletmenin likiditesi artar. Diğer taraftan alacaklarını takip ve tahsil işlem ve maliyetlerinden kurtulmuş olur (Özdemir, 2005: 215).

Faktoring ve forfaiting işlemleri birbirine benzemekle beraber aşağıdaki temel konularda farklılıklar bulunmaktadır (Ölmez, 2012: 39-40):

- Faktoring kısa vadeli (90-180 gün) alacakların, Forfaiting ise daha uzun vadeli (6 ay ile 10 yıl süreli) alacakların finansmanı ile ilgilidir.
- Faktoring işlemi her türlü para cinsi üzerinden yapılabilir ancak forfaiting işlemi konvertibl para (başka ülkelerin parasına kolayca çevrilebilen para) birimiyle gerçekleştirilir.
- Forfaiting genel olarak uluslararası işlemlerde kullanılırken, faktoring ulusal ve uluslararası işlemlerin finansmanında kullanılmaktadır.

### **3.5. MİKRO FİNANS**

Mikro finans geleneksel finansal araçlardan faydalanamayan, bir gelire sahip olmayan veya düşük gelir düzeyine sahip birey, aile, yoksul, kadın, göçmen, eski hükümlü gibi tarafların

gerçekleştirdiği mikro girişimlere yönelik sağlanan finansman yöntemidir (La Torre, 2006: 2) Mikro finans, finansal araçlara ulaşımı kısıtlı kesimlere yapılan bir yardım veya bağış anlamına gelmemektedir. Finansal araçlara ulaşımı kısıtlı olan kesimlere finansman sağlanması hem sosyal adaletin sağlanması konusunda, hem de geri dönüş oranları açısından geleneksel banka kredilerinden daha yüksek geri dönüş oranlarının yakalanması konusunda etkili ve başarılı bir ekonomik faaliyettir (Gökyay, 2008: 33). Son dönemlerde üniversiteler de kendi içinde oluşturdukları fonlarla öğrencilerinin iş fikirlerini mikro finans araçlarıyla desteklemektedirler.

Genel olarak devletler, uluslararası kuruluşlar, gönüllü yardım grupları, bireysel borç verenler, bağışlarla gelen kaynaklar, sivil toplum kuruluşları, mikro finans veren finansal kurumlar mikro finansman sisteminde fon sağlayan yapılardır (La Torre, 2006: 7). Mikro finans uygulamaları finansal desteğin yanında teknik konularda ve genel işletme, üretim, muhasebe, pazarlama konularında eğitimler verilmesi, satış ve ticarileştirme desteklerinin verilmesi gibi yönetsel destekleri de içeren geniş bir kapsamda gerçekleştirilebilmektedir (Trezza, 2006: 34). Daha çok sosyal bir anlam taşıyan mikro finans uygulamaları süreç içinde finansal kurumların da mikro finans uygulamalarına yönelmeleriyle beraber kar amaçlı anlayışa doğru genişlemiştir (La Torre, 2006: 19).

Mikro finasta en yaygın olarak kullanılan teknikler mikro krediler, mikro girişim sermayeleri ve mikro leasinglerdir (Trezza, 2006: 22).

Mikro finans uygulamalarının büyük bir kısmı mikro kredi olarak verildiği için çoğu yerde mikro kredi ve mikro finans kavramları birbirine karıştırılmaktadır (Gökyay, 2008: 9). Mikro finans kurumları tarafından bir mikro girişimciye işini kurması ve geliştirmesi için verilmiş olan krediye mikro kredi denmektedir (Ozan Dündar, 2007: 2). Mikro krediler genellikle 6-18 aylık dönemlerde verilmekte ve kredilerin tutarı verildiği bölgenin ekonomik koşullarına göre çok düşük tutarlardan birkaç bin TL'ye kadar değişmektedir. Çoğunlukla ödemeler bir bütün olarak değil haftalık veya aylık periyotta yapılmaktadır (Trezza, 2006: 23-24). Mikro kredileri diğer banka kredilerinden ayıran en temel özellik finansman maliyetinin daha uygun olması ve genel olarak finansal kaynaklara erişimi zor olan kesimlere verilmesidir. Mikro kredi uygulamalarında geleneksel kredilere nazaran daha fazla destek ve daha fazla kontrol süreçleri söz konusudur (Ortolani, 2006: 95-100). Mikro finans kurumları geleneksel bankacılık ilkelerini benimsememişlerdir. Kredi değerlendirmesi yapılırken genellikle bireyden ziyade bireyin dâhil olduğu topluluğun varlıkları ve sosyolojik özellikleri temel

alınmaktadır. Kredilerin verilmesi ve taksitlerin toplanması süreçleri kredi alanların fiziksel mekânlarında gerçekleştirilmektedir (Ozan Dündar, 2007: 44).

Mikro leasing, faydalanıcıyı yalnızca nakit akışını finanse ederek değil, aynı zamanda işletme için gereken sabit kıymeti finanse ederek desteklemeye ihtiyaç duyulduğunda mikrofinans için kullanışlıdır (Trezza, 2006: 26). Düşük gelirli kesimlerin ticari faaliyetlerde tecrübesiz olması verilen sermayeyi koruyamamasına sebep olabilir. Bu yüzden leasing işleminde kiralanan varlık mülk sahibinin mülkiyeti olarak kaldığından bir anlamda finans sağlayanlar açısından risk azaltılmış ve riski yüksek grupların da desteklenmesi sağlanmış olmaktadır (Goldberg ve Palladini, 2010: 93).

Mikro girişim sermayesi, gelişimlerini orta ve uzun vadede desteklemek amacıyla, başlangıçtaki mikro girişimcilere fon sağlamaktan oluşmaktadır. Mikro finans bağışçıları kapitalist anlayıştaki risk sermayedarlarının rollerine bürünebilirler. Desteklenen projeler başarısız olduğunda bağış olarak değerlendirilir, başarılı olması durumunda ise verilen sermaye geri alınabilir (Trezza, 2006: 26-27).

### 3.6. FRANCHİSİNG

Franchising belli bir alanda/sektörde ürettiği ve sattığı mal ve hizmetleriyle adını duyurmuş bir işletmenin, belirli bir zaman aralığında, belirli bir coğrafi alanda, kendisi dışındaki bir tüzel kişiliğe (işletmeye) kendisine ait olan marka altında kendi ürün ve hizmetlerini satmasına yönelik olarak bir sözleşme üzerinden imtiyaz vermesi ile oluşan iş yapma biçiminin adıdır. Yani kısaca Franchising iki işletme arasında sözleşme üzerinden kurulan bir iş yapma şeklidir.

Bu iş şeklinde iki taraf söz konusudur. Taraflardan biri **Franchisor (imtiyaz veren)** taraftır. Franchisor marka ve ürünleriyle başarılı işler yaparak adını duyurmuş ve bir başkasına bu marka adı altında ürün ve hizmetleri satması için belirli bir bedel karşılığında izin/imtiyaz hakkı veren taraftır. Diğer taraf ise **Franchisee (imtiyaz alan)’dır**. Franchisee (imtiyaz hakkı alan) ise imtiyaz veren firmaya belirli bir isim hakkı ve düzenli kar payı ödeyerek başka bir firmanın marka ve ürünleri ile ticaret yapmayı kabul etmiş olan taraftır.

**Franchisee Fee**; imtiyaz hakkı alan firmanın (Franchisee), imtiyaz hakkı veren (Franchisor) firmaya onun ismi altında, onun sistemiyle, onun ürün ve hizmetlerini satmak üzere başlangıçta bir defaya mahsus olmak üzere ödediği bedele verilen isimdir. Kavram Türkçe olarak “başlangıç bedeli, isim hakkı, giriş bedeli, imtiyaz hakkı” gibi farklı şekillerde isimlendirilebilmektedir.

**Royalty**, ise imtiyaz alan firmanın imtiyaz veren firmaya aylık veya yıllık bazda kardan veya cirodan ödediği düzenli ödemelere verilen isimdir.

Franchising dünyada ilk olarak 1850’li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkarak dünyaya yayılmıştır. Türkiye’de ilk Franchising uygulamaları 1980’li yıllara dayanmaktadır. Ülkemizde de franchisingle ilgili ilk örnekler Amerikan işletmelerine aittir. Franchising sisteminin dünya üzerinde işlerliğinin ve uygulamalarının düzenliliğinin sağlanması için oluşan bir takım kurumlar söz konusudur. Bunlar dünya geneli için International Franchise Association (IFA), Avrupa birliği genelinde European Franchise Federation (EFF), Türkiye’de ise Ulusal Franchise Derneği (UFRAD)’dır (Cebeci, 2005: 3).

Aslında bir firmadan imtiyaz hakkı almak bir girişimcilik değildir. İmtiyaz alan firma ancak bir yatırımcı olabilir. Esas olarak imtiyaz vererek yayılan ve bu yolla büyüyen firma girişimcidir. Franchising konusuna girişimcilik dersinde yer verilmesinin sebebi şudur, eğer başarılı bir işletme kurduysanız ve büyüme potansiyeliniz de varsa ancak büyümek için yeterli bir finansmana sahip değilseniz Franchising sistemi sizin hızlıca büyümenizi finanse etmekte iyi bir alternatif olabilir. İşte bu yüzden Franchising sistemini iyi anlamak gerekmektedir. Bir işletmeyi kurup onu başarılı ve tanınmış bir hale getirdikten sonra yeni şubeler açma yoluna gidilebilir. Ancak her yeni şube yeni bir yatırımı ve bu yeni yatırım süreci de yeni lokasyonlar bulma, yeni insan kaynağı temin etme, yeni şubeyi dekore etme vb. gibi birçok operasyonel faaliyetin hayata geçirilmesini ifade eder. Yani yeni şubeler açmak bir taraftan artan maliyetleri ve bir taraftan da hem artan hem de karmaşıklaşan iş süreçlerini ortaya çıkarır. Franchising sistemi ile girişimciler, kendi şubelerini açmak yerine, markalarını artan maliyetlere ve karmaşıklaşan operasyonlara katlanmadan hızlıca yayabilir ve üstüne para kazanma imkânına sahip olabilirler. Franchising bu yüzden başarılı girişimcilerin büyüme süreçlerinde kullandıkları alternatif bir finansman sağlama aracı ve iş genişletme sistemi (International Franchise Association, 2011) olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan yatırım yapmak isteyen bir birey, herhangi bir sektörü tanıımıyorsa ve belirli bir miktarda sermayeye sahipse, başka bir işletmenin markası altında onun mal veya hizmetlerini satarak para kazanma imkânı bulabilmektedir. Bu şekilde denenmiş ve başarılı olmuş bir işletmenin sistemi ile iş yapmak daha risksiz bir yatırım anlamına gelmektedir.

Franchising, bayilik veya şube demek değildir. Bayilik sistemi Franchising’e göre daha esnek bir sistemdir. Bayilik sadece bir markanın mal ve hizmetlerinin satışına yönelik bir sistemdir. Bayilik alırken isim hakkı veya kar payı ödemeleri söz konusu değildir. Mesela bayiler bayileri oldukları mal ve hizmetlerin satış şartlarını kendileri belirleyebilirler. Franchising

siteminde bayilik sistemine göre daha net ve sert kurallar söz konusudur. Bu yönüyle franchising sisteminde imtiyaz veren ve imtiyaz alan firmalar arasında patron çalışan ilişkisine benzer bir ilişki vardır. Şube ise bir işletmenin kendi merkezi dışında hukuken kendi tüzel kişiliğine ait ve kendisine bağlı olarak açtığı satış ve temsil noktalarıdır. Franchising ise şube açmak yerine başka bir işletmeye şube satmak gibi düşünülebilir.

### **3.6.1. Franchising Sistemini Yönlendiren Temel İlkeler**

Franchising sisteminin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için imtiyaz alan ve veren arasındaki ilişki ve sorumlulukların karşılıklı olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla EFF (European Franchise Federation) tarafından Türkiye'nin de kabul ederek tabi olduğu bir takım düzenleyici ve yönlendirici ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkelere göre Franchisor, franchise sisteminin kurucusu ve yöneticisidir. Her iki tarafta karşılıklı ilişkilerinde dürüst olmalıdır. Sözleşmenin ihlali halinde karşılıklı olarak taraflar birbirilerini yazılı olarak uyarmalı ve anlaşmazlıklar iyi niyet ilişkisi kapsamında iletişim kurularak çözümlenmelidir.

Franchise sisteminde Franchisor' un yükümlülükleri şunlardır; Franchisor, Franchise sistemini kurmadan önce, kabul edilebilir bir zaman sürecinde ve en azından bir örnek işletmede işini başarıyla sürdürmüş olmalı, markanın sahibi olmalı veya yasal kullanım haklarına sahip olmalıdır. Franchisor, sözleşme sürecinde Franchisee'lerine başlangıç eğitimi vermeli, ticari ve teknik destek sağlamalıdır (ufrad.com; Cebeci, 2005: 7-8).

Franchisee ise franchise sisteminin sahibi olan Franchisor' un saygınlığının korunması, işletme sisteminin gelişmesi için gerekli performansı göstermeli, Franchisor'un istemesi halinde işletme kayıtlarıyla ilgili belgeleri karşı tarafa vermeli ve gerektiğinde Franchisor'un işletme içinde inceleme yapmasına engel olmamalıdır. Yine Franchisee'nin sözleşme boyunca ve sözleşmenin bitiminden sonra Franchisor' un işletme sistemine ilişkin bilgileri saklaması onun yükümlülükleri arasındadır (ufrad.com; Cebeci, 2005: 7-8).

### **3.6.2. Franchising Sözleşmesi**

Franchise sözleşmesi, taraflar arasında gelecekte oluşabilecek anlaşmazlıkları önlemeyi, anlaşmazlıklar ortaya çıktığında nasıl çözüleceğini belirlemeyi, franchise verenin fikri mülkiyet haklarını korumayı, sistemin bütünlüğünü sağlamayı ve belli çalışma standartlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır (Murray, 2006: 100). Franchise alan taraf yasal olarak bağımsız bir girişimci olmasına rağmen, franchise sistemi franchise veren tarafından kontrol ve denetim altında tutulmaktadır. Bu bakış açısıyla genellikle sözleşmelerin içeriği ve kapsamı imtiyaz hakkı veren firmalar tarafından oluşturulmaktadır.

Franchising sözleşmesi her iki tarafa da haklar tanıyan ve sorumluluklar yükleyen knowhow, tek satıcılık, lisans sözleşmesi gibi sözleşmelerin unsurlarını bir araya getiren, kanuni çerçevesi olmayan karma bir sözleşmedir (Yurdakul, 2003:3). Franchising sözleşmeleri çerçeve sözleşmesi niteliğindedir (Şimşek, 2015). Çerçeve sözleşmeler genel içerikte sözleşmelerdir ve taraflara daha sonra, tamamlayıcı başka sözleşmeler yapma hak ve borcu yükler. Franchise sözleşmelerinde, tarafların hak ve yükümlülükleri genel hatlarıyla düzenlenir ve ileride sistemin yürütülmesinde ilişkin olarak (örneğin, mal teslimi, hammadde temini, eğitimlerin nasıl verileceği, tanıtımların nasıl yapılacağı gibi konularda) tamamlayıcı nitelikte başka sözleşmelerin yapılması gerekir (Bulut, 2017: 10). Franchising sözleşmeleri genellikle 10 ile 20 yıllık süreleri kapsayan uzun dönemli sözleşmelerdir (Koç, 2006: 53).

Bir franchising sözleşmesinde; franchisor'a tanınan haklar ve yükümlülükler, franchisee'nin hakları ve yükümlülükleri (Koç, 2006: 55), sözleşmenin süresi, sözleşmenin yenilenme şartları, sözleşmenin fesih şartları ve fesih sürecinin işleyişi, imtiyaz hakkının hangi coğrafi alan için verildiği, franchise alan tarafından ödenecek olan ücretler ve masraflar, ödemelerin nasıl yapılacağı, hangi durumlarda franchisor tarafından imtiyaz alan firmaya ücret iadelerinin yapılacağı, franchisor tarafından franchisee'ye verilecek hizmetler, franchisor'ın imtiyaz alan işletmeye vereceği eğitimler, sunacağı yönetsel ve teknik destekler (Murray, 2006: 100), franchisor'ın imtiyaz alan işletme üzerinde yapacağı denetimlerin sıklığı, yoğunluğu ve içeriği, franchisee'nin imtiyaz hakkını devretme ve satmasına ilişkin şartlar (Birkeland, 2004: 180) gibi hususlar yer almaktadır.

### **3.6.3. Franchising Türleri**

#### **Ulusal Franchising**

Ulusal franchisingde, franchising sözleşmesinin hükümleri belirli bir ülke, şehir ya da bölge içinde yer almaktadır (Çelik, 2009: 49). Bu franchising türünde önemli olan nokta, işlemin içeriği ne olursa olsun franchisor ve franchisee'nin aynı ülke içerisinde olmaları gerekmektedir (Alkan, 2015: 27).

Söz konusu sistemde şehirlerarası yapılan franchising bölgelerarası yapılarına göre daha dar bölge imtiyazı şeklinde yapılmaktadır. Geniş bölge imtiyazı şeklinde yapılan franchising ise yapısı bakımından ana bayılık sistemi ile benzerlik göstermektedir (Koç, 2006: 24).

Türkiye'de yayılımını hızlı bir şekilde gerçekleştiren Çiğköfteci Sait bu konuda iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Firma bu sistem sayesinde ürünlerinin geniş bir alanda satışının gerçekleştirilmesini sağlamıştır.

## **Uluslararası Franchising**

Uluslararası franchising, imtiyaz veren ve imtiyaz alan tarafların farklı ülkelerde bulunması durumunda söz konusudur. Franchisor, sahibi olduğu hak ve imtiyazları, başka bir ülkedeki franchisee'ye vermektedir (Alkan, 2015: 28). Bu franchising türünde franchisor, sahibi olduğu malı, hizmeti ya da markayı ihraç eden, franchisee ise bu malı, hizmeti ya da markayı ithal eden konumundadır. Uluslararası franchising'de görülen uygulamalar ulusal franchising sisteminde karşılaşılan uygulamalarla benzerlik göstermektedir. (Koç, 2006: 25).

## **Ürün ve Marka Franchising'i**

Markaları tanınmış olan firmanın girişimcilere markalarını kullanma hakkını vermeleri ürün ve marka franchising'idir (Çelik, 2009: 51). Ürün ve Marka Franchising'i ilk olarak ABD'de üretici ile satıcı arasındaki bağımsız satış ilişkisi şeklinde başlamıştır (Dündar, 2006: 52). Pazarlanan ürünler genellikle franchise veren firma tarafından üretilir. Franchise alan, ana firmanın markası dışında ürün satamaz (Çelik, 2009: 50). Bu franchising türü ile belli başlı ürünlerin benzer bağımsız işletmelerde pazarlanması sonucu üretenle satanın aynı imaj altında birleşmesi sağlanmaktadır. Bu türün en ön plana çıkan örneklerini ise alkolsüz içecek markaları (Coca Cola ve Pepsi gibi), benzin istasyonları (Shell ve British Petroleum gibi), araba ve kamyon satıcıları vb. oluşturmaktadır. Ancak son yıllarda bu tür franchising'de yaşanan gelişmeler sonucunda üretici firma ile satıcı arasında bağımsız olan satış ilişkisi yerini sürekli bir ilişkiye bırakmıştır. Daha çok ürün temelli franchising olarak adlandırılan bu franchising türünde franchisor franchisee'ye kendi ürünü ile ilgili imtiyazları tanımaktadır. Örneğin bir giyim markası olan Nike ismi ile açılan mağazalarda bu markanın dışında ürünler satılamamaktadır. Bunun yanı sıra mağaza içi dekor ve çalışanların giyecekleri kıyafetler franchisor tarafından belirlenen tek tip unsurlardır. Buna örnek olarak McDonald's restoranları gösterilebilir. Her ne kadar restoranlar bulundukları ortamın fiziki şartlarına göre farklılık gösterebilir de kullanılan dekor ve tema ile çalışanların giydikleri kıyafetler tek tiptir (Demirci, 1993: 54-55).

## **Master Franchising**

Bir franchisor'ın bir ülke veya belli bir bölge için, bir başka firmaya kendisi adına franchise verme yetkisini tanımasıdır (Alkan, 2015: 28). İmtiyaz sahibi firma farklı bir ülkede veya bölgede yer alan girişimcilere doğrudan franchise vermektense bu ülkede franchise verme yetkilerini devredebileceği ve aracılık yapabilecek bir üçüncü taraf belirler. Ana firma ile franchisee'ler arasında köprü görevi gören bu üçüncü tarafa "Master Franchisee" denir. Franchisor master franchise ile anlaşma yaparak belirlenen bölgede ya da ülkede kendi adına



franchise verme yetkisi verir (İstanbul Ticaret Odası, 1998: 26). Master franchise verebilmek için imtiyaz verecek olan firmanın, köken ülkesindeki faaliyette bulunduğu pazarda belirli bir başarıyı yakalamış olması gerekmektedir. Master franchise veren firmalar başka bir ülkede yatırım yapmanın risklerini azaltmış olurlar (Çelik, 2009: 52). Master franchise yöntemi ile bölgeyi daha yakından tanıyan firmalar ile çalışmanın avantajı elde edilmiş olur, temas noktaları en aza indirgenerek bir ülkenin bütününe kolayca ulaşım sağlanabilir (Spinelli, Rosenberg ve Birley 2004: 203).

### **İkili Franchising**

İki farklı işin aynı yerde, aynı zamanda yürütülmesi şeklide gerçekleşen franchising türüdür. Burada anlatılmak istenen iki farklı markanın franchising sistemi dâhilinde aynı yerde faaliyet göstermesidir. Bu franchising türüne, Kahve Dünyası restoranlarının Shell benzin istasyonlarında faaliyet göstermeleri ya da Burger King, Sbarro ve Popeyes fast food restoran zincirlerinin bir arada bulundukları restoranlar açmaları örnek olarak verilebilir (Koç, 2006: 29).

### **İşletme Sistemi Franchisingi**

İşletme sistemi franchise (Business Format Franchising) işletmeleri tipik olarak tek bir perakende satış noktası işleterek başlayan ve ardından perakende konseptlerini başka yerlerde klonlama hakkını lisanslayarak işlerini büyüten girişimcilerdir (Kaufmann, ve Dant, 1996: 344). 1950’li yıllardan itibaren Amerika’da gelişme gösteren bu franchising türü 1980’li yıllardan itibaren global ölçekte yayılım göstermiştir (Welch, 1989: 17). Çoğunlukla günümüzde en yaygın olarak kullanılan franchising türü budur.

İşletme Sistemi Franchising türü, franchise alanın franchise veren işletmenin ticari markasını kullanırken aynı zamanda franchise veren tarafından belirtilen işletme normlarına sıkı bir şekilde bağlı kalmasını gerektirir (Sen, 1993: 175). İşletme sistemi franchising türünde, franchise alanlar sadece franchise verenin ticari markasıyla onun ürün veya hizmetlerini satmakla kalmaz, aynı zamanda işletmeyi franchise veren tarafından sağlanan bir sisteme göre işletir. Bu tür işletme formatı franchising’inin ayırt edici özelliği, franchise verenin, işletmeyi işletmek için gerekli tüm unsurları franchise sahiplerine sağlamasıdır (Lindblom ve Tikkanen, 2010: 180). Franchise alan, yalnızca franchise verenin ticari markasını kullanırken, aynı zamanda bir ürün veya hizmet üretimi yöntemini, pazarlama planını, çalışma standartlarını, el kitaplarını, kalite kontrol sistemlerini yani tüm işletmeyi işleten ve kontrol eden diğer hizmetleri kullanır (Bruno, Davey, ve Esq, 1984: 48).

### 3.6.4. Franchising Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları

Franchising sisteminin imtiyaz alan ve veren firmalar açısından birçok açıdan avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Öncelikle franchisor sonra da franchise açısından ortaya çıkması muhtemel avantaj ve dezavantajlar sıra ile kısaca açıklanacaktır.

Sistem franchisor (imtiyaz veren) açısından bir takım avantajlar (Görgülü, 2011: 36-38; Aslanoğlu, 2007: 83) sağlamaktadır ve bu avantajların genellikle büyümenin finansmanı ile bağlantılı olduğu söylenebilir. Franchisor büyük maliyetlere katlanmadan yeni yatırımları gerçekleştirebilme ve hızlı bir büyümeyi dış kaynaklarla ve riski imtiyaz alan işletmelere yayarak finanse etme imkânı elde ederler. Kendi şubelerini açmanın ortaya çıkarabileceği operasyonel işlem yükünden kurtulurlar. İmtiyaz alan firmadan elde edilen düzenli gelirlerle (Franchise Fee, Royalty) büyümelerini sürdürürler. Franchisee'lerin bölgeyi tanımlarından kaynaklanan yerel uzmanlıklarından istifade ederler. İmtiyaz alan firmalar yerel olarak bölge şartlarını imtiyaz veren işletmeye göre daha iyi bildiği için birçok konuda daha etkin olabilirler.

Franchisor (imtiyaz veren) açısından ortaya çıkabilecek dezavantajlar (Burgu; 2008: 46; Küçük, 2011: 23; Görgülü, 2011: 38-39) genellikle sistemin büyümesi ve yönetilmesiyle ilgilidir. Franchising sisteminin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için yeni franchise'ların sayısı arttıkça bunu yönetmek zorlaşacak ve sistem büyüdükçe yönetim maliyetleri yükselmeye başlayacaktır. Franchisee'lerin sayısı arttığında bunları denetlemek oldukça zor hale gelecek, denetlemenin önemi ve maliyetleri artacaktır. Hızlı büyüyen süreçlerde doğru franchisee'yi bulmak için franchisee seçiminin zaman ve operasyonel maliyetleri yükselecektir. Bazı franchisee'lerin markaya zarar verecek uygulamalar içine girebildiğinden dolayı marka saygınlığını korumak için daha fazla çaba göstermek gerekecektir. Bu gibi durumlarda sözleşmelere rağmen taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümü uzun zaman alabilmekte veya çözümsüz kalabilmektedir.

Franchisee (İmtiyaz alan) açısından ifade edilecek avantajlar (Cebeci, 2005: 8-9; Görgülü, 2011: 29-33; Burgu; 2008: 41; Aslanoğlu, 2007: 84) genellikle daha önce kurulu olan ve tecrübe edilmiş iş sistemleri ile işletmenin kurulmasından kaynaklanmaktadır. Franchisee'ler büyük bir firma ile hareket etmenin verdiği avantajla kendi işini kolayca kurma imkânı elde ederler. İş kuma süreleri ve bu süreçte harcanan çabalar minimize edilmiş olur. Özellikle bir girişimci Franchisor'un verdiği teknik ve yönetim destekleriyle bilmediği bir sektöre bile daha az ve hesaplanabilir bir riskle girebilir. Girişimciler daha önceden kurulmuş işletme sistemlerini hayata geçirdikleri için genel olarak yatırım maliyetleri konusunda bir sürprizle

karşılaşmazlar. Girişimciler Franchisor’ın uzmanlığından ve verdiği eğitim desteğinden faydalanarak bir sektörde işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenerek sektör tecrübesi kazanırlar. Franchisor’ın tanınmış markasından, mevcut müşteri portföyünden, reklam ve tanıtım hizmetlerinden kurulduğu andan itibaren faydalanmaya başlarlar. Nitelikli personel bulma konusunda Franchisor’un tecrübelerinden faydalanırlar. Franchisor’un yaptığı merkezi Ar-ge ve yeni ürün geliştirme çalışmalarından faydalanmış olurlar.

Franchisee (İmtiyaz alan) açısından ortaya çıkabilecek muhtemel dezavantajlar (Burgu; 2008: 43; Görgülü, 2011: 33-36; Cebeci: 2005: 9-10) ise genellikle franchisor’a yapılan ödemeler, sözleşme şartları ve kendine has bağımsız bir iş kurmamaktan kaynaklanan fırsat maliyetleri ile ilgilidir. Çoğunlukla sisteme ilk girişte franchisor’a ödenen başlangıç bedelleri oldukça yüksek tutarlardadır. Franchisee’ler sürekli olarak franchisor’a royalty ödemek zorundadır. Franchising sözleşmelerine göre franchisee’ler kuruluş dönemi ve sonrasında gerekli malzemeleri Franchisor’dan tedarik etmek zorundadır. Yerel imkânlarla daha ucuza alınabilecek malzemelerin sözleşme şartlarından dolayı sürekli olarak franchisor’dan alınması daha maliyetli bir sonuç yaratabilir. Franchisorların köken ülkesi ile faaliyette bulundukları ülkeler arasında ortaya çıkabilecek politik risklerden etkilenme ihtimali söz konusudur. Franchisor’un yönetim becerilerinin zayıflaması sonucunda standartları bozması durumunda franchisee’ler de bundan olumsuz etkilenecektir. Yakın coğrafi noktalara yeni franchise verilmesi durumunda diğer franchisee’lerle rekabet etme durumu ortaya çıkacaktır. Franchisee kendi işinin sahibi gibi görünse de uzun bir sözleşme sürecinde başkasının koyduğu kurallara bağlı kalarak işletmeyi yönetmek zorunda kalacaktır.

### 3.7. RİSK SERMAYESİ

Risk sermayesi kavramının İngilizce karşılığı “venture capital”dir. Türkçe ’de “cesarete dayalı sermaye”, “atılım sermayesi” (Ark, 2002: 1) gibi farklı şekillerde kullanılan kavram SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) mevzuatında 2004 yılında yayınlanan tebliğ ile “girişim sermayesi” ismiyle yer almaktadır (Kildokum, 2012). Yaygın olarak risk sermayesi kavramı daha fazla kullanıldığı için bu çalışmada da risk sermayesi kavramı diğerlerine tercih edilmiştir.

Risk sermayesi, girişimcilik ekosisteminde değer yaratma potansiyeli olan girişimcilere sağlanan finansman desteğini ifade etmektedir. Risk sermayesi, **“bağımsız profesyonel fon yöneticileri tarafından yatırım prensiplerine uygun firma ve girişimcilere ortaklık modeliyle yatırım yaparak kâr elde etmeyi hedefleyen, fon sahiplerinin tercih ettiği kolektif bir yatırım aracıdır”** (TTGV, 2012: 6).

Risk sermayesi özellikle gelişmekte olan ÷lkelerde girişimciliğin gelişimi için oldukça önemli bir kavramdır. Çünkü gelişmekte olan ÷lkelerde geleneksel finansman araçlarına erişim imkânları oldukça kısıtlıdır. Diğer taraftan ÷lkemizde banka kredilerinin faizle finansman sağlaması “faiz” konusunda hassasiyeti olan kesimlerin finansmana erişiminde ayrıca bir sıkıntı yaratmaktadır. Risk sermayesi finansman seçeneği bir ortaklık gibi değerlendirildiği için girişimcilik ekosisteminin gelişmesi açısından alternatif bir finansman aracı olarak oldukça büyük bir önem taşımaktadır.

Girişim sermayesi (Private Equity) ve risk sermayesi (venture capital) ve melek yatırımcı kavramları birbirine benzeyen ve sıklıkla karıştırılan kavramlardır. Girişim sermayesi kurumsal risk sermayesi işletmeleri tarafından verilen fonları, kamu tarafından sağlanan fonları, melek yatırımcılar tarafından verilen fonları, işletmelerin çalışanları yada yöneticileri tarafından satın alınmaları gibi farklı uygulamaları içermektedir (Cendrowski vd., 2012: 4). Yani girişim sermayesi risk sermayesini kapsayan bir kavramdır (spk.gov.tr).

Girişim sermayesi fonları daha çok belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve büyümek için daha fazla sermayeye ihtiyaç duyan işletmeler için kullanılırken, risk sermayesi fonları erken aşamada yer alan yeni iş fikirlerinin desteklenmesi için kullanılmaktadır (Cumming ve Johan, 2013: 5). Genellikle girişim sermayesinin fonlamaları daha yüksek tutarlarda olmaktadır. Risk sermayesinde ise daha düşük tutarlarda yapılan yatırımlar söz konusudur. Risk sermayesi yatırımları özellikle gelecek vadeden teknoloji odaklı iş fikirlerine destek verirken girişim sermayesi firmaları karlı gördüğü farklı işlere yatırım yapabilirler Girişim sermayesi az sayıda yatırıma destek verirken, risk sermayesi fonları daha fazla sayıda girişime destek vermektedir. Girişim sermayesi yatırımlarında daha az risk alınması tercih edilirken, risk sermayesi yatırımlarında daha yüksek risk alınmaktadır (startups.com).

Risk sermayesi ile karıştırılan diğer bir kavramda melek yatırımcı (Business Angels, Angel investors) kavramıdır. Melek yatırımcılara “informal (gayri resmi) risk sermayedarı” da denmektedir (Wright ve Robbie, 1998: 530). Kavramın bu şekilde nitelenmesinden de anlaşılacağı gibi melek yatırımcılar da risk sermayesi vermektedirler. Ancak melek yatırımcıların risk sermayesi veren diğer resmi yapılardan bir takım farklılıkları söz konusudur. Lerner (2000: 515) işletme meleğini girişimci firmalara yatırım yapan varlıklı bir birey olarak tanımlamaktadır. Her ne kadar melek yatırımcılar kurumsal risk sermayesi şirketleri ile aynı işlevi yerine getirirler de, kurumsal risk sermayesi şirketlerinden farklı olarak çoğunlukla kendi öz sermayeleri ile yatırım yaparlar.

Melek yatırımcıların daha çok fikir aşamasındaki işlerin hayata geçmesi için fon sağladıkları görülmektedir. Girişim sermayesi yatırımlarının ise genellikle büyüme aşamasının finansmanına yönelik olduğunu söylemek mümkündür (Cumming ve Johan, 2013: 10).

Melek yatırımcılar açısından risk sermayesinde iki taraf bulunmaktadır. Tarafların birisi girişimcilik açısından değer yaratma potansiyeli olan bir iş fikrine sahip olan ancak bunu hayata geçirebilecek sermayesi olmayan “girişimci” adayı, diğeri ise sermayeye sahip olan ancak gerçekleştirecek bir iş fikrine sahip olmayan “risk sermayedarı”dır. Risk sermayesi sisteminde girişimci taraf iş fikrini, sermaye sahibi taraf ise sermayesini ortaya koyarak bir ortaklık kurarlar. Risk sermayesi sisteminin amacı girişimcilik için gerekli kaynaklara sahip olmayan tarafları bir araya getirmektir. Bu yönüyle risk sermayesi bir finansman aracı olmanın yanında özel bir girişimcilik olarakta nitelenebilir. Çünkü iş fikrine sahip olan girişimci iş fikrini hayata geçirerek kar elde etmeyi isterken, sermayeye sahip olan taraf ise sermayesini iyi bir yatırıma yönlendirerek kar elde etmek istemektedir. İki tarafta bu süreçte karşılıklı olarak risk almaktadır.

Eğer risk sermayesi bir kurum tarafından veriliyorsa risk sermayesi sürecinde üçüncü bir taraftan daha bahsetmek gerekmektedir. Birinci taraf girişimci, ikinci taraf risk sermayesi şirketine fon verenler, üçüncü taraf ise bu fonu toplayan ve girişimcilere ulaştıran girişim sermayesi şirketleridir.

Türkiye’de kurumsal risk sermayesi uygulamaları 2004 yılında yapılan isim değişikliği sonrasında “girişim sermayesi yatırım ortaklıkları” şeklinde tanımlanan kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir (Kildokum, 2012). Risk sermayesi finansmanı süreci aşağıdaki gibi işlemektedir (İçerli ve Akkaya, 2001; İTO, 2007; İştari, 2013: 190; Kaya, 2001: 10, Vural, 2019: 35-36, İpekten, 2006: 390-391):

Risk sermayesi finansmanı sağlayan girişim sermayesi yatırım ortaklıkları öncelikle yatırımlara katılmak isteyen fon sağlayıcılardan katılım belgesi karşılığında fon toplarlar. Fon kaynakları, bireysel yatırımcılar, sigorta firmaları, bankalar, emeklilik fonları, kamu destekli fonlar, vakıflar, uluslararası fonlar, üniversiteler yahut özel işletmelerdir. Risk sermayesi almak isteyen girişimciler bir iş planı hazırlayarak risk sermayesi şirketlerine sunarlar. Risk sermayesi şirketleri girişimcilerin sundukları iş planını yetkili organlarında inceleyerek değerlendirir. Eğer iş planına onay verilirse girişimci tarafla ortaklık görüşmesi yapılır. Anlaşma sağlanırsa toplanan fonlardan girişimciye hisse karşılığı finansman sağlanmış olur.

Girişimci açısından risk sermayesi alma sürecinde iki kritik nokta söz konusudur. Birincisi iş planının hazırlanmasıdır. İş planı, risk sermayesi almak isteyenler için son derece kritik bir öneme sahiptir. İş planının kötü hazırlanması iyi bir iş fikrinin olumsuz değerlendirilmesine sebep olabilir. İkincisi ise girişimcinin başvuracağı risk sermayesi şirketlerinin seçimi ile ilgilidir. Unutulmamalıdır ki günümüz iş dünyasında iş fikri sermayeden daha kıymetlidir. İyi bir iş fikri sermaye bulabilir. Ancak büyük bir sermaye her zaman iyi bir iş fikri bulamayabilir.

Aslında, bir risk sermayesi yatırımı alma süreci sadece para bulmakla sınırlı değildir. Bu açıdan bakıldığında girişimcilerin sermaye sağlamak için başvuracağı şirketi seçerlerken şirketin daha önceki girişimcilere verdiği desteklere, piyasadaki itibarına ve güvenilirliğine dikkat etmeleri gerekmektedir. Risk sermayesi şirketleri finansal destek dışında danışmanlık hizmetleri ve kurulacak işletmenin gelişimi için tam zamanlı yardımdan oluşan yönetsel desteklerde verebilirler. Risk sermayesi finansmanı sağlayan işletmenin veya melek yatırımcının itibarı, sahip olduğu know-how veya ticari tecrübe, sahip olduğu ilişkiler ve ağ kurma becerileri gibi özelliklerde son derece önemlidir ve bunlar risk sermayedarları tarafından sağlanan finansal olmayan kaynaklardır. Ölçülmesi zor olsa da, bu kaynaklar risk sermayedarının seçiminde incelenmesi gereken ve ilerleyen süreçlerde yatırımın başarısına etki edecek önemli kriterlerdir (Caselli ve Negri, 2018: 6).

### **3.7.1. Risk Sermayesi Finansman Türleri**

Bir işletmenin yaşam döngüsü olan ve doğum, büyüme, olgunluk, düşüş şeklinde ifade edilen her dönem için uygun bir risk sermayesi türünün olduğunu söylemek mümkündür. Bir iş fikrinin hayata geçmesinden, işin kurulmasına, büyütülmesine ve gerileme döneminde işletmenin ayakta kalmasına kadar çeşitli risk sermayesi uygulamaları bulunmaktadır (Bloomfield, 2008: 47). Risk sermayesi türleri sınıflandırılırken de erken dönem, gelişme dönemi ve geç dönem girişim sermayesi şeklinde temel bir tasnif yapılmaktadır. Bu temel tasnif üzerinden risk sermayesi finansman türleri aşağıda kısaca açıklanacaktır.

#### **3.7.1.1. Erken Dönem Girişim Sermayesi**

##### **Çekirdek Sermayesi (Seed Financing)**

Çekirdek sermayesi (tohum) finansmanı risk sermayesinin ilk aşamasıdır (Cendrowski vd., 2012: 20). Henüz girişimcinin elinde sadece iş fikri ve bunu nasıl hayata geçirebileceğine ilişkin bir iş planı vardır. Ortada bir işletme ya da satılabilecek herhangi bir ürün veya hizmet yoktur (Cumming ve Johan, 2013: 5). Risk sermayesi ile elde edilen finansman proje fikrinin

araştırılması ve geliştirilmesi sürecinde kullanılır. Tohum finansmanının amacı, Ar-Ge projelerini hayata geçirerek başarılı işletmelere dönüşmesini sağlamaktır. Ar-Ge sonuçlarının belirsizliği ve Ar-Ge'yi işletmeye dönüştürmedeki zorluklar nedeniyle riski hesaplamak çok zordur (Caselli ve Negri, 2018: 31-32). Hatta en riskli ve başarısızlığın en yüksek olduğu risk sermayesi türünün çekirdek sermayesi olduğu ifade edilmektedir. Çoğunlukla bu aşamada desteklenecek iş fikirlerinin daha önce karşılaşılmamış fikirler olması beklenmektedir. Bu aşamada girişimcilerin çalınmaması için iş fikirlerini çok iyi korumaları gerekmektedir. Tohum finansmanı ile çoğunlukla bilişim, ilaç, kimya, telekomünikasyon, biyoteknoloji, biyomedikal gibi ileri teknoloji projeleri desteklenmektedir.

### **Başlangıç Sermayesi (Startup Financing)**

Risk sermayesinin en yaygın olarak kullanılan biçimi olan başlangıç finansmanı, Ar-Ge'nin tamamlanma aşamasından sonra işletmenin kurulması için sağlanan finansmandır. Bu aşamada ya kurulmuş bir işletme yoktur ya da henüz kurulmuş bir işletme vardır (Cumming ve Johan, 2013: 5). Başlangıç finansmanı ile, prototip oluşturarak deneme üretimleri gerçekleştirilir (Vural, 2019: 41), işletmeyi kurmak için gerekli ekipman temin edilir. Çekirdek sermayesindeki kadar yüksek olmasa da işletmenin geleceğinin belirsizliğinden dolayı risk yüksektir (Caselli ve Negri, 2018: 32). Bir önceki aşamaya göre yatırım daha büyük olduğu için başarısızlık durumunda zarar daha büyük olacaktır. Ancak başarılı olma durumunda karda yüksek olacaktır (Hacıfevzioğlu, 2001:40). Risk sermayedarı bu aşamada finansal desteğin yanında yönetim desteği de vermektedir.

### **Erken Aşama Sermayesi (Early Stage Financing)**

Birinci aşama finansmanı da denen (Atilla, 2006: 69) erken aşama finansmanı (ya da erken büyüme finansmanı), satış yapmaya ve büyümeye başlayan yeni bir şirketin büyümesinin ilk aşamasının finansmanıdır. Bu aşamadaki firmalar satış yapmaya başladıkları için belirli bir nakit akışına sahiptirler. Ancak satışlar istenilen düzeyde değildir ve pazar payı oldukça küçüktür. Bu aşamada sağlanan finansman kaynağı, firmanın satışlardan sağladığı nakit akışlarından elde ettiği gelir sonrasında firmanın büyüebilmesi için ihtiyaç duyulan miktarı karşılamak için kullanılır. Erken aşamadaki finansmanın amacı istikrarlı bir organizasyon yapısı oluşturmak ve pazar payını geliştirerek rekabet gücünü arttırmaktır (Vural, 2019: 41). Bu aşamada, finansal kurumlar, yatırım alanlardan iş planını gözden geçirmelerini ve güçlendirmelerini isterler. Risk sermayedarları, yönetimin hata yapmaması için gereken tüm faaliyetlerle ilgilenirler ve yatırım yaptıkları işletmelere stratejik yönetim, pazarlama ve finansal danışmanlık gibi destekler sunarlar (Caselli ve Negri, 2018: 33).

### **3.7.1.2. Gelişme Dönemi Girişim Sermayesi**

#### **Geçit finansmanı (Gate Financing)**

İkinci aşama finansmanı olarak kabul edilen geçit finansmanı, birinci aşamada sağladığı finansmanın yetersiz kaldığı durumlarda, üretim ve satış kapasitesini arttırarak ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanmak için ilave finansman ihtiyacı duyan işletmelere sağlanmaktadır (Vural, 2019: 41; Kaya, 2001: 15). Erken aşama finansmanında elde edilen finansmanın işletmenin ürünlerine artan talep sebebiyle bu aşamada tükendiği görülmektedir. Bu tür finansman ihtiyacı duyan işletmelerin pazarda olumlu bir marka imajı vardır ve pazar payını arttırma potansiyeli yüksektir. Ancak işletmenin bunu sağlayacak finansman imkânı olmadığı için risk sermayesi talep etmektedirler. Geçit finansmanı, erken aşama finansmanından sonra gelen ve genellikle kısa bir dönemi kapsayan finansmandır (Atilla, 2006: 70). İşletmeler bu finansmanı alarak kapasite kullanım etkinliklerini arttırmak isterler.

#### **Büyüme-Gelişme Sermayesi (Expansion/Development Financing)**

Bazı işletmeler hızlı bir şekilde büyümenin mümkün olduğu durumlarda genişleme finansmanına ihtiyaç duyduklarını fark ederler. Büyüme finansmanı, zaten faaliyette bulunan ve büyüme fırsatlarından yararlanmak isteyen işletmeler için ek finansman ihtiyacını karşılamayı hedefleyen fonların sağladığı finansmandır (Demaria, 2013: 366).

Bu tür işletmeler pazardaki konumunu sağlamlaştırmak istemektedirler ve gelişimlerini finanse etmek, üretim kapasitelerini arttırmak, yeni bir ürün geliştirmek, satış çabalarını desteklemek, uluslararası düzeyde gelişmek ve yeni pazarlara girebilmek için sermayeye ihtiyaç duyarlar (Vural, 2019: 41; Demaria, 2013: 152).

Bazen işletme büyüyor ancak bu aşamada kar gösteremiyor olabilir. Artan satış hacmine sahip bu tür işletmelerden etkili büyüme planları geliştirmeleri istenmektedir. Gelişme döneminde işletmenin büyüme potansiyeli görüldüğü için risk orta düzeydedir (Caselli ve Negri, 2018: 33-34), yapılan yatırımın miktarı ise önceki süreçlere göre daha fazladır (Atilla, 2006: 70).

### **3.7.1.3. Geç Aşama Dönemi Girişim Sermayesi**

#### **Köprü Finansmanı (Bridge Financing)**

Köprü finansmanı, işletmenin yeterince büyüdüğü, ürün ve hizmetlerini çeşitlendirdiği, iyi bir pazar payına eriştiği, iyi bir marka imajı elde ettiği bir aşamada 6-18 ay zarfında halka açılana kadar olan süre için sağlanan kısa dönemli bir finansmandır (Caselli ve Negri, 2018: 296).



Amaç borsada hisse senetlerinin satışa çıkacağı dönem için gerekli finansal desteğin sağlanmasıdır (Kaya, 2001: 15). Bu süreçte fon veren risk sermayedarının amacı işletmenin hisseleri borsada satılmaya başladıktan sonra elindeki hisseleri satarak kar elde etmektir (Demaria, 2013: 361).

### **Yerine Koyma Sermayesi (Replacement Financing)**

Hayat evrelerinin önceki dönemlerinde işletmelerin temel problemi satışları arttırma ve büyüme iken, olgunluk dönemine gelmiş işletmelerde ise temel sorunlar yönetim veya kurumsal finansman sorunlarından kaynaklanmaktadır. Finansal veya yönetsel bir takım sebeplerden dolayı ortakların kendi aralarında anlaşmazlıkların çözümü zor olduğu için bu tür işletmelerde yüksek bir risk söz konusudur (Demir, 2018: 24). Yerine koyma finansmanı, genellikle olgunluk dönemlerindeki finansal problemlerini çözme, stratejik kararlar alma ve yönetim mekanizmalarını geliştirme konusunda sıkıntıları ve çözüm arayışları olan işletmelere verilen bir finansman desteğidir. Ortakların kendi aralarında anlaşmazlık yaşadıkları işletmeler bu kategoride yatırım alanına girmektedir (Demir ve Yumuşak: 2018 145-146)

Yerine koyma sermayesi, bir yatırımcının paylarının tamamını ya da bir kısmını satması için imkân veren olan fonlardır. “*Genelde kote edilmemiş hatta kot dışı pazarda dahi bulunmamış şirketlerin acil nakit ihtiyaçları için veya kurucular arasındaki anlaşmazlık nedeniyle bir kısım hisse senetlerinin satılması şeklindeki bu sözleşmelere ‘para çıkışı sözleşmeleri’*” denir (Tuncel, 1996: 58).

Bu türdeki destekler borsaya kote olmak, ortaklık yapısını değiştirmek, yönetim yapısını değiştirmek gibi konular için verilir. Finansman desteği asla satışları arttırmak yada yeni yatırımları gerçekleştirmek gibi amaçlar için kullanılmaz (Caselli ve Negri, 2018: 33-34). Desteğin kapsamı içinde bir işletmenin rekabet gücünü arttıracak ve sürekliliğini sağlayacak re-organizasyonun sağlanması önemli yer tutmaktadır. Bu süreçte risk sermayedarının endüstriyel bilgisi ve uzmanlığından yararlanılması için yönetime katılımı daha kapsamlı olmaktadır. Öncelikle finansman talep eden işletmenin yönetim ekibini değiştirilmesi gerekebilir. İşletmenin ilk yatırımcısının sadece danışman rolünü üstlenmesi veya işletmeyi tamamen bırakması söz konusudur (Alması, 2004: 14).

### **Satın Alma Finansmanı**

Diğer bir risk sermayesi yatırımı yöntemi, istikrarlı ve olgun işletmelerin satın alımlarında gerçekleştirilmektedir. Satın alma finansmanı, girişimci bir firmaya, başka bir işletmenin bir

bölümünü veya tamamını satın alması için sağlanan finansmandır (Golis, 2010). Satın alma finansmanı, kontrolü sağlayacak orandaki işletme hissesinin satın alınarak işletmenin yönetiminin kontrol altına alınması şeklindeki risk sermayesi finansman çeşididir (Alması: 2014: 15). Çoğunlukla satın alma işlemleri sonrasında işletmelerin verimliliklerinin arttığı görülmektedir (Cumming ve Johan, 2013: 452). Risk sermayesi satın alma finansmanın bazıları şunlardır:

**Şirketin kendi yöneticilerince (Management Buy-Out/MBO) satın alınması:** Mevcut işletme yönetiminin yönettiği şirketin çoğunluğunu almasını veya tamamını satın almasını sağlamak için girişim sermayesi şirketlerinden finansman sağlanmasıdır (Caselli ve Negri, 2018: 301).

**Şirketin başka şirket yöneticilerince (Management Buy-In/MBI) satın alınması:** Özel sermaye yatırımcılarının desteğiyle firma dışından bir yöneticiye veya yönetici grubuna firma dışından alım yapabilmek için sağlanan finansmandır (Cumming ve Johan, 2013: 6).

**MBO ve MBI'nın birleşimi (Buy-In Management Buy-Out):** Hem işletme içinden hem de işletme dışından yöneticilerin bir araya gelerek bir şirketin hisse ve yönetim kontrolünü sağlamak için girişim sermayesi şirketlerinden finansman sağlanmasıdır.

**Çalışanların hisse senedi sahipliği planı (Employee Stock Ownership Plan):** Şirkette kontrolü sağlayacak orandaki hisse senedinin, şirket çalışanları tarafından girişim sermayesi fonlarının desteği ile satın alınması şeklinde gerçekleşmektedir (Alması: 2014: 16).

**Şirketin üçüncü kişilerce (Leveraged Buy-Out) satın alınması:** Bir grubun veya işletmenin, büyük miktarda borç veya borç para kullanarak bir hedef şirketin kontrolünü kazanması için sağlanan finansmandır (Cendrowski vd., 2012: 444).

### **3.8. KİTLE FONLAMASI (CROWDFUNDING)**

Girişimcilerin fikirlerini hayata geçirebilmek için karşılaştığı birçok sorunla beraber bu sorunların çözümü için yeni çözümler de ortaya çıkmaktadır. Girişimciliğin finansmanı konusundaki arayışların neticesi olarak ortaya çıkan son dönemin popüler konularından biri de kitle fonlaması (crowdfunding) finansman modelidir. Kitle fonlaması (bazı kaynaklarda kitlesel fonlama olarak da kullanılmaktadır), girişimci veya proje sahiplerinin gerçekleştirmek istedikleri girişime veya projeye, internet üzerinden ulaştıkları büyük kitlelerden küçük miktarlarda para toplayarak fon yaratmasıdır (Atsan ve Erdoğan, 2015: 298).

Crowdfunding finansman modeli geleneksel yollarla finansman bulmakta zorlanan girişimcilerin internet ortamı üzerinden fon sağlamalarına imkân vermektedir. Girişimciler internet ortamında fikirlerini kitlelere ulaştırarak sermaye sağlama konusundaki sorunlarını teknolojinin nimetlerini kullanarak aşmaktadırlar. Kitle fonlaması yapıları, iş fikirlerini hayata geçirmek isteyen girişimcilerle, bir şekilde bunlara destek olmak isteyenleri dijital ortamda buluşturarak girişimcilerin iş fikirlerine fon bulmasında aracı olmaktadır.

Kitle fonlaması ile özellikle bilim, sanat, teknoloji, sosyal farkındalıklar gibi alanlarda yenilik ve yaratıcılık özelliği yüksek iş fikirleri desteklenmektedir.

Kitle fonlamasında üç taraf bulunmaktadır; Girişimciler, yatırımcılar (fon sağlamaya istekli kitleler) ve aracılar (kitle fonlaması platformları). Girişimciler geleneksel kanallardan finansman sağlamak zorlanan iş fikri sahipleridir. Bunlar pazara doğrudan erişim için finansal destek sağlamak istemektedirler. Yatırımcılar, gelecek gördükleri fikirler için küçük katkılar yapabilecek (1- 100 \$) olan ve sağladıkları finansmanın karşılığında belirli bir geri ödeme bekleyen “sıradan” ancak “ilgili” insan kitleleridir. Aracılar ise genellikle kitle fonlama konusunda uzmanlaşmış web siteleridir. Kitle fonlaması platformlarının fonksiyonu kitlelerin girişimcilerle bağlantısını sağlamaktır (Ordanini vd., 2011: 8; Valanciene ve Jegeleviciute, 2013: 40-41).

Kitle fonlamasının girişimciler için cazip olmasının sebebi, hem sınırlı finansman imkânlarını arttırmaya hem de iş fikirlerinin pazarlanabilirliğini test etmeye imkân sağlamasıdır. Diğer taraftan yatırım yapan bireyler ise küçük miktarlarda yatırım yapabilseler bile, inandıkları fikirlere destek verme imkânı elde ederler. Eğer geniş bir insan grubu yatırım yapmaya istekli görünüyorsa, bu isteklilik aynı zamanda fikrin pazarlanabilirliğinin de bir ifadesi olarak değerlendirilmektedir (Valanciene ve Jegeleviciute, 2013: 39-41). Kitle fonlamanın temel avantajı, fon verenlerin aynı zamanda destekledikleri projenin veya işletmenin elçileri olmaları ve kendi ağıları aracılığıyla pazarlamaya ve tanıtmaya yardımcı olacak olmalarıdır (De Buysere vd., 2012: 9-12).

Kitle fonlamaya katılmak isteyen insanlar için üç farklı motivasyon kaynağı vardır; sosyal geri dönüş, maddi geri dönüş ve finansal geri dönüş. Sosyal olarak bir topluluğun üyesi olmak, hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmak, bir fikrin hayata geçmesine katkıda bulunmak insanları içsel olarak motive eder. Maddi olarak ise yatırımcılar girişim tamamlandığında bir ürünü ücretsiz veya başkalarından daha düşük ücretlerle alabilme hakkı kazanırlar. Diğer taraftan bir fikre destek veren insanlar ileride kazanç elde edebilecekleri bir finansal yatırım da bulunmuş olurlar (De Buysere vd., 2012: 12-13).

Kitle Fonlaması platformları kâr amaçlı sitelerdir ve toplam fonlama miktarının platformlarca belirlenen belli bir oranı kadar (genellikle %4-5 gibi) bir ücret almaktadır Bazıları kitle fonlaması platformları da ekonomik ve sosyal gelişimi sağlamaya katkıda bulunmak isteyen gönüllü yapılardır (Agrawal vd., 2014: 15).

Kitle fonlaması finansman yönteminde temel olarak bağış temelli, ödül temelli, hisse temelli ve borç verme temelli olmak üzere dört çeşit fonlama vardır. (De Buysere vd., 2012: 10). Bağış temelli kitlesel fonlama türünde insanlar karşılık beklemezsizin tamamen iyi bir şey yapanlara destek verme gibi bir motivasyonla hareket ederler. Ödül temelli fonlama sisteminde parasal anlamda bir getiri yoktur. Ödüllerin maddi değeri düşük ama sembolik değeri yüksek olabilir. Herkesten önce ürüne erişme, ücretsiz erişme, sürekli satış indirimi kazanma gibi uygulamalar buna örnek gösterilebilir (Belleflamme vd., 2014: 2). Hisse temelli fonlama yapısında ise yatırımcılara yatırımda kullandıkları fonun karşılığı olan hisse senetlerinin gelecekte sahipliğine ilişkin bir sözleşme düzenlenerek teslim edilir (Atsan ve Erdoğan2015: 303). Borç verme temelli fonlama sisteminde ise fon verenler ya banka kredilerinden daha düşük oranlarda borç verip karşılığında faiz almaktadırlar. Ya da borç verenler belirli bir süre sonunda sadece anaparalarını geri alabilirler. Diğer taraftan sistem içinde borç alma ve geri ödeme işlemlerini yerine getiren mekanizma fon platformlarıdır (De Buysere vd., 2012: 10).

### **Kitle Fonlamasında Yeni Bir Araç: ICO**

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler girişimcilik ekosistemindeki faaliyetleri de dijitalleştirmiş ve ekonomik değer transferini de daha kısa sürede gerçekleştirmeye olanak sağlamıştır. Bu kapsamda son dönemde ortaya çıkan Block chain teknolojisi ile beraber olgunlaşmaya başlayan kripto paralar ve yeni finansal tasarımın, girişim finansmanında kitlesel fonlamaya ilişkin yenilikler getirmiştir (Durmuşkaya, 2018). 2017 yılından itibaren kripto paralar ile yatırımların finansmanına yönelik gelişmeler olmuştur (Ünsal, 2017). Kripto paralar ile bir girişim faaliyetinin finanse edilme süreci olarak adlandırılacak ve ICO (Initial Coin offering) olarak ifade edilen kavram, girişimcilik ekosisteminin yatırım dünyası ile dijital dünya arasında bağlantı kurarak, kitlesel fonlama desteğinin dijital dünyada da gerçekleşebilmesine önayak olmaya başlamıştır (Durmuşkaya, 2018). ICO ile kitlesel fonlama arasındaki temel fark, arada bir aracı kurum olmaksızın projesini finanse etmek isteyenlerin doğrudan kendi oluşturdukları platform üzerinden kaynak toplayabilmelerine imkân vermesidir. Fon sağlayanlar verdikleri fonun karşılığında “token” alırlar. Aldıkları token değer kazanırsa yatırımcılar kar sağlamış olurlar. Bitcoin, ethereum

gibi kripto paralar birer token'dır. Ancak her token bir kripto para olmak zorunda değildir. Diğer taraftan ICO ile yapılacak finansman sağlama faaliyetleri henüz yasal olarak bir düzenlemeye tabi değildir. Yani fon sağlayanları denetlemeye yönelik veya yatırımcıların haklarını korumaya yönelik yasal bir alt yapı henüz oluşmamıştır.

### **3.9. GİRİŞİMCİLİĞE YÖNELİK SAĞLANAN DEVLET DESTEKLERİ**

İstihdamın artırılması, ekonomik ve sosyal gelişmenin hızlandırılmasında girişimciliğin yerine getirdiği önemli fonksiyondan dolayı tüm dünyada olduğu gibi devletimizde birçok teşvik ve destek mekanizmaları oluşturmaktadır. Teşvik kavramı, “belirli ekonomik faaliyetlerin diğerlerine oranla daha hızlı ve fazla gelişmesini sağlamak amacıyla, devlet tarafından verilen maddi veya gayri maddi destek, yardım ve özendirmeler” olarak tanımlanmaktadır (Çiloğlu, 1997: 1). Devletin verdiği teşvikler sadece girişimcilikle sınırlı değildir. Girişimcilikle ilgili verilen destekler devletin genel teşvik sistemi içinde yer alan başlıklardan sadece bir kısmını oluşturmaktadır.

Devletin verdiği destek ve teşvikler (Gündüz, 2019: 1327; Duran, 2003: 8; Topal, 2016); ülkenin rekabet gücünü arttırmak, teknolojik gelişmeyi hızlandırmak, sermaye kaçışını önlemek, bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılıklarını ortadan kaldırmak, gelir dağılımını daha adil hale getirmek, stratejik sektörleri desteklemek, işsizliği azaltarak istihdamı arttırmak, ihracatı arttırmak ve ithal ürünlere olan bağımlılığı azaltmak gibi amaçlar taşımaktadır. Girişimcilik konusunda verilen devlet destekleri ise temel olarak, girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulmasını amaçlamaktadır (Güner ve Korkmaz, 2017: 165).

#### **3.9.1. Devlet Destek Mekanizmalarının İşleyiş Biçimleri**

Diğer finansman seçeneklerinde olduğu gibi devlet desteklerinden de faydalanabilmek için destek veren kurumlara iş planı veya yatırım projesi hazırlayarak başvurmak gerekmektedir. İlgili kurumlar projeleri değerlendirdikten sonra uygun görülmesi halinde talep eden tarafa destek sunabilirler. Genel anlamıyla iş planı veya projelerin içerikleri birbirine benzerler. Destek veren her kurumun verdiği destek tipi ile ilgili olarak amaçları ve hedef kitlesi farklı olabilir ve buna bağlı olarak her kurumun destek verme sürecinde istediği iş planı/proje formatında da küçük farklılıklar olabilmektedir.

Devlet desteklerinden gerçek kişiler, şahıs işletmeleri, sermaye şirketleri, kamu kurumları, meslek birlikleri, kooperatifler ve sivil toplum kuruluşları faydalanabilmektedir (Baştaş, 2018: 929).

Bazı destekler sürekli olarak başvuruya açıktır ve her zaman başvurulabilir. Ancak bazı destekler sürekli olarak başvuru kabul etmezler. Belirli zaman dilimlerinde, belirli konulara yönelik olarak oluşturulan proje desteklerine “çağrı usulü destekler” denmektedir. Çağrı usulü desteklerin başvurularını kaçırmamak için destek veren ilgili kurumların duyurularının sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

Devlet destekleri tamamen hibe olarak verileceği gibi, projenin belirli bir yüzdelik kısmını desteklemeye yönelik olabilir. Örneğin %75 destekli bir projede fiyatı 100.000 TL olan bir makinanın sadece 75.000 TL’lik kısmı devlet tarafından ödenir. Devlet desteklerinde KDV ve diğer vergiler destek kapsamında ödenmez. Örneğin 100.000 TL’ye alınacak makine KDV dâhil tutarı 118.000 TL’dir. Devlet bu desteği malın esas bedeli olan 100.000 TL üzerinden ödemektedir. Yani girişimci KDV’li fiyat üzerinden destek alamaz. Bir desteğe başvurmadan önce KDV veya diğer vergilerin ödeme kapsamında olup olmadığına bakılmalıdır.

Devlet desteklerinde ödemelerin çok az bir kısmı peşin olarak yapılır. Genelde devlet desteklerinde ödeme sistemi şöyle çalışmaktadır; önce girişimci harcamaları yapar, daha sonra faturalarını ilgili kuruma ibraz ederek destek oranı kadar geri ödeme alır. Bu yüzden girişimcinin talep ettiği devlet desteği tutarı kadar bir sermayeyi elinde bulundurmasında fayda vardır. Devlet destekleri sadece bir gider kalemini destekler. Aynı destek kalemi için farklı devlet desteklerinden aynı anda yararlanılamamaktadır. Devlet desteklerinde coğrafi bölgelere, cinsiyet ve engel durumlarına göre pozitif ayrımcılıklar olabilmektedir. Her kurum kendi proje amaçlarına göre belirli harcamaları desteklerken belirli harcamaları ise desteklemez. Proje kapsamında destek verilecek harcama kalemlerine “uygun maliyetler”, proje kapsamında destek verilmeyecek harcama kalemlerine ise “uygun olmayan maliyetler” denmektedir. Her destek tipinde uygun ve uygun olmayan maliyetler değişebileceği için bunların proje başvuru dokümanlarından dikkatlice öğrenilmesi gerekmektedir. Bütçeleme yapılırken proje kapsamında yapılacak harcamaların hangilerinin destekleneceğini, hangilerinin desteklenmeyeceğini bilerek hareket etmek gerekmektedir. Birkaç istisna dışında devlet desteklerinde iş planı/proje onaylandıktan sonra yapılan harcamalar desteklenmektedir. Proje başlamadan önce yapılan harcamalar türü ne olursa olsun kesinlikle ödenmemektedir.

Genel olarak uygun maliyet içine giren kalemler şunlardır;

- Personel net maaşları (SGK primleri ve vergiler hariç)
- Makina donanım alımları

- Ulaşım giderleri (Otobüs, uçak ile yapılan yolculuk giderleri)
- Eğitim ve danışmanlık giderleri, Test analiz giderleri
- Miktarı sınırlandırılmış, ticari olarak satılamayacak mahiyette, deneme üretimlerinde kullanmak üzere sarf malzemesi alımları
- Hizmet alımları, taşeron maliyetleri (basım, etkinlik organizasyonu, mekan kiralama vb.)
- Belgelendirme maliyetleri

Devlet destekleri genel olarak aşağıdaki “uygun olmayan maliyet” kalemlerini desteklemezler;

- Tüm vergiler (KDV, gümrük vergisi, gelir vergisi, damga vergisi vb.)
- Faiz giderleri ve kur farkından doğan zararlar
- Kamu görevlisi olan personelin ücretleri (TÜBİTAK projelerinde akademisyenlere proje teşvik ödemesi hariç)
- Ulaşım araçlarının maliyetleri,
- Gayrimenkul alımları, inşaat giderleri (AB, tarım ve hayvancılık destekleri hariç)
- Ticari amaçla kullanılabilecek tüm sarf malzemeler, hammaddeler,

Devletten destek alma süreci zaman alabilir. Çünkü aynı anda destekten faydalanmak isteyen pek çok girişimci olacaktır. Devlet desteklerinden finansal destek sağlamak bir takım bürokratik süreçlere girmek anlamına gelmektedir. Bu bürokratik işlemlerin kolayca aşılabilmesi için en büyük destek, destek veren kurumdan sağlanabilir. Ama desteğe başvuru alındığı zamanlarda pek çok sayıda girişimcinin bu kurumlara yığılacağını hesap etmek gerekmektedir. Bu kurumlarla daha önceki uygun zamanlarda iletişime geçmek faydalı olacaktır. Destek veren kurumun desteğin kimlere, hangi şartlarda ve nasıl verileceğini ifade eden destek “uygulama esasları” dikkatlice okunmalı ve mevzuattaki değişiklikler takip edilmelidir.

### **3.9.2. Türkiye’de Destek Veren Kurumlar ve Verilen Devlet Destekleri**

Ülkemizde devlet destekleri farklı şekillerde sağlanabilmektedir. Sağlanan devlet desteklerine ilişkin kullanılan araçlar aşağıda tablo halinde özet olarak verilmiştir (Duran,

2003: 27; Topal, 2016: 45-48, Yılmaz, 2016: 30; Baştaş, 2018: 931; Ersungur ve Takım, 2018: 731).

**Tablo 3.1:** Devlet Destek Araçlarının Çeşitleri

Destek Şekli	Örnek Destekler
Ayni Destekler	Yatırım yeri tahsisi, işlik destekleri vb.
Nakdi Destekler	Geri ödemesiz hibe destekleri, geri ödemeli uzun dönemli faizsiz destekler, girişimcilerin finans kuruluşlarından aldığı kredi faizi destekleri, sigorta primi işveren payının destek veren kuruluş tarafından ödenmesi, kira yardımları vb.
Vergi Destekleri	KDV, kurumlar vergisi muafiyeti veya indirimleri vb.
Garanti ve Kefaletler	Kredi garanti fonu uygulamaları girişimcilerin yatırım finansmanlarına garanti sağlanması vb.
Diğer Destekler,	Eğitim, danışmanlık hizmetleri, yurt dışı pazar araştırması destekleri, nitelikli eleman destekleri, istihdam yaratama destekleri, belgelendirme destekleri, test kalibrasyon destekleri, yurt içindeki ve yurt dışındaki fuarlara katılım destekleri vb.

Türkiye’de KOSGEB ve TÜBİTAK girişimciliğin başlangıç aşamasında destek veren iki kurum olarak öne çıkmaktadır. Bunların dışında kalkınma ajansları, İŞKUR, özellikle ticaret bakanlığı, diğer bakanlıklar, TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı), Avrupa Birliği, teknoloji geliştirme bölgeleri, KGF (Kredi Garanti Fonu) gibi kurumlar da devlet destekleri vermektedirler. Bu kurumlar çeşitli alanlarda destekler vermektedirler. Daha kolay anlaşılabilmesi için hangi konularda hangi kurumların destek verdikleri tablo (Bakınız EK1) üzerinden aktarılmıştır. Gerekliği takdirde ayrıntılı bilgiye tablo altındaki kaynaklardan ulaşabilmek mümkündür. Yine KOSGEB tarafından hazırlanan ve Mart 2018 itibarıyla güncellenen devlet destekleri arama motorundan da ayrıntılı bilgi alınabilir (<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/ulusaldestekler/destek kategorileri/8/yatirimkapasite-artirimi>).

Bu başlık altında devlet destek mekanizmaları tarafından verilen ve yaygın olarak kullanılan girişimciliğin başlamasını teşvik eden destekler biraz daha genişçe anlatılacaktır.



**Tablo 3.2:** Türkiye’de Çeşitli Kurumlar Tarafından Verilen Yaygın Girişimcilik Destekleri

Kurum Adı	Destek Adı
KOSGEB	Yeni Girişimci Programı
	İleri Girişimci Desteği
	İş Planı Ödülü
TÜBİTAK	1512 - Teknogirişim Sermayesi Desteği Programı (BİGG)
	1514 - Girişim Sermayesi Destekleme Programı (GİSDEP)
	2238 - Girişimcilik ve Yenilikçilik Yarışmaları Programı
	2239 - Girişimcilik ve Yenilikçilik Eğit. ve Araş. Faaliyetlerini Dest. Prog.
	1601 - Yenilik Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik D.P.

**Kaynak:** Yazar tarafından kurumların internet sitelerinden derlenmiştir.

### 3.9.2.1. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Destek Programı

Kosgeb girişimciliği geliştirme destek programından yararlanabilmek için öncelikle Kosgeb’in hazırladığı <https://lms.kosgeb.gov.tr/> adresinde uzaktan eğitimle verilen geleneksel girişimcilik ve ileri girişimcilik eğitim programlarını tamamlamak gerekmektedir. Bu eğitimi tamamlayanlara elektronik sertifika verilmektedir. Girişimciliği geliştirme destek programı iki kısımdan oluşmaktadır. Birincisi geleneksel girişimci programı, ikincisi ise ileri girişimci desteğidir. Her iki türdeki destekte de girişimcilerin işletmelerini kurmalarıyla ilgili giderleri geri ödemesiz hibe olarak karşılanmaktadır. Yine her iki destek programında işletmenin istihdam ettiği personelin çalıştığı gün (işletmenin ödediği toplam prim günü) sayısı esas alınarak birinci ve ikinci yıllar için performans ödemesi yapılmaktadır. Bu desteklere ek olarak sadece ileri girişimci desteği türü için makine, teçhizat, yazılım lisans bedelleri desteği ve mentörlük, danışmanlık desteğinde sunulmaktadır. Aşağıdaki tabloda destekleme tutar ve oranları verilmiştir.

**Tablo 3.3: KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Destek Programı Destek Özeti**

Kuruluş Desteği	Gerçek kişi statüsünde kurulmuş olan işletmeye	5.000 (beş bin) TL
	Sermaye şirketi statüsünde kurulmuş olan işletmeye	10.000 (on bin) TL
Performans Desteği**  (Her iki girişimcilik desteği için)	1.Performans Dönemi*	2. Performans Dönemi*
	Toplam prim gün sayısı	Toplam prim gün sayısı
	- 180-539 olan işletmeye 5.000 TL,  - 540-1079 olan işletmeye 10.000 TL,  - 1080 ve üstü olan işletmeye 20.000 TL	- 360-1079 olan işletmeye 5.000 TL,  - 1080-1439 olan işletmeye 15.000 TL,  - 1440 ve üstü olan işletmeye 20.000 TL
<p>*1. Performans Dönemi: Program başlangıç tarihinden itibaren birinci yılın sonuna kadar olan dönemi, 2. Performans Dönemi ise 1. Performans Dönemi son gününden ikinci yılın sonuna kadar geçen süredir.</p> <p>** Asgari prim gün sayısına ulaşan işletme için girişimcinin; genç, kadın, engelli, gazi veya birinci derecede şehit yakını olması durumunda her bir performans döneminde belirlenen tutarlara 5.000 TL eklenir.</p>		
İleri Girişimcilik Destekleri	Destek Tutarı	Destek Oranı
Düşük Orta-Düşük Teknoloji Düzeyi	100.000 (yüz bin) TL	% 75
Orta Yüksek Teknoloji Düzeyi	200.000 (iki yüz bin) TL	
Yüksek Teknoloji Düzeyi	300.000 (üç yüz bin) TL	
Mentörlük, Danışmanlık ve İşletme Koçluğu Desteği	10.000 (on bin) TL	
Destekleme kararı verilen makine, teçhizat ve yazılımın; Yerli Malı Tebliği'ne uygun olarak alınmış olması halinde, destek oranına %15 ilave edilir.		

**Kaynak:** <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/6835/girisimciligi-gelistirme-destek-programi>, Erişim Tarihi:23.08.2019

### 3.9.2.2. KOSGEB İş Planı Ödülü

Yükseköğretim kurumlarınca örgün eğitim sistemi içinde ayrı bir ders olarak girişimcilik dersini alan öğrenciler arasında KOSGEB ve ilgili yükseköğretim kurumu işbirliği ile ödüllü yarışmalar düzenlenir. Yarışmalarda iş planları ilk üç dereceye girenlere, işletmelerini kurmuş olmaları şartı ile ödül verilir. En başarılı iş planı için verilecek ödül 25.000 (yirmi beş bin)

TL, ikinci için 20.000 (yirmi bin) TL, üçüncü için 15.000 (on beş bin) TL'dir. KOSGEB tarafından düzenlenen veya KOSGEB tarafından uygun bulunması kaydıyla yurtiçi/yurtdışı kurum/kuruluşlar tarafından düzenlenen ödüllü/ödüsüz yarışmalar sonucunda, sundukları iş fikirleri/iş modelleri/iş planları, ilk üç dereceye girmiş olan yarışmacılara, Türkiye'de kuracakları işletmeleri ya da mevcut işletmeleri ile başvurmaları kaydı ile 100.000 (yüz bin) TL'ye kadar ödül verilir (Kosgeb.gov.tr).

### 3.9.2.3. TÜBİTAK 1512 - Teknogirişim Sermayesi Desteği Programı (BİGG)

Teknogirişim Sermayesi Desteği Programı (BİGG) ile girişimcilerin, teknoloji ve yenilik odaklı iş fikirlerini, katma değer ve nitelikli istihdam yaratma potansiyeli yüksek teşebbüslere dönüştürebilmeleri için, fikir aşamasından pazara kadar olan faaliyetlerin desteklenmesi, böylece nitelikli girişimciliğin özendirilmesi ve uluslararası rekabet gücü olan, yenilikçi, teknoloji düzeyi yüksek ürün ve hizmetleri geliştirebilen başlangıç firmalarının oluşturulması amaçlanmaktadır (tubitak.gov.tr/destekler/girisimcilik).

**Tablo 3.4:** Tübitak 1512 Destek Programı Özeti

<b>Destek Süreci</b>	<p>Üç aşamadan oluşmaktadır. Girişimci her bir aşamayı sırasıyla tamamlayarak Tübitak tarafından uygun bulunması durumunda bir sonraki aşamaya geçebilir.</p> <p>Aşama 1: Girişimcilerin iş fikirlerini uygulayıcı kuruluşlara sunduğu, uygulayıcı kuruluşun bu iş fikirlerini değerlendirdiği aşamadır. Bu aşamada girişimcilere uygulayıcı kuruluşlar tarafından eğitimler verilmektedir. Girişimci adaylarının 1. Aşama sürecine dâhil olmak üzere aşağıda yer alan uygulayıcı kuruluşlara başvuru yapmaları gerekmektedir. Uygulayıcı kuruluş listesine aşağıdaki bağlantıdan erişilebilir. <a href="https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/girisimcilik/ulusal-destek-programlari/icerik-1512-teknogirisim-sermayesi-destegi-programi-bigg">https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/girisimcilik/ulusal-destek-programlari/icerik-1512-teknogirisim-sermayesi-destegi-programi-bigg</a></p> <p>Aşama 2: İş planlarının değerlendirildiği aşamadır. Uygun bulunan iş planları için girişimciden şirket kurması istenir. Tübitak ile kuruluş arasında sözleşme imzalanmasından sonra hibe sermaye desteği ve mentörlük desteği sağlanır. Kuruluşun iş planı çerçevesinde gerçekleştireceği tasarım, teknik ve ekonomik fizibilite, teknolojik geliştirme (ticari prototip, demo, yazılım algoritması vb.) faaliyetleri sonucu elde edilen çıktıların ticari değere dönüştürülmesi çalışmaları Aşama 2 dahilindedir.</p> <p>Aşama 3: Kuruluşun bir önceki aşamada elde ettiği çıktıların, Ar-Ge çalışmalarıyla performans ve işlevsellik bakımından iyileştirilmesi ile ticarileşme potansiyellerinin artırılmasını amaçlayan aşamadır. Aşama 3, kuruluşun proje önerisi hazırlayarak TÜBİTAK 1507- KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı'na başvurması ve projenin değerlendirilmesi ile başlar. Bu aşamada detay tasarım, ticari prototipin işlev ve performans bakımından iyileştirilmesi, denemeler ve saha testleri gibi faaliyetler gerçekleştirilir.</p>
----------------------	---

<b>Kimler Faydalanabilir</b>	En az lisans derecesine sahip bireysel girişimciler.
<b>Destek Tutarı</b>	Birinci aşamada sadece eğitim desteği verilmektedir. İkinci aşamada teminat alınmaksızın geri ödemesiz (hibe) olarak verilecek sermaye desteği en fazla yüz elli bin (150.000) TL ve ayrıca mentörlük desteği verilir. Üçüncü Aşamada TÜBİTAK 1507-KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programına göre destek verilir (500.000 TL ve %10 genel gider desteği).
<b>Desteklenen Gider Türleri</b>	Personel giderleri, seyahat giderleri, alet, teçhizat, yazılım ve yayın alım giderleri, malzeme ve sarf giderleri, yurtiçi ve yurtdışı hizmet alım giderleri.
<b>Başvuru Dönemi</b>	Çağrılı
<b>Destek Süresi</b>	18 Ay

**Kaynak:** Yazar tarafından kurumun internet sitesinden derlenmiştir.

#### 3.9.2.4. TÜBİTAK 1514 - Girişim Sermayesi Destekleme Programı (GİSDEP)

Tech-InvesTR Girişim Sermayesi Destekleme Programı ülke ekonomisine katma değer sağlayabilecek nitelikte KOBİ ölçeğindeki erken aşama teknoloji tabanlı şirketlerin Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ürün ve teknolojilerini ticarileştirme süreçlerinde ihtiyaç duyacakları sermayenin girişim sermayesi fonları aracılığıyla karşılanması amacıyla hazırlanmıştır. Sonuç olarak erken aşama yatırımları için sürdürülebilir bir girişim sermayesi ekosisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır (tubitak.gov.tr/destekler/girisimcilik).

**Tablo 3.5:** TÜBİTAK 1514 Destek Programı Özeti

<b>Kimler Faydalanabilir</b>	Girişim Sermayesi Fonu kurmuş veya kurmayı taahhüt eden fon yöneticileri /aday fon yöneticileri.
<b>Destek Tutarı</b>	Girişim Sermayesi Fonlarına katılacak kuruluş %50 oranında hibe şeklinde desteklenecektir. Program kapsamında her bir TTO, TGB veya AA'ya asgari 2 (iki) milyon TL, azami 20 (yirmi) milyon TL hibe desteği verilebilecektir. Kuruluşa ödenecek girişim sermayesi katkı payının %10'u kadar genel gider desteği sağlanmaktadır.
<b>Başvuru Dönemi</b>	Çağrılı
<b>Destek Süresi</b>	5 Yıl (Yatırım Dönemi), 7 yıl (Çıkış Dönemi).

**Kaynak:** Yazar tarafından kurumun internet sitesinden derlenmiştir.

### 3.9.2.5. TÜBİTAK 2238 - Girişimcilik ve Yenilikçilik Yarışmaları Programı

Program kapsamında üniversite düzeyinde girişimcilik ve yenilikçilik alanlarında iş fikri ve iş planı yarışmaları düzenlenmektedir. Programın amacı, üniversite öğrencilerinin yenilikçilik temelli düşünme yeteneğine sahip olmalarını sağlayarak yenilikçiliği, girişimcilik sürecinin merkezine yerleştiren bir nesil yetişmesine katkıda bulunmak ve böylece girişimcilik ve yenilikçilik konularına yönelik farkındalığı arttırmak ve çeşitli alanlarda yenilikçilik içeren iş fikri olan ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrencilerine fikirlerini hayata geçirmelerine yönelik uygun ortamı hazırlamak için destek sağlamaktır ([tubitak.gov.tr/destekler/Girisimcilik](http://tubitak.gov.tr/destekler/Girisimcilik)).

**Tablo 3.6: TÜBİTAK 2238 Destek Programı Özeti**

<b>Destek Süreci</b>	<p>Adaylar farklı yarışma kategorilerinden sadece biriyle ilgili olarak iş fikirlerini iş planlarına dönüştürerek kuruma sunarlar.</p> <p>Birinci Aşama: İş planları ve başvuru belgeleri şekil şartları açısından incelenir.</p> <p>İkinci Aşama: Birinci aşamayı geçen projeler alanında uzman bilim insanları tarafından değerlendirilerek her kategoride başarılı bulunan projeler bölge sergisine davet edilmek üzere Bölge Koordinatörlüğünce belirlenir.</p> <p>Üçüncü Aşama: İkinci aşama değerlendirmesinde başarılı bulunan projeler bölge sergisine davet edilerek önceden duyurulan tarihler arasında sergilenir. Proje sahipleri projelerini jüri önünde sözlü olarak sunarlar. Jüri değerlendirmesi sonucunda bölge dereceleri belirlenir. Bölge sergisinde birincilik ödülü alan projeler final sergisine davet edilir.</p> <p>Final Sergisi: Final Sergisinde proje sahipleri projelerini jüri önünde sözlü olarak sunarlar. Jüri değerlendirmesi sonucunda final dereceleri belirlenir.</p>
<b>Kimler Faydalanabilir</b>	Türkiye’de ve KKTC’de yer alan yükseköğretim kurumlarında Ön Lisans veya Lisans öğrencisi olmak.
<b>Destek Tutarı</b>	Bölge ve ülke kategorisinde ilk üç dereceye giren öğrencilere parasal ödüller verilir.
<b>Desteklenen Gider Türleri</b>	Burs veya destek programları kapsamında, genel olarak aşağıdaki harcama ve gider kalemleri desteklenebilir: a) Personel giderleri, b) Malzeme ve sarf giderleri, c) Seyahat giderleri, ç) Hizmet alımları, d) Burslar ve harçlıklar, e) Alet, teçhizat, yazılım ve yayın alım giderleri, f) Proje teşvik ikramiyesi, g) Kurum hissesi.
<b>Başvuru Dönemi</b>	Çağrılı
<b>Destek Süresi</b>	Bir süre yoktur. İlgili çağrı sonrası süreç işlemektedir.

**Kaynak:** Yazar tarafından kurumun internet sitesinden derlenmiştir.

### 3.9.2.6. TÜBİTAK 2239 - Girişimcilik ve Yenilikçilik Eğit. Ve Araştırma Faaliyetlerini Destekleme Programı

Bu programın amacı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Teknogirişim Sermaye Desteğini kazananlar arasından yapılacak elemeyi geçerek önerilmiş adaylara girişimcilik ve yenilikçilik alanlarında yurt dışında düzenlenen eğitim programlarına katılım desteği sağlamaktır ([tubitak.gov.tr/destekler/Girisimcilik](http://tubitak.gov.tr/destekler/Girisimcilik)).

Desteklenen alt programlar şu şekildedir; a) Bilim Olimpiyatları ve Yarışma Programları, b) Bilimsel Etkinlikleri Destekleme Programları, c) Eğitim Burs ve Destek Programları, d) Araştırma Burs ve Destek Programları (Fidan ve Ünver, 2017: 16).

Girişimcilik ve Yenilikçilik Eğitim ve Araştırma Faaliyetlerini Destekleme Programı kapsamında destek alan kişiler, katıldıkları eğitim ve araştırma faaliyetine ilişkin raporu Türkiye'ye döndükten sonra 20 gün içinde BİDEB'e sunmak zorundadırlar ([tubitak.gov.tr/destekler/Girisimcilik](http://tubitak.gov.tr/destekler/Girisimcilik)).

Başvurular internet üzerinden <http://e-bideb.tubitak.gov.tr> adresinden yapılabilir. Başvurular adayın yetkinliği, çalışmanın niteliği, iş fikri, iş geliştirme potansiyeli, yaygın etki, girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün geliştirilmesine olan etkisi ve kişiye/topluma/ülkeye yararı/etkisi yönlerinden değerlendirilir (Fidan ve Ünver, 2017: 17).

**Tablo 3.7: TÜBİTAK 2239 Destek Programı Özeti**

<b>Kimler Faydalanabilir</b>	Bu programdan daha önce yararlanmamış, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Teknogirişim Sermaye Desteğini kazananlar arasından yapılacak elemeyi geçerek önerilmiş olanlar faydalanabilir.
<b>Destek Tutarı</b>	Bilim Kurulu'nca belirlenen destek/burs türlerinden farklı olmamak ve destek/burs miktarları üst limitlerini aşmamak koşulu ile destek/burs tür ve miktarlarını belirleyebilir. Programların yürütülmesine ilişkin tüm harcamalar Tübitak başkanlığı "olur'u" ile gerçekleştirilir.
<b>Desteklenen Gider Türleri</b>	Program kapsamında desteklenenlere seyahat, gündelik/aylık yaşam giderleri ile kayıt ücretleri için destek sağlanabilir.
<b>Başvuru Dönemi</b>	Programa başvurular, her yıl ilanda belirtilen tarihler arasında "online" olarak alınır. Başvuru form örneği Kurum sitesinde yayınlanır.
<b>Destek Süresi</b>	Bir süre yoktur. İlgili çağrı sonrası süreç işlemektedir.

**Kaynak:** Yazar tarafından kurumun internet sitesinden derlenmiştir.

### 3.9.2.7. TÜBİTAK 1601 - Yenilik Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı

Destek programının amacı yenilik ve teknolojik girişimcilik alanlarında gerçek ve tüzel kişilere yönelik farkındalık oluşturmak ve kapasite artırımını sağlayacak mekanizmaları (örn: eğitim, mentörlük, nitelikli personel desteği, işbirliği ağları, kümelenme, proje ve teknoloji yönetimi, proje pazarı, yatırımcı pazarı vb.) desteklemektir (tubitak.gov.tr/destekler/girisimcilik).

**Tablo 3.8: TÜBİTAK 1601 Destek Programı Özeti**

<b>Kimler Faydalanabilir</b>	Sermaye şirketleri, KOBİ, üniversiteler/araştırma merkezleri, sanayi odaları, ticaret odaları, ticaret ve sanayi odaları, OSB müdürlükleri, ihracatçı birlikleri (Kimlerin başvurabileceği çağrıda belirtilir)
<b>Destek Tutarı</b>	Program kapsamında desteklenecek projelere geri ödemesiz (hibe) olarak %100'e kadar destek sağlanır. Proje bütçesi üst sınırı ve destek oranı çağrı duyurusunda belirtilir.
<b>Desteklenen Gider Türleri</b>	Desteklenen gider kalemleri; personel giderleri, proje teşvik ikramiyesi, bursiyer giderleri, proje ekibinin proje faaliyetlerine ilişkin seyahat ve konaklama giderleri), hizmet alımları (yurt içi yurt dışı danışmanlık ve eğitim dahil), alet, teçhizat, yazılım ve yayın giderleri (bu destek kalemi projenin destek kapsamına alınan bütçesinin %10'nunu geçemez), toplantı, tanıtım, organizasyon ve ödül, yeminli mali müşavirlik ücretleri, genel giderler, (destek personeli, elektrik, su, gaz, bakım onarım, haberleşme, malzeme ve sarf vb. )
<b>Başvuru Dönemi</b>	Çağrılı
<b>Destek Süresi</b>	Destek süresi üst sınırı, süre uzatımı dâhil 36 ayı geçmemek kaydıyla çağrı duyurusunda belirtilir.

**Kaynak:** Yazar tarafından kurumun internet sitesinden derlenmiştir.

## BÖLÜM IV: İŞ MODELİ OLUŞTURMA VE İŞ PLANI HAZIRLAMA

### Bölüm Konuları

- ✚ İş Modeli Oluşturma
- ✚ İş Planı Hazırlama
- ✚ İş Planı Yapılmasının Faydaları
- ✚ İş Planı Değerlendirenlerin Dikkat Ettiği Noktalar
- ✚ İş Planının Sunumu
- ✚ İş Planı Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Konular
- ✚ İş Planının Bölümleri ve İçeriği

### Giriş

İş planı bir girişimcinin iş hayatına girebilmesi için bir bilettir ve bu bilet ansızın girişimcinin elinde belirmez. İş planı hazırlamak girişimcinin zaman ve emek harcadığı ciddi bir yatırımı ifade eder. Her şeyden önce bir girişimcilik serüveni girişimci olma isteği ile başlar ve ne iş yapmalıyım sorusuyla daha doğrusu bir fırsat ya da iş fikri arayışı ile devam eder. Bir girişimci bu iş fikrini bulduğunda kabaca girişimcilik toprağına ne ekmesi gerektiğine ilişkin bir düşünceye sahip hale gelir. Peki, bu tohum nasıl ekilecek, nasıl büyütülecek ve hasat nasıl yapılacaktır? Bu sorulara cevap verirken önce fikrin nasıl paraya dönüştürüleceğinin genel olarak ifade edilmesi gerekir. “Yani aslında bu fikir bize nasıl para kazandırır” ya da “bu fikir nasıl bir mekanizma ile kurulursa bize para kazandırır” sorularına cevap verilmesi gerekmektedir. Bu sorunun cevabı iş modeli denen kavramı işaret etmektedir. Sonrasında ise yapılması gereken şey ise iş modeline göre işin nasıl yapılacağının ayrıntılı bir biçimde anlatıldığı yapıyı açıklayan iş planını hazırlamaktır.

İş Planları genellikle iş fikirlerinin kreditoörlere, ortaklara, alıcılara ve tedarikçilere benimsetilmesi için çok önemli bir araçtır. Peki bir iş fikri ne anlama gelmektedir? İş fikri elbette çok daha değerli olmakla birlikte, mutlaka daha önce yapılmayan bir işin yapılması anlamına gelmez. Çünkü, her zaman ortada yeni bir ürün veya hizmet sunacak fırsatlar olmaz. Bir yere bir lokanta açmak, üniversitelere yakın yerlerde fotokopici veya kitapçı açmak da bir iş fikridir. Bir firmanın distribütörlüğünü, isim hakkını (Franchising) almak da, var olan bir işi büyütme de, ürün yelpazesine yeni bir ürün eklemek de birer iş fikridir. Ancak yenilik özellikleri yüksek iş fikirlerinin girişimcilik ekosisteminde değeri elbette çok daha yüksektir.



İş modeli ve ya iş planlarının temel amacı, bir fikrin hayata geçirilip geçirilmeyeceğine karar vermektir. İkinci amacı ise, iş fikri hayata geçirilecekse bunun nasıl yapılacağının anlaşılmasının sağlanmasıdır.

İş planı hazırlamaya doğru giden süreç aşağıda şekilde gösterildiği gibi işlemektedir. Öncelikle bir iş fikrinin bulunmasının ardından iş modeli hazırlanır, İş modelinden hareketle ise iş planı yazılabilir. Bu süreçte göre önce iş modeli kavramı kısaca açıklandıktan sonra iş planı kavramına geçiş yapılacaktır.



#### 4.1. İş Modeli

İş modeli, iş fırsatlarından yararlanarak değer yaratacak şekilde faaliyetlerin içeriği, yapısı ve yönetişiminin tasarımını ifade etmektedir. (Amit ve Zott, 2001: 494-495). İş modelinin ne olduğunu Meşhur Xerox vakası üzerinden örneklendirmek konunun daha sağlıklı anlaşılmasını sağlayacaktır.

*“1959 yılında, Xerox 914 modelini üretti, bu ürün sektörde tam anlamıyla oyunun kurallarını değiştirebilecek bir özellik taşımaktaydı. Ancak, en yakın rakiplerinden altı kat daha pahalıya mal oluyordu. Xerox farklı bir iş modeli ile hareket etti. Ürünü satmak yerine ürünü kiralama yoluna gitti. Müşterilerden ayda 100 dolar standart kira ücreti ve ilave olarak her fotokopi başına ayrıca bir ücret aldı. Ürünün üstün teknik özelliklerine rağmen fiyatı yüzünden satılamayacak olan ürün geliştirilen farklı iş modeli ile beraber firma için büyük bir kar kapısına dönüşmüş oldu.”*

İş modelleri, çoğunlukla iş planlarının yazılmasına yönelik faaliyetin öncü bir parçasıdır (Doganova ve Eyquem-Renault, 2009: 1560). İş planı yazmaya başlamadan önce girişimci mutlaka işiyle ilgili değer yaratma ve para kazanmaya yönelik iş modelini netleştirmelidir. Örneğin sakız satmanın birçok yolu vardır. Siz hangi yoldan giderek sakızı satacaksınız? Buna verilen cevap iş modelini ifade eder. Oraya nasıl gideceğinizi ayrıntılı olarak anlatmak ise bir iş planının konusudur. Aslında iş modeli oluşturan bir girişimci kafasındaki yol haritasını genel hatlarıyla oluşturmuş olur. Ancak iş planı ile girişimci, bu yol haritasını kendi dışındakilere ve kendisine katkı sağlayacak olan taraflara anlatabilme imkânı sağlanmaktadır.

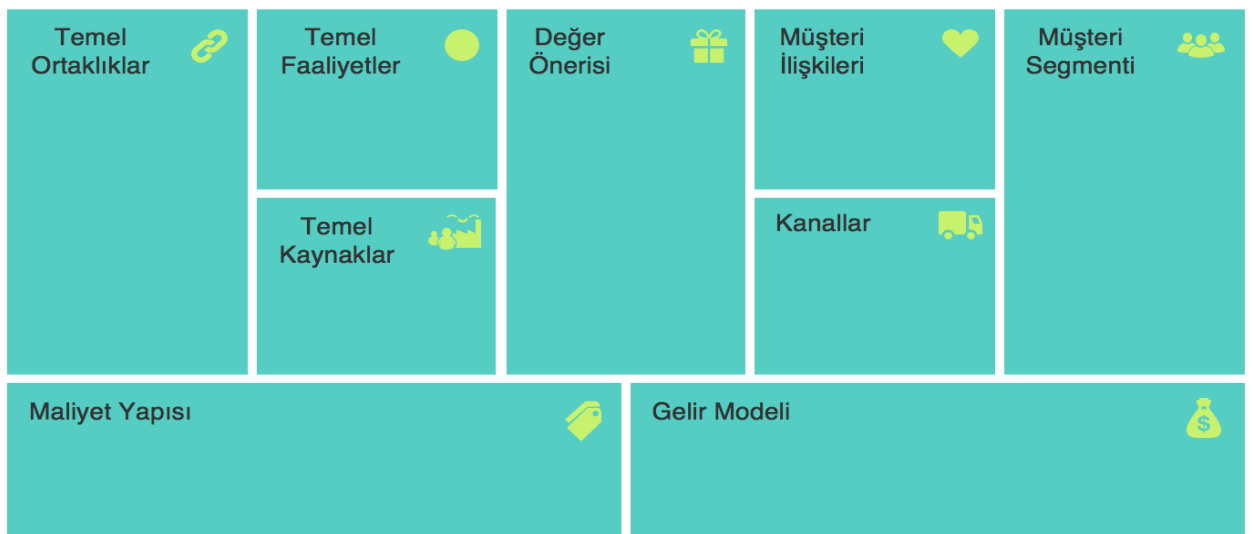
İş Planı yazmaya başlamadan önce girişimci öncelikle kafasındaki iş fikrinin nasıl çalışacağını yani para kazanma sisteminin ne olduğunu açık, net ve yalın bir şekilde ifade etmelidir. İş

modeli, işte bunu sağlamaya yönelik olarak işin farklı boyutları arasında bağlantı kurmaya yarayan bir modeldir. Temel bir kural şöyle der: “Fikrinizi açık ve basit bir şekilde tanımlayamıyorsanız, bunu hiç düşünmeyiniz” (Bangs, 1995: 9). İş modelleri girişimcinin yapmayı düşündüğü iş fikrini Bangs’in dediği gibi ifade edebilmesi için kullanılan bir düşünme çerçevesi oluşturmaktadır.

Her iş fikrinin başlangıçta bir iş modeline sahip olması gerekir ve işletme büyüdükçe ve çevresel faktörler değiştikçe buna bağlı olarak iş modeli de değişiklik gösterecektir. İş modeli iş fikrini mükemmel bir biçimde ifade edebilmenin ilk adımını oluşturur. İş planı ise bunun nasıl yapılabileceğini ayrıntılı olarak ifade eder. İş modeli ile iş planı arasındaki fark şudur, iş modeli işin yapılma biçimini anlamamanızı sağlayan tek sayfalık bir belge, iş planı ise bu işin nasıl yapılacağının daha ayrıntılı bir şekilde anlatımıdır. İş modeli de iş planı da girişimcileri işlerini daha sistematik ve resmi bir şekilde düşünmeye zorlar. Başlangıçta fikir aşamasında birçok şey girişimciye tozpembe görünebilir. Oysaki bir model üzerinden düşünmeye başlandığında girişimci iş fikriyle ilgili fırsatları, riskleri, zorlukları net bir biçimde görmeye başlar.

Girişimcilik süreçlerinde kullanılan iş modelleri içinde en yaygın olarak kullanılan “iş modeli kanvası”dır. “İş modeli tuvali” de denilen kanvas iş modeli Osterwalder ve Pigneur (2010) tarafından “Business Model Generation” isimli kitaplarında ifade ettikleri bir iş planı hazırlama aracıdır. Çok basit olması ve her şeyi bir arada görmeye imkân tanınması kullanılabilirliğine büyük katkılar sağlamaktadır. Dokuz bloktan oluşmaktadır.

**Şekil 4.1:** İş Modeli Kanvası Unsurları



Dokuz bloktaki her bir unsur için bir takım sorulara cevap verilmesi gerekmektedir. Diğer

taftan verilen cevapların farklı bloktaki diğer unsurlarla ilişkili olması gerekmektedir. Her blok için girişimcilerin iş fikirleriyle ilgili olarak net bir biçimde cevaplaması gereken sorulara örnekler aşağıda tablo olarak verilmiştir (adiloran.com/kanvas; Morris, vd. 2005: 729-732).

**Tablo 4.1:** İş Modeli Kanvasında Cevaplanması Gereken Sorular

<b>Temel/Kilit Ortaklıklar</b>	İşinizin hayata geçmesi için elzem olan ve temel faaliyetlerinizde size yardımcı olabilecek bireyler, kurumlar kimlerdir? Hangi temel kaynakları kimlerden alıyoruz. Onların bize katkı sağlamadaki çıkarları nelerdir? Üçüncü taraflar bizim iş sistemimize nasıl entegre olacaklar?
<b>Temel/Kilit faaliyetler</b>	İş fikriniz/işletmeniz nasıl değer yaratacak? İş modelini işletmek, değer yaratabilmek için gerçekleştirmeniz gereken temel faaliyetler nelerdir?
<b>Temel/Kilit kaynaklar</b>	Değer üretebilmek için ihtiyaç duyduğunuz temel kaynaklar nelerdir? Öz yetkinliklere sahip miyiz?
<b>Değer Önerisi</b>	İş fikriniz/işletmeniz hangi değeri yaratacak. Müşteriye sunduğunuz temel değer nedir? Müşterinizin hangi sorunlarını çözmeye yardımcı oluyorsunuz?
<b>Müşteri İlişkileri</b>	Müşterinizle nasıl bir ilişki kuracaksınız ve nasıl iletişime geçeceksiniz?
<b>Kanallar</b>	Müşteriniz kendilerine hangi kanallardan ulaşmanızı tercih ediyor?
<b>Müşteri Segmenti</b>	Müşterimiz kim, kim veya kimler için değer üretiyoruz
<b>Maliyet Yapısı</b>	Temel maliyet kalemleri neler. Bunların önem sırası nedir?
<b>Gelir Modeli</b>	Para nasıl kazanılacak, Fiyat ne olacak, parayı müşteriden nasıl tahsil edeceksiniz?

Girişimci adaylarının bir iş fikirleri ile ilgili yukarıda ifade edilen bu sorulara ayrıntılı ve tutarlı bir şekilde cevap vermesi gerekmektedir. İş modeli kanvası ile ilgili internet üzerinden yapılacak bir tarama ile günümüzde yaygın olarak kullanılan ticarileştirilmiş başarılı iş fikirlerine yönelik olarak hazırlanmış kanvasları inceleyerek konuyla ilgili daha geniş bir bakış açısı edinmek mümkündür. İş modeli oluşturduktan sonra girişimci iş planı hazırlamak için daha net bir bakış açısına sahip hale gelir.

#### 4.2. İş Planı

Daha öncede ifade edildiği gibi iş planları girişimcinin iş hayatına girmesini sağlayan bir bilettir ve girişimcinin elinde iki tane bilet yoktur. Kötü bir iş fikri bile bazen iyi yazılmış

bir iş planı ile kendine destek bulabilir. Ancak iyi bir iş fikri kötü yazılmış bir iş planı yüzünden kendine destek bulamayabilir.

Girişimciler kendilerini potansiyel yatırımcılara veya kredi kuruluşlarına, hatta teşvik sağlayan kamu ve diğer kurumlara da beğendirmek isterler. Daha doğrusu, her girişimci kendini tanımak, tanımlamak ve başkalarına tanıtmak zorundadır. Bunun için kullanılabilecek yöntemlerden bir tanesi “**İş Planı**” hazırlamaktır. Bir işletmenin kendini, ürünlerini, pazarını tanımladığı; beklentilerini ve büyüme potansiyelini gösteren dokümana iş planı denir. İş planları aynı zamanda girişimcinin kendi iş fikrini tanıdığı, kendi iş fikirlerini değerlendirebildiği bir dokümandır (Top, 2006: 305). Birçok kişi, iş planlarının finansman sağlayıcı (kreditör) firmaları ikna etmek için gerekli olduğuna inanırlar. Oysaki iş planları öncelikle girişimcinin kendisine lazımdır. İş planı öncelikle mutlaka birini tatmin ederse o kişi girişimci olmalıdır. Eğer girişimci hazırladığı iş planında işin yapılıp yapılamayacağına veya iş yapılabilecekse bunun nasıl yapılabileceğine yönelik net bir fikre sahip değilse o iş planı başarısız bir iş planı olarak değerlendirilebilir. İş planları, bireylerin iş fikirlerinin hayata geçme sürecinin yol haritalarıdır (Haag, 2013: 20).

#### **4.2.1. İş Planı Yapılmasının Faydaları**

Toplum olarak plan yapma anlayışımız yeterli olgunluk seviyesine ulaşmadığı için birçok girişimci de işlerini iş planları olmadan kurmaya çalışmaktadır; girişimcinin iş planı yapmadan hareket etmesi daha fazla zaman alabilir ve daha yüksek maliyetlerle neticelenebilir.

Bir plan girişimciye işiyle ilgili olarak disiplinli bir düşünme süreci sağlar. İş planları işletmelerin “özgeçmişleri” görevini görürler (Coşkun: 2003). Bir iş planı yazmanın en önemli nedeni, girişimcinin girişimi boyunca kullanacağı bir rehber geliştirmektir. İş planı, iş fikrinin hayata geçmesi planıdır ve girişimciye işini analiz etme ve işini daha karlı hale getirecek değişiklikleri uygulama araçları sağlar (Pinson, 2008: 2).

İyi düşünülmüş ve iyi oluşturulmuş bir plan girişimciye kendi girişimi bağlamında sahip olduğu yükümlülükleri (örneğin borçların ödenmesi) nasıl yerine getirmesi gerektiği konusunda özel ve sistematik bilgi verir. Yönetici ve girişimciler iş planı sayesinde işletmelerinin genel bir resmini görme imkânına sahip olur. Bir iş planı tamamlandıktan sonra girişimci, girişimini kurma ve çalıştırma yeteneği konusunda kendisini daha güvende hissedebilir.

Bir işletmenin iyi bir iş planı olmadan kredi bulması ve alabilmesi zordur. Kredi verenlerin

veya yatırımcıların çoğu, girişimcinin teklifini ciddiye almadan önce yazılı bir iş planı isterler (McKeever, 2017: 2). Kredi kurumlarının ikna edilebilmesi için işletmenin “ne olduğunu” ve “ne olmak istediğini” anlatabilmek son derece önemlidir.

İş planı aynı zamanda girişimcinin iş fikri üzerinden çevresiyle kurduğu bir iletişim dokümanıdır. İş planları, satış elemanlarına, tedarikçilere, alıcılara, potansiyel personele, yönetici adaylarına girişim hakkında net bir fikir sahibi olma imkânı sağlar.

Girişimci, iş planlarını amaçlarına ulaşma düzeyini belirlemede bir kıyaslama ölçütü olarak kullanılır. İş planları girişim sürecinin ve işletme kurulduktan sonraki sürecin başarısının ölçülmesinde kriter görevi görür.

İş planı yazılması girişimcinin gelecek odaklı düşünmesini sağlar. İş planları girişim sürecinde oluşacak riskleri ve tehditleri önceden hesap etmeyi gerektirir. İş planı, işin zorluklarının daha işin başındayken anlaşılmasına sebep olur. Önceden düşünülmüş riskler ortaya çıktığında girişimci buna hazırlıklı bir şekilde reaksiyon gösterebilir.

#### **4.2.2. İş Planı Değerlendirenlerin Dikkat Ettiği Noktalar**

İş planını değerlendiren kişi ve kurumlar, kendilerine sunulan iş planının uygunluğuna öncelikle kendi kurumsal amaçları açısından bakmaktadırlar. Finansal olarak devlet desteği veren bir kurumla, risk sermayesi veren bir özel sektör kurumunun amaçlarının farklılığı iş planının değerlendirme sürecine yansımaktadır. Dolayısıyla iş planı eğer bir veya birkaç kuruma sunulacaksa iş planı yazarken o kurumların beklentilerini dikkate almak gerekmektedir.

İş planını değerlendiren kişi veya kurumlar işin ne olduğuna, diğer işlerden farklılığına, yarattığı katma değere, yenilik üretme kapasitesine, ürün ve hizmete yönelik talebin miktarına, işin hangi farklı müşteri kitlesine hitap ettiğine, iş fikrinin hayata geçme sürecinin finansal kaynaklarla uygunluğuna bakmaktadırlar (Pinson, 2008: 3-5).

İş planını okuyanlar iş planlarında aktarılan bilgilerin tutarlılığına da bakmaktadırlar. Yani aktarılan bilgilerin birbirilerini desteklemesi ve birbirini yalanlamaması kesinlikle çok önemlidir.

İş planları değerlendirilirken çevre faktörlerinin ne derece dikkate alındığı ve çevresel değişimin doğru bir şekilde analiz edilip edilmediği de değerlendirilmektedir. Fırsat ve tehditlerin yeterince dikkate alınıp alınmadığına, muhtemel risk varsayımlarının ne kadar geniş ve doğru değerlendirildiğine, ortaya çıkacak risklere karşı risk yönetimi

uygulamalarının yeterliliğine de bakılmaktadır.

Bunların dışında iş planını değerlendiren kişi ve kurumların bir iş planını değerlendirirken baktıkları en önemli noktalardan biri de fikrin uygulanabilirliğidir. Bir fikrin uygulanabilirliği teknik uygulanabilirlik, finansal uygulanabilirlik, girişimci açısından uygulanabilirlik ve hukuki uygulanabilirlik olmak üzere 4 kısımda değerlendirilebilir.

Öncelikle teknik uygulanabilirlik bir fikrin teknolojik, mühendislik ve sosyoekonomik koşullar açısından realize edilip edilemeyeceğine ilişkindir. Örneğin şu an için Mars'ta tatil köyü kurmak teknik açıdan uygulanabilecek bir iş fikri değildir.

İş fikrinin finansal kaynaklarla uygunluğu, öz kaynaklar ve desteklerden sağlanacak kaynakların iş fikrinde belirtilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yeterli olup olmadığıdır. Bazen iş fikirleri gayet başarılı olabilmekte, ancak hayata geçebilmesine finansal yetersizlikler engel olabilmektedir.

Girişimci açısından uygulanabilirlikte ise girişimcinin eğitimi ve bireysel özellikleri ile ilgili konulara bakılmaktadır. Örneğin, girişimci iş fikrini teknik açıdan uygulayabilecek bir bilgiye sahip mi?, Finansal özkaynakları (destekler dışındaki) yeterli mi?, Girişimcinin bu işi yapabilecek yeterli yönetim tecrübesi var mı?, Girişimcinin karakteri bu işi yapmaya uygun mu?, Girişimcinin bu işi yapabilecek yeterli tecrübesi var mı? türündeki soruların cevabı olumlu ise girişimci açısından uygulanabilirlik kriteri sağlanmış olur.

Eğer girişimcinin yönetim ve ticari tecrübesi işi yapmak için yeterli değilse bu durumda iş planında yönetim takımının ve çalışanların niteliklerine bakılmaktadır. Netice de girişimci teknik olarak işi yapabileceği durumlarda, eğer yönetim tecrübesi yoksa yönetim ekibinin deneyimi karar sürecini etkilemektedir. İş planında bu durumun yeteri kadar açık bir şekilde anlatılması, yöneticilerin cv'lerinin ekler kısmına konulması gerekmektedir.

Diğer bir uygulanabilirlik kriteri ise hukuki açıdan yapılan değerlendirmelerdir. İş planını inceleyenler iş planının içeriğine hukuki açıdan bakarak da değerlendirme yapmaktadırlar. Bu konuda belirleyici olan yasal çerçeve girişimin etki sahasında olduğu tüm hukuki yapıları içermektedir.

#### **4.2.3. İş Planı Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Konular**

İş planlarını hazırlarken en önemli husus şudur; iş fikriniz o an için sadece sizin kafanızda bulunan bir resim gibidir. İş planı yazmak demek kafanızda olan bir resmin o resmi şimdiye kadar görmemiş birilerinin kafasında tıpkı sizin kafanızda olduğu gibi

canlanmasını sağlamaktır. Yani amaç, iş fikrinizle ilgili olarak iş planını okuyacak veya değerlendirecek olanlar için de aynı heyecanın ve bakış açısının canlandırılmasını sağlamaktır.

İş planlarının yazımı ile ilgili diğer bir konuda iş planlarının ne kadar detaylandırılacağı ile ilgilidir. Bazen verilmesi gerekirken verilmeyen detaylar yüzünden destek bulamayan iş planları olduğu gibi, bazen de fazla ayrıntıya hatta Know-how paylaşımına kadar giden uçta hatalar yapılabilmektedir. İş planlarında iş fikri ile ilgili ticari değer taşıyan her bilginin mutlaka yer almasına gerek yoktur. İş planınızı zayıflatmayacak kadar ayrıntı vermeniz yeterlidir. Tabi ki ne kadar ayrıntı verileceğine dair bir standart da yoktur. İş planlarının finansörlere veya yatırımcılara verilecek olması durumunda iş fikrinin çalınmasını önleyecek gizlilik sözleşmeleri gibi hukuki anlamda koruyucu mekanizmaların kullanılması oldukça önemlidir.

İş planlarını bazı girişimciler iş planı yazımı konusunda hizmet veren şirketlere yazdırmaktadırlar. Bir iş fikrini girişimcinin kendisinden daha iyi ifade edebilecek ve yazabilecek başka bir kimse olmadığı için iş planlarını girişimcilerin kendilerinin yazması kesinlikle çok önemlidir. İşin ayrıntılı noktalarını, ruhunu, gelecekte nasıl bir şekil alacağını girişimcinin kendi hayalleri şekillendirir. Kimse başkasının hayallerini onun gibi resmedemez. Dolayısıyla girişimcinin kendi iş planını yazması iş planının kabul görme ihtimalini arttıran bir faktördür.

İş planı yazmak ne çok kolay ne çok zor bir iştir. İş planının yazılması için zaman ayırmak gerekmektedir. İş planı yazarken iş ile ilgili ayrıntıların gözlenmesi, gerekli bilgilerin toplanması için en az 6 ay öncesinde çalışmaya başlamak gerekmektedir. Normalde iş planını yeteri kadar düşündükten sonra yazmak 50 ile 100 saat arası bir zaman alabilir (Haag, 2013: 20). Girişimciler iş planı yazarlarken başka bir yerde çalışıyorlarsa iş planını yazmak üzere iyi bir zaman planı yapmalı ve disiplinli bir yaklaşım sergilemelidirler.

İş planının yazılmasını destekleyen bazı yazılımlar geliştirilmiştir. İnternet üzerinden yapılacak basit bir aramayla bu yazılımlara ulaşabilmek mümkündür. Bu yazılımları kullanmak iş planı yazma süresini azaltacak ve iş planı yazmayı kolaylaştıracaktır.

İş planları ekler hariç ortalama 15-35 sayfa arasında olmalıdır. İş planı hazırlamanın en önemli yönlerinden biri de okuyucunun ilgisini çekecek ve okuyucuyu planı bitirmesi için teşvik edecek bir tarzda kaleme alınmasıdır. (Haag, 2013: 21).

İş planına yazılan her ifadenin ve her rakamın gerekçelendirilmesi gerekmektedir.

Gerekirse ifadeleri güçlendirecek veya doğrulayacak belgeler ek olarak iş planında sunulmalıdır. Yeterince üzerinde düşünülmemiş fikirlere, dayanağı olmayan görüşlere iş planında yer verilmemelidir.

İş planı yazarken kullanılacak dil mümkün olduğunca net, açık, anlaşılır, sade ve basit olmalıdır. İmla ve dil bilgisi kurallarına uyulmalıdır. Kısaltma ve jargon mümkün olduğunca kullanılmamalıdır. Uzun cümleler yerine kısa cümleleri kullanmayı tercih etmek daha doğrudur. Konular karmaşık bir düzende değil, mantıklı bir sıra ile ele alınmalıdır. Girişimciler iş planlarını yazarken aşırı sahiplenme duygusuna kapılarak objektiflikten uzaklaşmamalı ve abartılardan kesinlikle kaçınmalıdır. Girişimcinin işiyle ilgili olumsuz durumları iş planında saklamaya çalışması doğru bir yaklaşım değildir. İş fikrinin olumsuz yönlerinin saklandığına ilişkin bir izlenimin oluşması tüm çabaların boşa gitmesine sebep olacaktır. Yazarken format müsaade ediyorsa şekil ve grafikler kullanmak daha etkili olmaktadır (Blackwell, 2004: 4-5).

#### **4.2.4. İş Planının Sunumu**

Genelde iş planları öncelikle yazılı olarak kurumlara sunulur. Daha sonra kurumlar kendilerine sunulan iş planlarının tamamını ayrı ayrı bir değerlendirme ve elemeyi geçirirler. Başarılı görülen iş planlarının sahibi olan girişimciler ikinci aşamada iş planlarını sunmak ve belirli soruları cevaplamak üzere bir jürinin karşısına davet edilirler. Burada yapılacak sunum iş planının içeriği kadar önemli ve değerlidir. Bu sunum için girişimcinin en fazla 10-15 dakikalık (hatta bazen 3-5 dakika) bir zamanı vardır. Jürinin karşısında yapılacak konuşma girişimcilik ekosisteminde “**Asansör Konuşması**” (Elevator Pitch) olarak adlandırılmaktadır. Sunuma bu ismin verilmesindeki mantık bir asansörle birkaç kat yukarı çıkıncaya kadarlık sürede girişimcinin kendisini ve iş fikrini tanıtılabiliyor olabilmemesidir.

İş planını sunulan insanlar abartısız onlarca iş planını daha önceden dinlemiş, okumuş, değerlendirmiş insanlardır. Dolayısıyla girişimciyi anlama noktasında çoğunlukla zorlanmazlar. Ancak onların ilgisini çekecek bir görüntü sergilenmesi gerekmektedir.

Araştırmalar, yaklaşık on beş saniye içinde tanıştığımız insanlardan bir ilk izlenim oluşturduğumuzu söylemektedir. İlk beş dakika içinde ise karşılaşılan insanlarla ilgili daha sonra değişmesi zor olan net bir görüntü oluşmaktadır. Sağlam bir iş planına sahip olmak oldukça önemlidir. Ancak önce iyi bir izlenim bırakmak gerekmektedir. Bir girişimci adayı iyi bir izlenim oluşturmamasının ardından iş planının ne kadar iyi olduğunu gösterme şansına



sahip olabilecektir (Finch, 2006: 5-6).

Konuyla ilgili video paylaşım sitelerinden asansör konuşmaları ve iş planı sunumlarının izlenmesi fayda sağlayacaktır. Girişimci olma niyetinde olan girişimci adaylarının, etkili sunum teknikleri, ikna etme teknikleri, topluluk önünde konuşma gibi niteliklerini mutlaka geliştirmeleri gerekmektedir.

#### 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği

İş planları diğer planlardan farklıdır. Normalde iş planlarının birbirine benzer formatları vardır. İş planları hazırlanma amacına ve sunulacakları kurumuna göre değişik formatlarda olabilirler. Hatta bazı kurumların kendine özel hazırladıkları iş planı veya proje formatları olabilir. Ancak formatlar farklı olsa da iş planları içerik olarak birbirine benzer mantık içerirler. Bir iş planının içeriğinde, sıralaması değişebilir olmakla birlikte bulunması gereken kısımlar şunlardır:

**Tablo 4.2:** İş Planının Kısımları

Kapak Sayfası
İçindekiler
Kısım 1 Yönetici özeti
Kısım 2 Girişimcinin tanıtılması
Kısım 3 İşletmenin tanıtılması
Kısım 4 Ürün veya hizmetin tanıtılması
Kısım 5 Pazar analizi ve pazarlama planı
Kısım 6 Yönetim ve organizasyon planı
Kısım 7 Üretim planı
Kısım 8 Finansal plan
Kısım 9 Risk faktörleri
Kısım 10 Ekler

## **Kapak Sayfası**

Kapak sayfasında, girişimcinin ve kuracağı işletmenin adı, adresi, telefon, e-posta gibi iletişim bilgileri, planın hazırlanma tarihi, planı hazırlayan(lar)ın ad(lar)ı, planın sunulduğu kurumun ismi, eğer revizyona tabi tutulmuşsa revizyon numarası ve tarihi gibi bilgilere yer verilir.

## **İçindekiler**

İş planını okuyanlar planı başından başlayıp sonuna kadar düzenli bir biçimde okumazlar. Bazen planın belirli bir kısmını önce okumak isteyebilirler. Bu yüzden iş planı kısa olarak yazılmış olsa bile mutlaka bir içindekiler bölümü düzenlenerek okuyucuların işlerini kolaylaştırmak faydalı olmaktadır.

## **Yönetici özeti**

İş planının kalbi olarak nitelendirilebilir. Çünkü iş planınızı değerlendirenlerin iş planının tamamını okumaya vakti olmadığında sadece yönetici özetini okurlar. Bu yüzden yönetici özeti iş planının diğer kısımları tamamlandıktan sonra büyük bir itina ile yazılmalıdır.

Yönetici özetinde, iş fikrini olabildiğince açık, net, çekici ve okuyanda heyecan uyandırıcı bir şekilde tanımlaya çalışmak gerekmektedir. Yönetici özeti 5 sayfayı geçmemeli (ideali 2-3 sayfa) ve beş ila on dakika içinde okunabilecek uzunlukta olmalıdır (Abrams, 2010). Yönetici özeti bölümü yazıldıktan sonra birkaç kez gözden geçirilip iş fikrinin doğru ve yeterli bir biçimde anlatılıp anlatılmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Yönetici özeti kısmında özet olarak şu bilgilere yer verilmelidir (Coşkun, 2003):

- İşletmenin tanımlanması (kim kurdu, kim yönetiyor, ne zaman, nerede kuruldu, ne iş yapıyor?)
- İş fikriniz nedir?
- İş fikrini diğerlerinden ayıran şey nedir?
- Hedef müşteriniz kim? (Bu pazarların büyüklüğü) Bu müşterilere nasıl bir değer sağlıyorsunuz?
- Öngörüleriniz (pazarın büyüme hızı, satışlar, karlılık oranlarınız vb.) nelerdir?
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli önemli hedefleri nelerdir? Bu hedefleri gerçekleştirme gücünüz nedir?
- Karşılaşılabilecek rekabetin boyutları nelerdir?,

- Yönetim ekibiniz ve bunların güçlü yönleri nelerdir?,
- Gerekli yatırım tutarı, finansal ihtiyaçlarınız nelerdir?,
- Karılaşılabilecek muhtemel fırsatlar ve riskler nelerdir?
- İş planını okuyanlardan ne talep edilmektedir ve niçin talep edilmektedir.

### **Girişimcinin Tanıtılması**

Girişimin hayata geçme sürecinde girişimci veya girişimcilerin özellikleri sürecin başarısını önemli derecede etkilemektedir. Bu yüzden girişimcinin eğitim durumu, iş tecrübesi, yabancı dil bilgisi, kişisel becerileri gibi bireysel özellikleri iş planını değerlendirenlerin dikkat ettikleri bir konudur. Bu bölümde özellikle girişimcinin kendi bireysel özelliklerinden yola çıkarak iş fikrini hayata geçirip geçiremeyeceğini açıklamalıdır. Yani girişimci hayatı boyunca öğrendikleri ile bu girişimi hayata geçirebilecek bir niteliğe sahip olduğu konusunda ikna edici argümanların tümünü burada kullanmalıdır. Girişimcin, bireysel vizyonunu, işle ilgili duyduğu heyecanı bu başlık altında aktarmalıdır.

Yine girişimciyle ilgili iletişim bilgileri de ayrıca bu bölüme yazılabilir (Şanlı ve Şahsüvar, 1999: 36).

### **İşletmenin Tanıtılması**

İşletmenin tanıtılmasında temel amaç işletme hakkında ayrıntılı bilgilerin verilmesi ve sunduğu veya sunmayı amaçladığı ürün veya hizmetlerin tanımlanmasıdır. Bu kısımda girişilen işin, bu işe katkı yapan taraflara yaptıkları bu katkının karşılığını alabileceklerini göstermesi gerekir. İşletme tanıtılırken eğer mevcut bir işletmenin yapacağı yeni bir yatırımla ilgili iş planı hazırlanıyorsa işletmenin geçmişine dair mevcut bilgiler de sunulur. Sonrasında yeni hayata geçirilecek girişime ait aşağıdaki bilgilere yer verilir (Haag, 2013: 22).

- Mevcut/kurulacak işletmenin yönetim ekibinin özellikleri,
- Mevcut/kurulacak işletmenin misyon ve vizyon bildirgesi,
- Mevcut/kurulacak işletmenin veya iş fikrinin tarihi gelişim süreci,
- Mevcut/kurulacak işletmenin hukuki şekli,
- Yeni iş fikri ile ilgili pazara giriş stratejisi,
- Önerilen/var olan ürün-hizmetlerin tanımlanması,

- Ürün araştırma-geliştirme çalışmaları, patentler, telif hakları,
- İşin kurulacağı yer ve bu yerin seçilme nedeni,
- Mevcut finansal durum,
- İhtiyaç duyulan personel sayısı ve niteliği,
- Kritik riskler,
- Yatırımdan çıkış stratejileri (Gerektiğinde yatırımın nasıl sonlandırılacağı),

### **Ürün veya Hizmetin Tanıtılması**

İş planının bu kısmının amacı, sunulan ürün veya hizmetlerin açıklamasını yapmaktır. Ürün ve hizmetlerin rekabet avantajı sağlayan farklı özellikleri vurgulanmalıdır. Girişimci kendi ürün ve hizmetleri bağlamında rakipler tarafından sağlanan ürün ve hizmetleri karşılaştırmalı olarak analiz etmelidir (Nunn ve McGuire, 2010: 98). Bu bölümde ürün ve hizmeti tanıttacak şekilde aşağıdaki başlıklarda açıklayıcı bilgiler sunulmalıdır (Ernst &Young, 1997: 9-10; Deloitte, 2009: 11);

- Ürün veya hizmetin müşteriye yarattığı faydalar ve ihtiyaç karşılayabilme yeteneği,
- Ürün veya hizmetin rakip ürünlere göre farklılıklarının, üstün veya zayıf yönlerinin neler olduğu (müşterilerin ürün ve hizmetleri kullanarak sağlayacağı avantajlar; fiyat, kalite, sağlamlık, dayanıklılık, kolay bulunabilirlik vb.),
- Ürün veya hizmetin yaşam döngüsünde ne aşamada olduğu ve geleceği (yaşam döngüsünü uzatabilecek veya kısaltabilecek faktörlerin neler olduğu),
- Ürün veya hizmetle ilgili yasal mülkiyet haklarıyla ilgili konular (Girişimci ürünle ilgili yasal bir korumaya sahip mi, ürün ve hizmetin girişimciye ait bir patenti var mı, ürün ve hizmetin kullanılabilmesi için bir başkasının patent veya telif hakkını kullanmak gerekiyor mu?),
- Ürün veya hizmetle ilgili Ar-Ge yapıp yapılmadığı, eğer yapılıyorsa Ar-Ge çalışmalarının ne durumda olduğu? Ar-Ge faaliyetleri eğer gelecekte yapılacaksa bunların nasıl yürütüleceği ve bunlarla ilgili nasıl bir sonuç beklendiği (Yani ürün gelecekte nasıl bir şekil alacak),
- Ürün veya hizmetle ilgili yasal bir izin almak gerekiyor mu? Ürün veya hizmetle ilgili yerine getirilmesi gereken yerel veya uluslararası bir standart var mı?
- Her bir ürün ya da hizmetin kârlılığı.

## **Pazar Analizi ve Pazarlama Planı**

İş planının en önemli bölümlerinden biridir. Çünkü hedef pazarın analizi ve pazarlama planının başarısı girişimin başarısının önemli belirleyicilerinden bir tanesidir. Pazar Analizi bölümünde, hitap edilen pazarla ilgili bilgiler ve pazar araştırmanızın önemli noktalarını anlatan analizler özet bir şekilde sunulmalıdır. Bununla birlikte, ayrıntılı pazar araştırması çalışmaları iş planının ekine konulabilir (Nunn ve McGuire, 2010: 99). Pazarlama planı bölümünde ise işletmenin iş fikrinin temel dayanağı olan ürünün pazarlanması sürecinin nasıl gerçekleştirileceğine, müşterilerin ilgisinin nasıl çekileceğine dair düşünceler yer almalıdır. Aslında pazarlama planı iş fikri ile paranın nasıl kazanılacağını göstermektedir. Pazar analizleri ve buna bağlı olarak pazarlama planları kısa (1 yıl), orta (1-5 yıl arası) ve uzun vadeli (5 yıldan sonrası) olarak yapılmalıdır. Pazarlama planları ve stratejileri, doğru analizlerle desteklenmediği sürece değerli değildir. Tarihsel ve güncel verilerle bile geleceği tahmin etmek zor bir iştir. Girişimcinin gerçekçi olması ve piyasa değişikliklerinden haberdar olması gerekir (Haag, 2013: 23). Pazara analizi ve pazarlama faaliyetleri ile ilgili olarak iş planında aşağıdaki bilgilere yer verilebilir. (Ernst &Young, 1997: 6-8; Haag, 2013: 23)

- Mevcut pazarın tanıtılması: Bu başlık altında öncelikle pazarın sınırlarının belirlenmesi ve pazarın mutlak büyüklüğünün parasal olarak ifade edilmesi gerekmektedir. Pazardaki ihtiyaçların şu anda nasıl karşılandığına ilişkin açıklamalara yer verilmelidir.

- Hedef pazarın tanımlanması: Pazarda bulunan farklı müşteri grupları içinde niçin bu müşteri grubunun seçildiği ve hedef pazarın diğer pazar bölümlerinden farklılıkları ayırt edici bir şekilde açıklanmalıdır. Hedef pazarın yaş, gelir, cinsiyet, aile, konum ve meslek vb. demografik bilgileri açıklanarak hedef pazarın ne olduğu konusuna açıklık getirilmelidir. Müşterileri ürün veya hizmeti satın almaya motive eden faktörler açıklanmalıdır. Hedef pazar payına, tahmini müşteri sayısına, pazarın coğrafi olarak kapsadığı alana ilişkin veriler ve tahminler gerekçelendirilerek sunulmalıdır. Hedef pazarda ana eğilimler ve gelecekte beklenen değişikliklerin neler olabileceği ifade edilmelidir.

- Rakipler: Rakiplerin kimler olduğu, nerelerde faaliyet gösterdiği, güçlü ve zayıf yönleri, yönetim ve teknik kapasiteleri, onlarla nasıl rekabet edileceği, onlardan farklı olarak neler yapılacağı, rakipleriniz yerine müşterilerin sizi tercih etmesi için geçerli sebeplerin neler olduğu, pazara girme ihtimali olan potansiyel rakiplerin varlığı konuları açıklanmalıdır.

- Pazar araştırması: Pazar araştırmasının hangi yöntemlerle ve nasıl yapıldığı, potansiyel müşterilerle nasıl ilişki kurulduğu, ürün ve hizmete yönelik müşterilerin tepkileri gibi bilgilere yer verilmelidir.

- Pazarlama ve Satış Stratejisi: Temel pazarlama yaklaşımının ne olduğu ve buna bağlı olarak büyüme stratejileri, markalaşma stratejileri, fiyatlandırma stratejileri, reklam çalışmaları (gazeteler, televizyon, radyo, Internet, dergiler, sponsorluklar), dağıtım kanalları (dükkanlar, ofisler, kataloglar, internet sitesi), paketleme şekilleri, tutundurma çalışmaları (numuneler, yanında bir başka ürün, iki ürün alana bir bedava vb.), halkla İlişkiler çalışmaları, müşteri ilişkileri yönetimine yönelik uygulamalar, satış sonrası hizmet ve garanti koşulları gibi konular hakkında açıklamalar yapılmalıdır.

### **Yönetim ve Organizasyon Planı**

İş planını değerlendirenlerin en fazla dikkat gösterdiği konulardan birisi sahip olunan yönetim takımının söz konusu iş fikrini uygulamaya geçirmede yeterli olup olmadığıdır. Bu bölüm yönetiminizin yeteneklerini ve becerilerini vurgulamalı ve girişim sürecinin rekabet edebilirliğine yönetim takımının katkısını göstermelidir (Ernst & Young, 1997: 11). Teknik danışmanlar, muhasebeciler ve avukatlar gibi şirket dışındaki profesyonel kaynaklar da yönetim ekibine dâhildir (Haag, 2013: 26). İş planının bu kısımda şu konularda bilgi vermek gerekir (Nunn ve McGuire, 2010: 99):

- Örgütün yapısı ve yönetim anlayışı,
- Yönetim takımının arka planı ve temel sorumlulukları,
- Yöneticilerin mesleki özellikleri, ilgili iş deneyimleri, görev tanımları ve sorumlulukları, yöneticilere ödenecek ücretler (işletme içi ve dışındaki yönetici ve danışmanların özgeçmişleri iş planının ekine konulmalıdır),
- Organizasyon şeması ve açıklaması (girişimde kimin ne iş yapacağını belirlemek ve kuruluşun formal işleyiş yapısını ana hatlarıyla gösteren bir organizasyon şemasının iş planlarının içeriğinde bulunması gerekmektedir),
- Eğer kimin çalışacağı daha belirlenmemiş boş pozisyonlar varsa işe alım süreci, istihdamın zamanlaması, işe alınacaklarda aranan nitelikler de iş planına yazılmalıdır.

### **Mal ve Hizmet Üretim Planı**

Her girişim neticede bir mal veya hizmet üretmeye yöneliktir. Mal ve hizmet üretimini gerçekleştirirken girdilerin hangi kaynaklardan temin edileceği, hangi üretim planlarına

göre hareket edileceği gibi konular bu bölümün konusudur. İş planının üretim Planı kısmında şu bilgilere yer vermek gerekir:

-Tedarik Planı: Hangi girdiler, hangi tedarikçilerden, hangi kanallarla, hangi zamanda işletmeye ulaşacak?

-Üretim Planı: Hangi teknoloji ile nerede ve ne kadar üretim yapılacak? Üretim kapasitesi ne kadar olacak? Gelecekte üretim kapasitesinin ne kadar arttırılması planlanmaktadır?

- Üretimin hangi kısımları işletme içinde yapılacak, hangi kısımları işletme dışında yaptırılacak? Üretim için sahip olunan uzmanlıklar nelerdir? Üretimin gerçekleştirme aşamaları nelerdir? Üretimde kullanılacak makine, malzeme, enerji, hammadde, işçilik ihtiyaçları nelerdir? Hedeflenen üretim ve satış seviyelerine ulaşmak için yeni makinalar almaya ihtiyaç var mı?

- Ar-Ge ile ilgili ne tür faaliyetler yapılacak?

### **Finansal Plan**

İş planının hazırlanmasının en önemli gerekçelerinden bir tanesi kreditorleri ve yatırımcıları söz konusu iş fikrine finansal destek vermeleri için ikna etmektir. Bu sebeple iş planlarının en hassas ve önemli bölümlerinden bir tanesi finansal planla ilgili olanıdır. Finansal planda özellikle harcamaların nasıl karşılanacağı, yatırımın getirisi, nakit akış yönetimi gibi konularda öngörülerde ve önerilerde bulunulur.

Ayrıca, finansal planda şu bilgilere yer verilmesi uygun olur; işletmenin geçmiş finansal verileri (varsa), ilk yıla ilişkin aylık olarak finansal tahminler, bilanço (işletmenin belirli bir dönemdeki ticari faaliyetlerinin mali özeti), gelir tablosu (işletmenin belirli bir dönemdeki gelir ve giderlerini, kar veya zararını gösteren mali tablo), nakit akış tablosu (nakit giriş ve çıkışlarını ifade eder), başa-baş noktası (toplam maliyet ve toplam gelirin eşit olduğu nokta) analizi, karlılık analizleri, işi finanse etmek için ne kadar fona gerek olduğu (fonlar nereden elde edilecek), bu fonların nerelerde harcanacağı, bu fonlara ne zaman gerek duyulacağı, işletmenin gelir kalemleri ve bunlardan elde edeceği kazanç vb.

### **Risk Faktörleri**

Her girişim süreci belirli riskleri içerir bu risklerin bazıları işletmenin kendi iç çevresinden bazıları da çevresel faktörlerden kaynaklanır. Riskler genelde düşük, orta ve yüksek dereceli riskler olarak sınıflandırılır. Risklerin eksiksiz ve açık bir şekilde göz önünde bulundurulması yatırımcıların iş planına güvenmesini sağlar. Girişimciler iş planlarına

riskleri dâhil ederek, potansiyel yatırımcılara iş fikirleri üzerinde üzerine kafa yorduklarını göstermiş olur. Girişimciler iş planlarında muhtemel riskleri derecelendirmeli ve meydana geldiklerinde eylem planlarının neler olduğunu da yazmalıdırlar. İş planında görülmesi gereken risklerin görülmemesi, potansiyel yatırımcıların iş fikrinin aşırı iyimser olduğunu varsaymalarına ve kendi deneyimlerine dayanarak, iş planını hak ettiğinden daha sert bir şekilde yargılamalarına ve reddetmelerine sebep olur. Ancak, riskler iş planında fırsatlardan daha fazla yer kaplamamalıdırlar (Kubr vd. 2013: 119).

## **Ekler**

Bir iş planı içinde girişimcinin ifadelerini ve iddialarını güçlendirecek ama kullanıldığında anlatım bütünlüğünü ve görsel bütünlüğü bozacak olan belgeler iş planının eklerine konulur. İş planının eklerine konulacak olan unsurlar şunlardır; ürüne ilişkin teknik özellikler, işletmenin organizasyon şeması, kilit pozisyondaki yöneticilerin özgeçmişleri, finansal tablolar, pazar analiz raporları, demografik raporlar, istatistikler.



## BÖLÜM V: ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK

### Bölüm Konuları

- ✚ Uluslararası Girişimciliğin Tanımı
- ✚ Uluslararası Girişimciliğe İlişkin Yaklaşımlar
  - ✚ Aşama Yaklaşımları
  - ✚ Küresel Doğanlar Yaklaşımı
  - ✚ Ağ Yaklaşımı
  - ✚ Uluslararası Girişimcilik Yaklaşımı
- ✚ Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri
  - ✚ İhracat
  - ✚ Ortaklıklar
  - ✚ Doğrudan Yabancı Yatırımlar

### Giriş

Girişimcilik olgusu hemen her ülke için iktisadi gelişmenin temel dinamiklerinden birisidir. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler açısından gerek mal gerekse de hizmet üretimini arttırabilmek, hem yeni işletmelerin kurulması hem de var olan işletmelerin kapasitelerinin arttırılabilmesiyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda bu bölüm, girişimlerin uluslararasılaşmasında bireysel girişimcilik özelliklerinden çok bir kurumsal girişimcilik perspektifi sunmaktadır. İstisnaları olmakla birlikte (küresel doğan işletmeler gibi) iktisadi girişimler ilkin iç pazara yönelik ulusal işletmeler olarak ortaya çıkarlar. İç pazarda belli bir üretim ve satış hacmini yakalayan işletmeler zamanla daha büyük pazar fırsatları araştırmaya başlarlar ve ürünün özelliklerine ve kendi firma kapasitelerine göre farklı aşamalardan geçerek uluslararası pazarlarda rekabet etmeye çalışırlar.

Bu bölümde bir girişimin hangi koşullarda uluslararası girişim olarak ifade edilebileceği ve genel olarak bir girişimin uluslararasılaşmasının hangi yaklaşımlar temelinde açıklanabileceği tartışılacaktır. Bir girişim kuruluşundan itibaren üretiminin bir kısmını veya tamamını ulusal sınırlar ötesinde gerçekleştirmeyi veya satmayı hedefleyebileceği gibi zaman içerisinde uluslararası piyasalara açılma stratejisi de izleyebilir. Bu bölümün ilerleyen başlıklarında her iki strateji için de izlenebilecek uluslararası pazarlara giriş yöntemleri tartışılarak uluslararası girişimcilik olgusu hakkında temel düzeyde bilgi verilecektir.

#### 5.1. Uluslararası Girişimciliğin Tanımı

Günümüzde uluslararası girişimciliğe ilişkin tanımlar yapılırken büyük oranda Oviatt ve McDougall'ın (1989, 1994, 1997, 2000) muhtelif zamanlarda gerçekleştirdikleri çalışmalar

referans alınmaktadır. 1994 yılında gerçekleştirdikleri çalışma ile Oviatt ve McDougall (1994: 49) uluslararası girişimciliği “kuruluşundan itibaren, çeşitli ülkelerden elde edilen kaynakların kullanılması ve çıktılarının çeşitli ülkelere satılması suretiyle önemli rekabetçi üstünlük sağlamayı amaçlayan işletme organizasyonudur” şeklinde tanımlamışlardır. Aynı yıl Wright ve Ricks (1994) ise uluslararası girişimciliği “ulusal sınırların ötesinde, işletmeler ve uluslararası çevreler arasındaki ilişkilere odaklanan, firma düzeyinde işletme faaliyetleri” olarak tanımlamışlardır. 1997 yılında McDougall ve Oviatt (1997: 293) uluslararası girişimcilik kavramını “ulusal sınırların ötesinde değer yaratmayı ve işletme organizasyonlarını büyütmeyi hedefleyen yeni ve inovatif faaliyetler” olarak yeniden tanımlamışlardır. 2000 yılında ise McDougall ve Oviatt (2000: 903) uluslararası girişimcilik tanımını revize ederek “ulusal sınırların ötesinde ve organizasyonlarda değer yaratmayı amaçlayan, inovatif, proaktif ve risk alıcı davranışların bir kombinasyonudur” şeklinde yeniden tanımlamışlardır. 2005 yılında Oviatt ve McDougall (2005: 540) uluslararası girişimciliği “ulusal sınırların ötesinde yeni mal ve hizmetler yaratmak için, fırsatların keşfedilmesi, fırsatlara yönelik irade gösterilmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve fırsatlardan yararlanılması” şeklinde bir kez daha tanımlamışlardır. Aynı yıl Aspelund ve Moen (2005) ise uluslararası girişimleri “kuruluşundan itibaren uluslararasılaşmayı amaçlayan ve operasyonlarının ilk yıllarında toplam satışlarının önemli bir kısmını yabancı pazarlarda gerçekleştiren firmalar” olarak tanımlamışlardır. Bu tanım Oviatt ve McDougall’ın 1994 yılında gerçekleştirdikleri tanımla büyük oranda örtüşmektedir. Tayauova (2009) ise farklı yazarların tanımlarını derleyerek, uluslararası girişimciliği, “işletmenin (1) değer yaratma, kar elde etme veya büyüme gibi amaçları doğrultusunda (2) ulusal sınırların ötesinde oluşan fırsatları keşfederken ve kullanırken (3) yenilikçi, pro-aktif ve risk alma davranışları sergileyerek (4) örgüt kapsamında gerçekleştirdiği (5) bir süreçtir” şeklinde tanımlamıştır. Ersoy ve Yalçın (2019) ise uluslararası girişimciliği, “organizasyonların zamanla sınır ötesine taşınması, hatta üretim faaliyetlerinin dahi sınır ötesi çok uluslu bir yapıya bürünmesi, küresel boyutlara taşınması hedefine ulaşmak için yapılan bir girişimcilik faaliyeti” olarak tanımlamışlardır.

## **5.2. Uluslararası Girişimciliğe İlişkin Yaklaşımlar:**

Tayauova (2009) uluslararası girişimcilik ile ilgili dört yaklaşımdan bahsetmektedir. Bunlar; (1) aşama yaklaşımları, (2) ağ yaklaşımı, (3) küresel doğanlar yaklaşımı ile bu üç yaklaşımın bileşiminden oluşan (4) uluslararası girişimcilik yaklaşımıdır. Taş ve diğerleri (2017) ise firmaların uluslararasılaşma süreçlerini (1) Uppsala Modeli, (2) Yenilik Yaklaşımlı Model ve

(3) Ağ Yaklaşımı Modeli olmak üzere üç modele vurgu yaparak açıklamaktadırlar. Aşağıda bu yaklaşımlara ilişkin bilgilere yer verilecektir.

### **5.2.1. Aşama Yaklaşımları**

Firmaların uluslararasılaşırken belli aşamalardan geçmesi gerektiğini savunan görüştür. *Uppsala Modeli* ve *Yenilikçi Model* olmak üzere bu görüşü savunan iki ana yaklaşım söz konusudur.

#### **5.2.1.1 Uppsala Modeli**

Uppsala modeli, firmaların öncelikle iç piyasada gelişerek sonrasında aşamalı olarak uluslararasılaştığını savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre uluslararasılaşma sürecinde firmaların karşılaştığı en önemli engel bilgi ve kaynak eksikliğidir. Özellikle bilgi eksikliği “psikolojik mesafe” kavramı ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Psikolojik mesafe, ülkeler arasında dil, kültür, siyasal sistem, eğitim seviyesi ve endüstri gelişmişliği gibi farklılıkları ifade etmektedir (Taş ve diğ., 2017). Bu modele göre firmalar bilgi eksikliğini azaltmak maksadı ile psikolojik mesafe bakımından kendilerine daha yakın ülkelere ihracat yapmak suretiyle uluslararasılaşmaya başlamaktadırlar. Johanson ve Wiedersheim-Paul’a (1975) göre firmalar uluslararasılaşırken, *kuruluş zinciri (establishment chain)* olarak adlandırdıkları dört aşamalı bir süreçten geçmektedirler, bu aşamalar sırasıyla; (1) düzenli olmayan ihracat faaliyetleri, (2) bağımsız temsilciler yoluyla ihracat (acenta), (3) satış temsilciliği ve (4) üretim/imalat aşamalarıdır. Johanson ve Vahlne (1977) ise uluslararasılaşma sürecini, piyasa bilgisi, giriş kararları, piyasaya giriş ve mevcut faaliyetler arasındaki ilişkilerin fonksiyonu olarak değerlendirmişlerdir. Johanson ve Vahlne (1977) uluslararası piyasalara giriş kararlarının firma büyüklüğü ve piyasa koşulları tarafından etkilendiğini ifade etmişlerdir. Şöyle ki, firma önemli kaynaklara sahipse ve/veya piyasa koşulları sabit ve homojen ise yine ve/veya firma benzer koşullara sahip farklı piyasalarda tecrübe sahibi ise firmanın bu modelde bahsedilen aşamaları atlaması veya bu aşamaları esnetmesi mümkündür. Johanson ve Vahlne (1977) uluslararasılaşma sürecinde piyasa tecrübesine büyük önem atfetmişler, firma büyük kaynaklara sahip olmasa dahi, uluslararası piyasa tecrübesinin varlığının, firmanın uluslararası operasyonlarını yavaş yavaş büyütmesini ve piyasalarda oluşan risklerden kaçınması için doğru adımlar atmasını sağlayacağını ifade etmişlerdir.

#### **5.2.1.2. Yenilikçi Model**

Firmaların uluslararasılaşmasını açıklamada kullanılan ikinci temel model yenilik (inovasyon) modelidir. Yenilikçi model büyük ölçüde Bilkey ve Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota

(1982) ve Reid (1981)'in çalışmalarıyla şekillenmiştir denilebilir. Yenilikçi model, uluslararasılaşmayı başlatan mekanizmaya ilişkin görüşler dışında Uppsala modeline oldukça benzer bir yaklaşımdır (Knight ve Cavusgil, 1996). Her iki modelin de temel hareket noktası, uluslararasılaşma sürecini aşamalı bir yapı olarak görmeleridir. (Taş ve diğ., 2017). Bu aşamalar ise kaynaklar ve firmaların bu kaynaklar ekseninde verdiği kararlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi model, uluslararasılaşmanın firma içerisinde gerçekleşen yönetsel yeniliklerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını varsaymaktadır. Ayrıca modele göre uluslararasılaşma bazı öğrenme aşamalarından geçilerek gerçekleşmektedir. Yenilikçi modelde de Uppsala modelinde olduğu gibi, ihracat yurtdışı piyasalara girişte ilk önemli adımdır. Andersen (1993) yukarıda isimleri zikredilen yazarların model için öngördükleri aşamaları karşılaştıran çalışmasında bir firmanın altı farklı aşamadan geçerek uluslararasılaşacağını belirtmiştir, bu aşamalar; (1) ihracat yapmaktan uzak, tamamen iç pazara odaklı firma aşaması, (2) ihracat yapma niyetinde olan ve ihracat için piyasa araştırması yapan firma aşaması, (3) psikolojik mesafe bağlamında yakın görülen piyasalara sınırlı ihracat yapan firma aşaması, (4) yeni piyasalara ihracat yapan firma aşaması, (5) ihracatta tecrübe sahibi firma aşaması ve (6) psikolojik mesafe bağlamında uzak görülen piyasalara ihracat yapan firma aşaması olmak üzere genelleştirilebilir.

### **5.2.2. Küresel Doğalar Yaklaşımı**

Küresel doğa firma kavramı ilk kez McKinsey & Company tarafından hazırlanan ve 1993 yılında yayınlanan “*Emerging Exporters: Australia’s High Value-Added Manufacturing Exporters: Final Report of The Study*” isimli raporda kullanılmıştır. Bahsi geçen raporda küresel doğa kavramı Avustralya’nın erken uluslararasılaşan firmalarını ifade etmek amacıyla taşıyordu (Cavusgil ve Knight, 2009). Küresel doğa firmalar kuruldukları andan başlayarak uluslararası faaliyette bulunan firmaları belirtmektedir. Küresel doğalar yaklaşımı, hızlı uluslararasılaşan ve çeşitli yazarlar tarafından farklı kavramlarla ifade edilen küresel doğalar (born-globals), uluslararası yeni girişimler (international new ventures), küresel başlayanlar (global start-ups), uluslararası girişimler (international ventures) ve ani ihracatçılar (instant exporters) gibi işletmeleri kapsamaktadır (Tayauova, 2009). Coşkun ve diğerleri (2016), Autio ve diğerlerinin (2002) geliştirdikleri modelde yer alan değişkenler bağlamında “eğer bir firma yeterince derinliğe ulaşmış, mesafe olarak küresel ölçeği hedeflemiş ve karmaşık giriş modellerini becerebilecek düzeyde yönetsel beceriye sahipse ve bütün bu işleri de hızlı bir şekilde gerçekleştirebiliyorsa doğuştan küresel olduğu söylenebilir” sonucuna ulaşmışlardır. Bu tanım kapsamında Coşkun ve diğerleri (2016), hangi firmaların doğuştan küresel olarak

değerlendirilebileceğine ilişkin şu çıkarımlarda bulunmuşlardır; (1) üç yıldan daha kısa bir sürede dünya ölçeğine yayılmak, (2) dış satışlarının en az %25'ini coğrafi anlamda geniş bir alana yaymak ya da en azından hizmetin %25'ini ev sahibi ülkenin dışındaki ülkelere vermek, (3) dış satışların en az %50'sinin ev sahibi kıta dışında geniş bir coğrafi alana yaymak. Bu yaklaşımda dikkat çeken husus firma büyüklüğünün değil yaşının dikkate alınıyor oluşudur. Tayauova (2009) firmaların küresel doğan olarak kabul edilebilmeleri için, genelde faaliyetlerinin ilk iki yılı veya en geç üçüncü yıl içerisinde uluslararasılaşma sürecine başlamaları gerektiğini ifade etmektedir.

### **5.2.3. Ağ Yaklaşımı**

Ağ yaklaşımı modeli Johanson ve Mattsson (1987) tarafından geliştirilmiştir. Ağ yaklaşımı firmanın uluslararasılaşmasında organizasyonlar arası bağlantıları temel almaktadır. Johanson ve Mattsson (1987), firmanın uluslararasılaşma sürecini iş ağları bağlamında ele almışlar ve uluslararasılaşma sürecinin müşteriler, distribütörler, tedarikçiler ve rakipler olarak saydıkları aktörlerin iş ağları içerisindeki sayıları ve güçlerinden etkilendiğini ifade etmişlerdir.

Ağ modeline göre bir firmanın uluslararasılaşması, firmanın yabancı ağlardaki muhatapları ile ilişkilerinde pozisyon oluşturması ve geliştirmesi anlamına gelmektedir. Bu amaç (1) firmanın kendisi için yeni olan ağlardaki muhataplarıyla olan ilişkilerinde pozisyon oluşturmasıyla (uluslararası genişleme), (2) firmanın hali hazırda pozisyon aldığı ağlardaki muhataplarıyla olan ilişkilerindeki pozisyonunu geliştirmesiyle (uluslararası yayılma), (3) firmanın farklı uluslararası ağlardaki pozisyonlarını çoğaltmasıyla (uluslararası entegrasyon) gerçekleştirilebilir (Johanson ve Mattsson, 2015). Ağ yaklaşımına göre uluslararasılaşma firmanın tek başına gerçekleştirebileceği bir süreç değil, iş ağları içerisindeki aktörler ile gireceği formal veya İnfomal ilişkilerin bir sonucudur.

### **5.2.4. Uluslararası Girişimcilik Yaklaşımı**

Uluslararası girişimcilik yaklaşımı, uluslararasılaşma sürecinin temel dinamiği olarak girişimcilik olgusunu ele almaktadır. Bu yaklaşımı yukarıda bahsedilen diğer yaklaşımlardan ayıran temel özellik uluslararasılaşma süreci bakımından firmaların yaşı ve büyüklüğü konusunda bir ayırım yapmamasıdır. Uluslararası girişimcilik yaklaşımına göre küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde bir fark yoktur. Tayauova (2009) uluslararası girişimcilik yaklaşımı ve diğer yaklaşımlar arasındaki farkı şu şeklide ifade etmektedir: “Uluslararası girişimcilik yaklaşımı, uluslararasılaşmanın yavaş gelişen bir süreç olduğunu savunan ve genelde çok uluslu işletmelere odaklanan aşama yaklaşımları ile hızlı

uluslararasılaşan fakat bağımlı küçük ölçekli işletmelere odaklanan ağ yaklaşımının uçdeğerleri arasında bir uzlaşmayı temsil etmektedir. Uluslararası girişimcilik yaklaşımı, aynı zamanda, kuruldukları andan itibaren uluslararası ticari faaliyetlere başlayan küresel doğan işletmelerin, uluslararası yeni girişimlerin ve buna benzer özellikte diğer hızlı uluslararasılaşan işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini de kapsamaktadır.” Uluslararası girişimcilik yaklaşımı ile ilgili olarak Ersoy (2018) ise şu ifadeye yer vermektedir: “Uluslararası işletmecilik terminolojisi uluslararasılaşmayı uluslararası pazarlara giriş stratejileri perspektifinden ele almaktadır. Uluslararası işletmecilik bağlamında değerlendirildiğinde uluslararası pazarlara giriş stratejileri üç ana boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; ihracat, ortaklıklar ve doğrudan yabancı yatırımlardır. İlginçtir, uluslararası girişimcilik modelleri büyük ölçüde uluslararası işletmecilik teorisinden beslendiği halde uluslararası girişimcilik çalışmaları ihracata odaklanmamıştır. Bunun nedeni tanımlar itibarıyla uluslararası girişimciliğin ulusal sınırların ötesinde yaratılan katma değerle alakadar oluşudur. Daha açık ifade etmek gerekirse, uluslararası girişimcilik konsepti açısından ele alınan haliyle yurtdışına yönelik bir iktisadi girişim ancak yurtdışında bir katma değer yaratıyorsa uluslararası girişim olarak ele alınmaktadır.” Uluslararası girişimciliğe ilişkin kavramlar tanım bölümünde verildiği için burada yinelenmeyecektir.

Lumpkin ve Dess (1996) girişimcilik ve girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation) arasındaki farkı “girişimcilik yönelimi yeni bir girişimi ortaya çıkaran temel süreçlerin neler olduğu ile ilgiliyken, girişimcilik yeni bir girişimle ilgili kararların içeriği ile ilgilidir” şeklinde ifade etmektedirler. Bir başka deyişle girişimcilik yönelimi “nasıl” sorusu ile ilgiliyken, girişimcilik “nedir” sorusu ile ilgilidir. Knight (2001) uluslararası girişimcilik yönelimini ise “yabancı piyasalarda iş yapmak için inovasyon yapmak, risk almak ve genel bir proaktif yaklaşım içinde olmak” olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla Knight (2001)’a göre uluslararası girişimcilik yöneliminin üç boyutundan bahsedilebilir; bunlar (1) yenilikçilik, (2) risk almak (3) proaktif olmaktır. Bununla birlikte Lumpkin ve Dess (2001) ise uluslararası girişimcilik yönelimini beş boyutta ele almaktadırlar, bu boyutlar; (1) yenilikçilik, (2) risk almak, (3) proaktif olmak, (4) agresif rekabet ve (5) bağımsızlıktır.

### **5.3. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri**

Uluslararası girişimcilik tanım itibarıyla ulusal sınırlar ötesi iktisadi faaliyetleri kapsamaktadır. Uluslararası iktisadi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve başarıya ulaşması ise izlenen uluslararası pazarlara giriş stratejileri ile yakından ilişkilidir. Uluslararası pazarlara

giriş stratejileri üç başlık altında toplanmaktadır, bunlar (1) ihracat, (2) ortaklıklar ve (3) doğrudan yabancı yatırımlardır.

**Tablo 5.1:** Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

İhracat	Ortaklıklar	Doğrudan Yabancı Yatırım
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dolaylı İhracat</li><li>• Dolaysız İhracat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lisans Anlaşmaları</li><li>• Franchising</li><li>• Sözleşmeli Üretim</li><li>• Yönetim Sözleşmesi</li><li>• Montaj Operasyonları</li><li>• Joint Venture</li><li>• Konsorsiyum</li><li>• Anahtar Teslim Projeler</li><li>• Yap-İşlet-Devret Modeli</li></ul>	

**Kaynak:** Can, E., Uluslararası İşletmecilik, Beta Yayınları, 4. Baskı, Kasım 2012, İstanbul, sf. 103

### 5.3.1. İhracat

İhracat, ülke içerisinde serbest dolaşımda bulunan eşyanın ülke dışına çıkarılması işlemidir. İhracat işlemleri iki türde gerçekleştirilebilir, bunlar (1) dolaylı ihracat ve (2) dolaysız ihracattır. Dolaylı ihracat, ihracat işlemlerinin firma dışında aracılar vasıtasıyla gerçekleştirilmesidir. Dolaysız ihracat ise, firmanın ihracat işlemlerini bağımsız aracılar olmaksızın kendi organizasyon yapısı içerisinde gerçekleştirmesidir. İhracata yeni başlayan ve ihracat hacmi küçük firmaların dolaylı ihracatı, ihracatta belli bir tecrübe kazanmış ve ihracat hacmi büyük olan firmaların ise dolaysız ihracatı tercih ettikleri görülmektedir.

### 5.3.2. Ortaklıklar

#### 5.3.2.1. Lisans Anlaşmaları

Bazı firmalar sahip oldukları ve nihai ürünün oluşması için gerekli nitelikte olan bir varlığın (teknoloji, bilgi vs.) bir başkası tarafından kullanılmasına belli bir süreliğine izin verirler. Buna lisans verme denmektedir. Lisans veren, lisans alanın, alınan lisansa bağlı olarak yaptığı satışlardan belli bir miktar alır (royalty). Kimi durumlarda lisans veren bir kereliğine lisans devrine dayalı olarak toplu bir para da talep edebilir. Lisans verme işlemine konu olan maddi olmayan varlıkların başında patentler, telif hakları, özel formüller ve tasarımlar ve ticari markalar gelmektedir (Coşkun vd., 2016: 153). Lisans anlaşmaları, dış piyasalara girmenin nispeten kolay yollarından birisi olmaktadır. Lisans anlaşmasında lisansör (lisans veren) bir üretim sürecini, marka ve patentleri belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmaktadır.

Lisans veren lisansör, alan lisansiye, yapılan anlaşma da lisans anlaşması adını almaktadır (Can, 2012: 108).

#### **5.3.2.2. Franchising**

Franchising kelimesinin dünya literatüründe tam bir yerel karşılığı olmadığından, bu kelime tüm ülke dillerinde aynı şekilde ifade edilmektedir. Franchising kelimesinin asıl kökeni İngilizcede bulunan ve serbest bırakmak anlamına gelen “to free” kelimesinden türetilmiştir. Franchise; “belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan formal izindir” olarak tanımlanmaktadır (Can, 2012:111). Franchising ile lisans verme arasında temel bazı farklar vardır. Birincisi söz konusu ürünün pazara sunulmasına ilişkin franchising veren firmanın geniş yetki ve denetim gücü vardır. Franchise alan firma önceden belli kalite, tasarım ve hizmet şartlarına uyacağını garanti eder. İkincisi, lisans verme genellikle sanayi sektöründe yaygınken franchising daha çok hizmet sektöründe görülür. Üçüncüsü, lisans genellikle bir kereliğine bir hakkın devri şeklinde gerçekleşirken franchising uygulamasında verici firma alıcıya eğitim ve reklam gibi konularda sürekli yardım eder (Coşkun vd., 2016: 156).

#### **5.3.2.3. Sözleşmeli Üretim**

Sözleşmeli üretimde (contract manufacturing), uluslararası pazara girmeyi hedefleyen işletme, ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken, pazarlama faaliyetlerini ise kendisi üstlenmektedir. Bu stratejinin uygulanabilmesi için üretimi gerçekleştirecek olan işletmenin ürünü global standartlarda (kalite ve miktar olarak) üretebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Sözleşmeli üretimde uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekmemektedir (Can, 2012:116).

#### **5.3.2.4. Yönetim Sözleşmesi**

Yönetim sözleşmesi (management contract), uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir. Böylece işletme belirli bir ücret karşılığında yönetici personelini yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olması için görevlendirmektedir. Yabancı işletme böylelikle yönetim bilgisi ve tecrübesini transfer etmiş olmaktadır. Başka bir deyişle, yönetim sözleşmesiyle bilgi ve tecrübe ihracı sağlanmış olacaktır. Sözleşme belirli bir ücret karşılığında olabileceği gibi kar payı alma, belirlenen bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından olma veya bu üç durumun bileşimi şeklinde de olabilmektedir (Can, 2012:116). Yönetim sözleşmeleri sayesinde firma sahip olduğu belli üstünlükleri genellikle kendisine



rakip olamayacak bir firmaya kullandırarak fazla bir risk üstlenmeden ve harcama yapmadan bir gelir elde etme şansına sahip olur. Bununla birlikte, yönetim sözleşmelerinin bilgi sağlayan firma açısından en önemli sakıncası yerel bir firmaya yönetim becerilerini aktarması sonucunda ileride kendisine bir rakibin doğmasıdır (Coşkun vd., 2016:156).

#### **5.3.2.5. Montaj Operasyonları**

Montaj operasyonları genel olarak ihracat ve yerli üretimin bir bileşimidir. Montaj operasyonu, üretilmiş bazı parçaların ihracat yoluyla hedef ülkeye ulaştırılmasının ardından, bu ülkede bu parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesi suretiyle nihai ürüne dönüştürülmesi faaliyetidir. Bu stratejide parçaların en yüksek maliyet avantajı sağlayan ülkelerde üretilmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda üretilen parçalar, montaj aşamasında maliyet avantajı sağlayacak ülkelerde (örneğin iş gücünün ucuz olduğu ülkeler) veya söz konusu ürünün satılacağı ülkede birleştirilip nihai ürüne dönüştürülmektedir.

#### **5.3.2.6. Birlikte Girişimler (Joint Ventures)**

Birlikte girişim ya da yaygın kullanımı ile joint venture, iki veya daha fazla işletmenin ortak olarak yeni bir işletme kurmalarıdır. Kurulan bu yeni işletmeye joint venture denir. Çoğunlukla yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortaklık kurması sonucu uluslararası joint venture kurulmuş olur (Can, 2012: 120). Birlikte girişimler genellikle hem yabancı hem de yerel girişimler açısından ideal bir risk paylaşımı aracıdır. Yabancı firmalar hedef ülkede yerel bir firma ile işbirliği yapmak suretiyle çevresel koşullar hakkında bilgi sahibi olur ve yatırım riskini minimize edebilirler. Bunun yanında birlikte girişim bazı durumlarda zorunlu bir hal alabilir. Kimi ülkeler %100 yabancı yatırıma izin vermemektedir veya hükümetler bir kısım ülkelerin işletmelerine yatırım izni verirken diğer bazı ülkelere bu izni vermiyor olabilirler. Bu durumda hedef ülke pazarına girmek isteyen işletmelerin yerli bir ortak edinmekten başka çaresi olmamaktadır. Birlikte girişimlerin genelde en sakıncalı görülen yönü ise yabancı işletmenin gerçekleştirdiği teknoloji transferi neticesinde ürün üzerindeki kontrolünü kaybetmesi olasılığıdır.

#### **5.3.2.7. Konsorsiyum**

Konsorsiyumlar büyük ölçekli taahhüt gerektiren ulusal veya uluslararası işlerde, aynı veya farklı ülkelerden işletmelerin finansal ve teknolojik imkânlarını birleştirmek üzere bir araya gelerek kurdukları ortaklıklardır. Konsorsiyumların birlikte girişimlerden ayrıldığı nokta, konsorsiyumlarda farklı işletmeler bir araya gelerek yeni bir işletme kurmak yerine, büyük

çaplı bir işi tamamlayabilmek üzere geçici olarak işbirliği yapmaktadırlar. Firmaların tamamlamak üzere bir araya geldikleri iş sonlandığında konsorsiyum kendiliğinden sona erer.

#### **5.3.2.8. Anahtar Teslimi Projeler**

Bir firma müşterisi adına bir üretim veya hizmet tesisinin tasarımını, inşasını ve donanımını ve son olarak da deneme üretimini gerçekleştirmesi işlemine anahtar teslimi projeler denmektedir (Coşkun vd., 2016: 159). Uluslararası bir şirket dışarıda bir anahtar teslimi iş yapma girişiminde bulunuyorsa, tüm faaliyetlerin planlanması ve gerekli tüm hazırlıkların yapılmasından sorumludur. Proje tamamlandığında faaliyetin yönetimi ile ilgili tüm işler, yetki ve sorumluluklar, uluslararası işletme tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir. Projenin tamamlanması karşılığında, uluslararası işletme oldukça yüksek bir ücret alır (Can, 2012: 123).

#### **5.3.2.9. Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi**

Yap-işlet-devret modeli, bir ülkenin temel altyapı yatırımlarının gerçekleşmesinde iş finansmanı sağlamayı ve özel kesime açılmayı amaçlayan bir uygulamadır (Can, 2012: 123). Yap-işlet-devret türünden girişimler genellikle büyük meblağlıdır ve taraflardan birisi (alıcı olan) genellikle bir ülkedir. Bu yöntem dünyada ve Türkiye’de özellikle santraller, hava alanları iletişim sistemleri gibi alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2016: 159).

#### **5.3.3. Doğrudan Yabancı Yatırım**

Doğrudan yabancı yatırım, uluslararası firmaların yerel firmalarla ortaklık kurmak yerine hedef ülkede kendi yatırımlarını yapmak suretiyle üretimde bulunmaları faaliyetidir. Uluslararası firmaları doğrudan yabancı yatırım yapmaya iten faktörlerin başında hedef pazarın büyüklüğü gelmektedir. Bunun yanında taşıma maliyetlerindeki artışlar, korumacı dış ticaret politikaları, devlet teşvikleri veya maliyet avantajı gibi faktörler de uluslararası firmaları doğrudan yabancı yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler doğrudan yabancı yatırım çekmek için büyük gayret sarf etmektedirler. Doğrudan yabancı yatırımlar, ev sahibi ülke açısından ödemeler bilançosu dengesizliklerinin giderilmesi ve istihdam politikası kapsamında yeni iş olanakları yaratılması gibi bir takım politik ve ekonomik faydalar sağlamaktadır. Doğrudan yabancı yatırımlar (1) tamamıyla sahip olunan bağlı işletme, (2) birleşme ve satın alma ve (3) portföy yatırımları olmak üzere üç farklı biçimde gerçekleştirilebilir. Tamamıyla sahip olunan bağlı işletme tipi doğrudan yabancı yatırımlara her ülke izin vermemektedir. Bazı ülkeler milli sanayii dış rekabetten korumak

amacıyla bu tip yatırımlara izin vermezken, bazı ülkeler de özellikle istihdam olanaklarının artacağı beklentisi ile bu tip yatırımları desteklemektedir. Birleşme ve satın almalar tipi doğrudan yabancı yatırım ise daha çok hedef ülkenin tamamıyla sahip olunan bağlı işletme tipi yatırıma izin vermediği durumlarda ve yatırım yapacak olan firmanın hedef pazara hızlı girme stratejisi güttüğü durumlarda izlenen bir yoldur. Bu tip yatırımda uluslararası firma hedef ülkede yerel bir işletmeyi satın almak suretiyle hedef pazarda vakit kaybetmeden rekabete girişebilmektedir. Portföy veya portfolyo yatırımları tipi yatırımlar ise borsada arz edilen hisse senedi ve tahvillerin yabancı yatırımcılar tarafından satın alınması ile gerçekleşmektedir.

## BÖLÜM VI: PROJE YÖNETİMİ

### Bölüm Konuları

- 🚦 Projeler İçin Sağlanan Destekler
- 🚦 Proje Kavramı İle İlgili Temel Bilgiler
- 🚦 Proje Türleri
- 🚦 Proje yönetimi
- 🚦 Proje Hazırlama

### Giriş

Ülkemizin gelişmekte olduğu bu süreçte bilim ve teknolojiye ayak uydurarak ilerlemesini sürdürebilir hale getirmesi gerekmektedir. İşletmelerde bu gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Bunun içinde yeni projeler geliştirmek zorundadırlar. Böylece projelere duyulan ilgi artmış ve proje yönetimi yaygınlaşmıştır. Son yıllardan ülkemizin 2023 hedefleri doğrultusunda özel ve genel alanlarda ulusal proje başvuruları yaygınlaşmıştır. Ayrıca, AB sürecinde olduğumuz içinde bazı uluslararası projelere de başvuru imkânlarımız mevcuttur. Bu yüzden, ülkemizde çeşitli danışmanlık firmaları tarafından proje yazılımı ve yönetimi yaygın bir şekilde artmıştır.

Projenin en basit ve etkili tanımı” özgün bir ürün veya hizmet üretmek için gösterilen geçici bir çabadır” şeklindedir. Belli bir ihtiyacın giderilmesini veya bir amaca hizmet etmeyi amaçlar. Farklı tip projeler olabilir ama hedefleri genel olarak özgün, ölçülebilir, erişilebilir ve süreli olmalarıdır. Bu sürecin yönetimi ve kontrolü projenin başarıyla tamamlanması için önemlidir. Burada zamanın, maliyetin, kalitenin, personelin, tedarikçilerin, risklerin vb. yönetilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, Girişimcilik ve Proje Yönetimi dersi kapsamında öğrenciler tarafından yapılması öngörülen proje başvurusuna katkı amaçlanmıştır. Projelerle ilgili genel bilgiler verildikten sonra, başvuru formlarında olabilecek kısımların nasıl doldurulması gerektiği son kısımda açıklanmıştır.

### 6.1. Projeler İçin Sağlanan Destekler

Ülkelerin ekonomilerinin gelişmesi için üretim, tüketim ve bunu sağlayan dağıtımının sürdürülebilir olması gerekmektedir. Bunlarda oluşabilecek bir aksama ekonomiyi olumsuz etkiler.

Daha önceki bölümlerde anlatılan devlet desteklerine ilaveten uluslararası destek programları da yer almaktadır. Bu alanda en çok bilinen ve yaygın olanı Avrupa Birliği (AB) projeleridir. Türkiye, aday ülke statüsüyle Avrupa Birliği fonlarından yararlanmaktadır. Kısaca IPA olarak adlandırılan “Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı”, Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne uyum sürecindeki reformlarını ve bu yönde yapılan her türlü çalışmayı desteklemektedir. Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA): Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne uyum sürecindeki reformlarını ve bu yönde yapılan her türlü çalışmayı destekler.

IPA kapsamında, ülkemizdeki ticaret ve sanayi odaları, meslek odaları, dernekler, vakıflar, üniversiteler, kooperatifler, sendikalar ve benzeri sivil toplum kuruluşlarının geliştirdikleri projelere “Hibe Programı” adı verilen bir yöntemle finansman sağlanmaktadır. IPA’dan faydalanmak amacıyla bakanlıklar ve müsteşarlıklar gibi merkezi düzeydeki kamu kuruluşları, her yıl ulusal belgelerdeki öncelikler doğrultusunda makro düzeyde proje geliştirirler.

Avrupa Birliği politikalarına destek sağlayacak önemli alanlarda ve belirli süreler için uygulanan çeşitli Birlik Programları bulunmaktadır. Ekonomik ve sosyal birliğini hedefleyen 28 ülkeden oluşan AB’de çeşitli alanlarda işbirliğini teşvik etmek ve ilgili alanlardaki uygulamaları yakınlaştırmak için çeşitli Birlik Programları bulunmaktadır.

Üye ülkelerin hepsi için zorunlu olan bu Birlik Programlarının önemli bir bölümü aday ülkeler ve Balkan ülkeleri gibi AB’nin yakın olduğu ülkelere de açık bulunmaktadır. Türkiye de aday ülke sıfatı ile bu Birlik Programlarına katılım sağlamaktadır. Ülkemiz 26 Şubat 2002 tarihinde imzalanan "Türkiye Cumhuriyeti ile Avrupa Topluluğu Arasında Türkiye'nin Topluluk Programlarına Katılmasının Genel İlkeleri Hakkında Çerçeve Anlaşma" ile Programlara katılmaya başlamıştır. Ülkemiz 2007-2013 yılları arasında 9 Birlik Programına katılım sağlamıştır. Bunlar;

1. Eğitim ve Öğretim alanında Hayat boyu Öğrenme Programı,
2. Gençlik faaliyetlerini destekleyen Gençlik Programı,
3. Rekabetçilik ve Yenilik alanlarına destek sağlayan Rekabetçilik ve Yenilik Programı,
4. Araştırma ve Teknolojik Yeniliklerin desteklenmesi için 7. Çerçeve Programı,
5. Kültür faaliyetlerine destek sağlayan Kültür 2013 Programı,
6. Avrupa Kültür Başkentleri Eylemi,
7. Sosyal Politika alanında gerçekleştirilen Progress Programı,

8. Gümrük alanındaki işbirliğini destekleyen Gümrükler 2013 Programı,
9. Vergi alanındaki işbirliğini destekleyen Fiscalis 2013 Programı olarak sıralanmaktadır.

**Tablo 6.1:** Türkiye'nin 2014-2020 yılları arasında katılım sağlayacağı Programlar

1. Ufuk 2020	7. Herkül III	13. İç Güvenlik-Sınır ve Vize	19. Yaratıcı Avrupa
2. COSME	8. Fiscalis 2020	14. Adalet	20. Sivil Koruma Mekanizması
3. Erasmus+	9. Customs 2020	15. Haklar ve Vatandaşlık	21. İstihdam ve Sosyal Yenilik
4. Galileo	10. LIFE	16. Vatandaşlar için Avrupa	22. Bütünleşik Avrupa
5. Kopernik	11. Sığınma ve Göç Prg.	17. Büyüme için Sağlık	
6. Pericles 2020	12. İç Güvenlik-Emniyet İşbirliği	18. Tüketici Programı	

Teşvik sistemlerinin amacı; öngörülen hedefler ve kalkınma planları çerçevesinde katma değeri yüksek ürünler için yatırımlar yapıp üretimin ve istihdamın artmasıdır. Böylece uluslararası rekabette kopulmayacak ve ülkemizin gelişmişlik seviyesinin artması sağlanacaktır.

## 6.2. Proje Kavramı İle İlgili Temel Bilgiler

İş ve sosyal hayattaki proje fikirlerine fon sağlamak amacıyla, ulusal ve uluslararası platformlarda izlenmesi gereken, süreli ve süresiz periyotlarda açık olan, çok sayıda proje hibe desteği duyurusu yapılmaktadır. Yapılan çalışmaların mevcut alternatifler arasından en iyisini seçecek şekilde formüle edilmiş şekline ise, proje denir. Orta ve uzun vadede başarıyı hedefleyen stratejik bir planlardır. Mevcut alternatifler arasından seçilen, en uygun şekilde formüle edilmiş planlama olarak ta tanımlanabilir.

Proje: amaçları net olarak tanımlanmış bir çalışmayı gerçekleştirilmek için; yeri, süresi, bütçesi, insan kaynakları ve paydaşları belirlenerek planlanan etkinliklerdir. Türk Dil Kurumuna Göre; "Değişik alanlarda önceden plan ve programa alınmış, maliyeti hesaplanmış, kurum ve kuruluşların yönetim organları tarafından onaylanmış, kısa ve uzun vadeye bağlanarak özel kurum veya devlet adına gerçekleştirilmesi kabul edilmiş bilimsel çalışma tasarısı" olarak tanımlanmaktadır.



### Şekil 6.1: Proje Süreci

Belirli bir yerde ve zamanda, kaynakları kullanarak, belirli bir hedefe ulaşmak için yapılan faaliyetlere de proje çalışması olarak adlandırılır. Bu ders kapsamında seçeceğiniz her hangi bir projenin çalışması yapılarak öngördüğünüz resmi kuruma başvurulabilir hale getirilmesi hedeflenmiştir. Proje bilimsel bir çalışma olmalıdır. Projenin her aşamasında bilimsel çalışmanın bütün özelliklerinin görülmesi gerekir.

Proje çalışması merak ve gözlemle başlar. Çevrede/iş hayatında/stajda vb. yaşananları merak etmek ve bunun doğrultusunda merak edilen konulara ilişkin gözlem yapmak proje hazırlamada ilk adımı oluşturur. Yapılan çalışmanın bilimsel olması için uygulanması gereken aşamaları tamamlaması gerekmektedir.

Projeler değerlendirilirken ve raporlanırken, proje süresince belli aralıklarla ve proje sona erdikten sonra proje sonuçlarının ve etkisinin değerlendirmesi yapılır. Daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırılarak çalışmanın amacına ne ölçüde ulaşıldığı belirtilir. Raporla proje çalışmalarında elde edilen sonuçlar yazılır, Bu bölüm projenin en önemli kısmıdır. Bulgular, yazılı ve görsel araçlarla ifade edilir.

### Projelerin Ortak Özellikleri

- Her proje bir ihtiyaçtan doğar ve bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak tasarlanır,
- Proje belirli bir zaman aralığında ve mekânda gerçekleşir,
- Proje belli girdiler ( mal ve/veya hizmet ) kullanır ve belli çıktılar ( mal ve / veya hizmet ) üretir,
- Proje alternatif projelerin kullanabileceği kaynakları üretir.

## İyi Bir Projenin Özelliği [SMART]

S – ( specific ) Özgül – Belirli – Özel: Amaç özel, belirli veya somut olmalıdır.

M – ( measurable ) Ölçülebilir: Nitelik veya nicelik içermelidir.

A – ( achievable ) Ulaşılabilir – Gerçekleştirilebilir: Kabul edilebilir bir maliyetle gerçekleştirilebilmelidir.

R – ( realistic ) Gerçekçi – Uygun: Proje, yöneticilerinin yönetebilecekleri uygunlukta olmalıdır.

T – ( timely ) Süreli: Amaca, sonuca ne zaman ulaşmamız gerektiğini belirtmelidir.

## Proje Ne Değildir?

Proje konusu belirlerken projenin ne olmadığına dair bazı açıklamalarda bulunmak istiyorum. Aşağıda belirtilen konular proje tanımındaki açıklamaları karşılamadığı için proje olarak değerlendirilmemelidir. Projeler,

- Önceden devam eden bir çalışma,
- Tekrarlanabilir bir çalışma,
- Kurumların rutin faaliyetleri,
- Durağan bir organizasyon,
- Hiyerarşik bir yapı,
- Bir çok ve birbirinden bağımsız amaçlara sahip bir çalışmalar değildir.

## Proje Döngüsü

Belirlediğiniz proje fikrinden sonra bunun analiz edilip, planlanması gerekmektedir. Daha sonra bunun için gerekli finansmanın sağlanarak uygulanmalıdır. Süreç içerisinde bunun izlenip değerlendirilmesine proje döngüsü denir. Bu çerçevedeki faaliyetlerin bütününe ise de proje döngüsü yönetimi denmektedir([tubitak.gov.tr](http://tubitak.gov.tr), [ahika.gov.tr](http://ahika.gov.tr)).



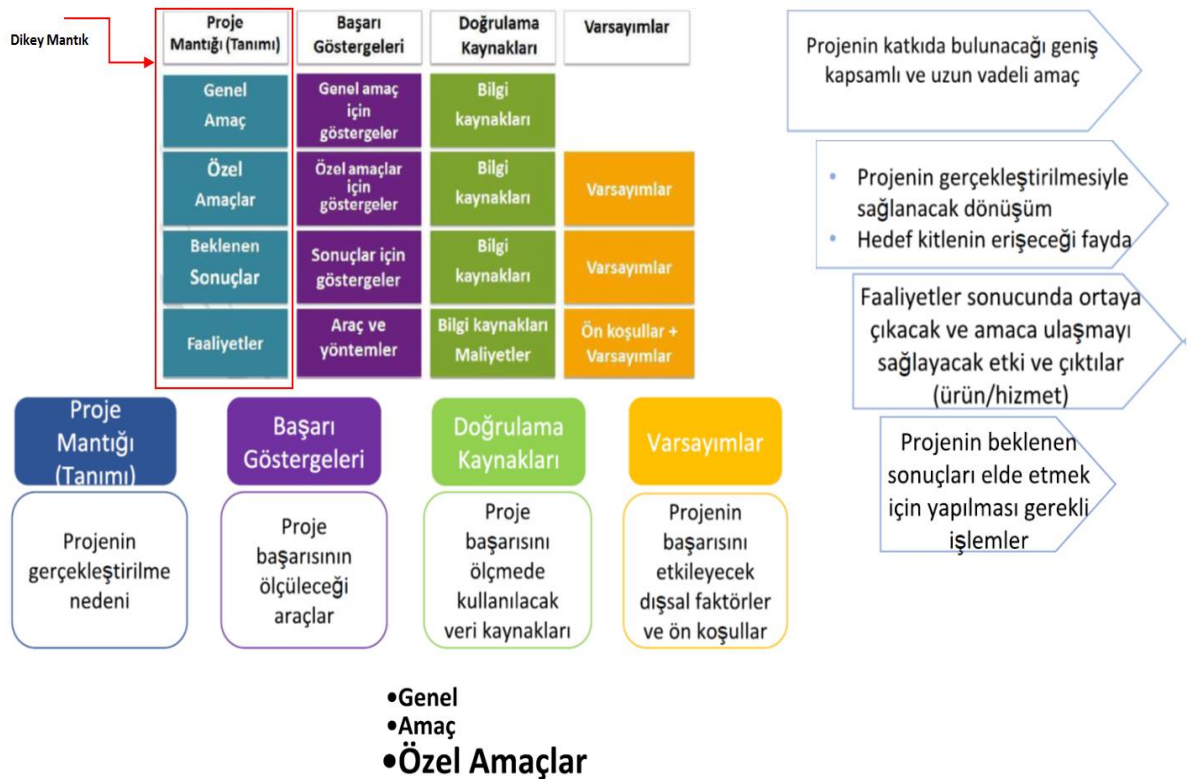
Analiz aşamasında, konu ile ilgili olan mevcut durumunun/teknolojinin belirlenmesi yapılır. “Neredeyiz? “ sorusuna cevap aranır. Projemizin paydaşları var ise, onların bu süreçten nasıl etkileneceği belirtilerek değerlendirilmesi yapılır. Sorun da farklı açılardan değerlendirilerek neden-sonuç ilişkileri ortaya çıkarılır. Belirlenen sorunlardan yola çıkarak, hedeflerin ve araç-



amaç ilişkileri belirlenir. Son olarak da hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygun stratejiler belirlenir.

Planlama özet bir tablo olarak düşünülebilir. Burada aşağıda belirtilen hususlar nedensellik ve mantık ilişkisi içinde gösterilmelidir;

- Proje ile ilgili genel amaçlar,
- Bu amaçlara ulaşmak için seçilen özel amaçları,
- Özel amaçlar doğrultusunda elde edilmesi istenen çıktıları/sonuçları,
- Çıktıları elde etmek için yapılacak olan faaliyetleri,
- Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılacak kaynakları,
- Olası riskleri ve koşulları



**Şekil 6.2: Mantıksal Tablo Görseli Dikey**

Planlamada, mantıksal çerçevede yer alan “ana faaliyetler” olarak listelenir. Ana faaliyetler kapsamında yer alan alt faaliyetler tanımlanır. Bu faaliyetler detaylı (ne, ne amaçla, ne zaman, kim tarafından) olarak anlatılır. Bu faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği anlatılır. Elde edilen tüm faaliyetler özet olarak faaliyet planına yerleştirilir. Aşağıdaki görselde bir faaliyetin planlanması yer almaktadır.

<b>ZAMAN ÇİZELGESİ</b>													
	1. Yarıyıl						2. Yarıyıl						
Faaliyet	Ay 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Uygulama birimi
Örnek	Örnek												Örnek
Hazırlık faaliyeti 1 (başlık)													Yerel ortak 1
Uygulama faaliyeti 2 (başlık)													Yerel ortak 1
Hazırlık Faaliyeti 2 (başlık)													Yerel ortak 2
V.S.													

### Şekil 6.3: Proje Zaman Çizelgesi

Projelerin bütçesi/finansmanı proje süresi ile sınırlıdır. Bu nedenle tüm harcamalarımızı belirtilen süreç içerisinde ve projeye ilgili tüm giderleri kapsayacak şekilde yapmalıyız. Belirlenen tutarların piyasa koşullarına uygun ve gerçekçi olması gerekmektedir, çünkü başvuru esnasında bunların nitelik ve nicelikleri proje uzmanları ve projeyi denetleyen hakemler tarafından kontrol edilecektir. Ayrıca, bunların belgelendirileceği de unutulmamalıdır.

Projelerin uygulanması sürecinde başvuru dosyasında belirtilen tüm kademeler eksiksiz olarak yerine getirilmelidir. Bu süreçler ilgili dönemleri kapsayacak şekilde organize edilmeli ve sürekli kontrolünün sağlanması için belli aralıklarda toplantılar düzenlenmelidir.

Projenin kabulüyle birlikte atanan uzman hakemler tarafından değerlendirilmesi süreci başlar. Burada proje tiplerine göre belli aralıklarda hakem ziyaretleri gerçekleşir. Belirtilen süreçte yapılan çalışmalar sunulur ve süreç hakkında bilgi verilir. Bundan önceki kademelerin düzenli yapılması halinde süreç çok net bir şekilde ifade edilebilir.

Projelerin yazımı süresince bazı hatalar yapılabilmektedir. Bunlar şu şekilde kategorize edilebilir;

- Ön inceleme aşamasında görülen hatalar,
- Yöntem ve sürdürülebilirlik açısından görülen hatalar,
- İşbirliği ve katılımcı açısından,
- Proje tasarımındaki hatalar,
- Bütçe hataları.

### 6.3. Proje Türleri

Ders kapsamında bir proje hazırlayacağınız için proje kavramı tam olarak anlaşılamaz ise sizlerden bir proje beklemek ne denli doğru olabilir. Bu yüzden farklı tip proje türlerini olduğu için aşağıdaki temel bilgileri sizlerle paylaşıyorum. Bu tanımlar yapmayı düşündüğünüz projenin hangi alanda olabileceği konusunda sizlere fikir sağlayacaktır.

**Ar-Ge;** kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için, sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmaları, çevre uyumlu ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir belirsizliğe odaklanan, çıktıları özgün, deneysel, bilimsel ve teknik içerik taşıyan faaliyetlerdir (KOSGEB, 2013).

Bir başka deyişle, Ar-Ge; bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgiler kullanılarak

- mevcut ürün, hizmet, yöntem ve süreçleri geliştirmek,
- yeni ürün, hizmet, yöntem ve süreçleri oluşturmak

amacı ile yapılan düzenli ve sistematik çalışmalardır. Ar-Ge'yi diğer faaliyetlerden ayıran temel ölçüt, Ar-Ge'nin içerisinde belirgin bir inovasyon unsurunun bulunması ve bilimsel ve/veya teknolojik belirsizliklerin giderilmesidir. Bu temel ölçütü içermeyen ve rutin olarak yapılan faaliyetler, Ar-Ge olarak kabul edilmez.

**İnovasyon;** sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara cevap verebilen, mevcut pazarlara başarıyla sunulabilecek ya da yeni pazarlar yaratabilecek; yeni bir ürün, hizmet, uygulama, yöntem veya iş modeli fikri ile oluşturulan süreçler ve sonuçlarını ifade eder. İnovasyon; bilginin ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürülmesi olarak da tanımlanabilir. Bir başka deyişle inovasyon, bilgiyi kazanca dönüştüren ve değer oluşturan süreçtir. İşletme için inovasyon;

- Geliştirilmiş ve/veya iyileştirilmiş yöntemlerin uygulanması ya da portföyündeki yeni ürün/hizmet sayısındaki artışlarla satışlarının ve pazar payının artırılması,
- Yeni ürünlerin/hizmetlerin pazara sürümünün sağlanması,
- Kaynakların (işgücü, zaman, finans) yerinde ve etkin kullanımı yoluyla maliyetlerin düşürülmesi,
- Yeni bir pazarlama veya organizasyonel yöntemin uygulamaya geçirilmesidir.

İnovasyon süreci, bir dizi bilimsel, teknolojik/teknik, mali ve ticari etkinliği içerir. Renk ya da dekorasyondaki değişiklikler gibi bütünüyle estetik alana yönelik değişiklikler ile ürünün yapısını, niteliğini, işlevselliğini ya da performansını teknik açıdan değiştirmeyen, küçük tasarım ya da görünüm farklarından ibaret basit değişiklikler inovasyon sayılmaz. Tasarım, inovasyonun geliştirilmesi ve uygulanmasının tamamlayıcı bir parçasıdır.

Ürün/hizmet inovasyonu; farklı ve yeni bir ürün/hizmet geliştirilmesi ya da var olan ürün/hizmette değişiklik, farklılık ve yenilik yapılarak pazara sunulmasıdır. Teknik özelliklerde, ürün/hizmet bileşenleri ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya sağlanan kolaylıklar ile diğer işlevsel özelliklerde önemli derecede iyileştirmeleri içerir.

Süreç inovasyonu; birim üretim veya pazarlama maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürün/hizmetler üretmek veya teslim etmek üzere; satın alma, muhasebe ve lojistik gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de içeren tüm iç ve dış faktörlerle etkilenen karmaşık süreçlerden oluşan faaliyetleri kapsamaktadır.

Üretim Teknolojisi İnovasyonu; geleneksel/mevcut teknolojilerle üretilemeyen, yeni ya da geliştirilmiş ürün/hizmetlerin üretilmesinde veya halen üretilmekte olan ürün/hizmetlerin yeni tekniklerle üretilmesinde kullanılan yöntemi ifade etmektedir.

**Prototip**, yeni ürün/hizmet/süreç/sistemin tüm teknik özelliklerini ve performansını içeren orijinal bir model olabileceği gibi, bir ürün/hizmet/süreç/sistemin iyileştirilmesi için yapılacak olan çalışmalar sonucu elde edilecek çıktılar da prototip olarak değerlendirilir. Ar-Ge ve İnovasyon Programında temel Ar-Ge faaliyetleri ve yatırım projeleri destek kapsamı dışında olup; tüm başvurularda ortak payda, desteklenecek projelerin ticarileştirilebilir potansiyele sahip olmasıdır. Projenin gerçekleştirilmesi için izlenebilecek stratejiler şunlardır: Ar-Ge ve Yenilik Stratejisi: Bilimsel ve teknoloji tabanlı, inovasyona dayalı, yeni ürün/hizmet/süreçlerin tasarımı ve geliştirilmesi çalışmalarını içeren bir stratejidir.

**Taklit Stratejisi:** Yüksek Ar-Ge/inovasyon maliyetlerine katlanmayan, düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışan işletmelerin izlediği stratejidir. Müşteri İsteklerine Bağımlı Strateji: Müşterilerden alınan geri beslemeler sonucu mevcut ürün/hizmet üzerinde değişim yaparak, ürün/hizmeti daha kullanışlı ve daha fonksiyonel yapmaya yönelik stratejidir.

**Patent/Know-How Stratejisi:** Buluş geliştirme sürecinin tamamlayıcısıdır. Bir işletmenin, inovasyon sürecinin daha tasarım aşamasında süreci tımdengelim yaklaşımı ile

kurgulayabilmesini sağlayan stratejidir. Fırsatları İzleme Stratejisi: Rakipleri ile aynı teknolojik yeniliği kullanarak rakibin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamaya çalışılan, pazar boşluklarının değerlendirildiği ve küçük çaplı tasarım değişikliklerini içeren stratejidir.

**IPARD**, Avrupa Birliği (AB) tarafından aday ve potansiyel aday ülkelere destek olmak amacıyla oluşturulan, Katılım Öncesi Yardım Aracı'nın (Instrument for Pre-Accession Assistance-IPA) Kırsal Kalkınma bileşenidir. IPARD, Avrupa Birliği'nin Ortak Tarım Politikası, Kırsal Kalkınma Politikası ve ilgili politikalarının uygulanması ve yönetimi için uyum hazırlıklarını ve bu kapsamda politika geliştirilmesini desteklemeyi amaçlamaktadır.

### **Proje Bulmak İçin Tavsiyeler**

Öncelikle özgün olmanın önemi kavratılmalıdır. Özgün olmaya inanmayan insanlar proje üretme konusunda istekli davranmazlar. Proje konusunda odaklanma sağlanmalıdır. Birçok proje konusu hakkında düşünmektense bir tanesine odaklanmak daha doğru bir yöntemdir. Newton yerçekimine odaklandığı için başarılı olmuştur. Uzman olunan ve en çok sevilen alandaki konular üzerinde durulması daha etkili proje konusu bulmak için faydalı olmaktadır. Bu hem ön bilginiz sayesinde daha çok fikir üretmemize hem de kendimizi rahat hissetmemize sebep olur. Ümitsizliğe kapılmamak gerekir. Hiç kimse ilk denemesinde başarılı olmamıştır. Hedefleri gerçekçi koymalıyız. Kimse dünyayı değiştirmek için yola çıkmamıştır ama sonuçta hep değişimler yola çıkanlar sayesinde olmuştur. Yapılması gereken proje elektronik veya bilgisayar gibi karmaşık konular olmak zorunda değildir. Kâğıt peçete için kullanılan aç kapa bantlar basit ama müthiş işe yararlıdır. Düşündüğümüz konuda önceden yapılmış olan projeleri incelemekte fayda var esin kaynağı olabilirler.

### **6.4. Proje Yönetimi**

İlerleme, kalkınma ve sürekli gelişim tüm ülkelerin ortak amaçlarındandır. Bu doğrultuda ülkeler kendi başına veya uluslararası işbirliği içinde sahip olunan kaynakları ortaya koyarak projeler yürütmektedir. Belirli bir ihtiyacın giderilmesi amacıyla hazırlanan proje, aynı zamanda etkili bir öğrenme sürecine dönüştürülebilmektedir. Zaman içerisinde projelerin etkili ve verimli bir şekilde tamamlanabilmesi için proje yönetimi anlayışına ihtiyaç duyulmuş ve proje yönetimi kavramı ortaya konulmuştur. Proje Yönetimi, en temel hali ile bilgi alanları ve belirli süreç gruplarından oluşmaktadır. Proje Yönetimi bilgi alanları; kapsam, iletişim, bütçe, zaman, insan kaynakları, tedarik, risk, kalite, paydaş ve entegrasyon yönetimi olarak belirtilebilir. Proje yönetimi, bir projenin gerçekleştirilmesi için harcanan insan gücü,

sermaye, zaman, müşteriler, sponsorlar gibi birçok bileşenin birlikte değerlendirildiği ve bütün bu bileşenlerin tek bir noktaya odaklanmasına yönelik bir disiplindir. (Uysal, 2019 ve Kır 2007)

Projeler çok sayıda faaliyetten oluşabilirler ve proje yöneticileri genellikle şu sorulara cevap verebilmek için kendilerine cevap verecek metotlara ihtiyaç duyarlar (Parıldar, 2019)

1. Projenin tamamlanması için gerekli süre ne kadardır?
2. Her faaliyetin başlangıç ve bitiş tarihleri nelerdir?
3. Projenin zamanında tamamlanabilmesi için, hangi faaliyetler kritiktir ve planlanan süre içerisinde tamamen bitirilmelidir?
4. Hangi faaliyetler kritik değildir ve projenin süresini geciktirmeyecek şekilde bu faaliyetlerin süreleri ne kadar uzatılabilir?

Bu soruların cevaplarını bulmaya başladığımız zaman projenin tasarımı yavaş yavaş kafamızda oluşmaya başlamıştır. Şimdi yapmamız gereken iş bunu biraz daha detaylandırmaktır. Detaylanmasıyla beraber bir sürü alt bileşen ve bunların görev dağılımlarının ve iş tanımlarının daha detaylı yapılması gerekecektir. Böylece süreç ve ekip artacağı için bunun belli bir düzen içinde yürütülmesi zorunluluğu ortaya çıkar. Tasarımından sonuca kadar hedefleri, kapsamı, riskleri, faaliyetleri belirlenen bir projenin organize edilmesi gerekir.

Proje Yönetimi; Projenin hazırlanmasından önce gerekli bilgilerin elde edilmesi için bir durum analizinin yapılması, sorunların çözülmesi ve önerilen işlerin hedeflerinin tanımlanması için gerekli işlemleri oluşturur. Bir projenin başarı ile sonuçlandırılabilmesi için proje yönetimi çok önemlidir. Bu da çeşitli yönetim alanlarının bir karimasından oluşur. Bu alanlar (pdo.cumhuriyet.edu.tr);

- Bütünleştirme Yönetimi, Proje öğelerinin koordinasyonu sağlayan süreçler tanımlanır. Proje planlama, planın yürütülmesi, değişim denetimi yöntemleri uygulanır.
- Kapsam Yönetimi, Kapsam tanımı, kapsam planlaması, kapsamın doğrulanması, kapsam değişikliği denetimi yöntemleri uygulanır.
- Zaman Yönetimi, Projenin zamanında bitirilmesini sağlayacak süreçler tanımlanır. İşlerin tanımı, süre tahminleri, zaman çizelgelerinin geliştirilmesi ve denetiminden oluşur.

- Maliyet Yönetimi, Projenin onaylanma bütçesi ile projenin bitirilmesini sağlayacak süreçler tanımlanır. Maliyet planlama, maliyet tahmini, bütçe ve maliyet denetimi yöntemleri uygulanır.
- Kalite Yönetimi, Projenin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacak süreçler tanımlanır. Kalite planlama, kalite güvence ve kalite denetimi yöntemleri uygulanır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, Proje ile ilgili işgücünün daha etkin kullanımına yönelik süreçler tanımlanır. Örgütsel planlama, kadro kurma, takım oluşturma yöntemleri uygulanır.
- İletişim Yönetimi, Proje bilgilerinin zamanında ve uygun biçimde üretilmesi, derlenmesi, dağıtılması, saklanması, düzenlenmesi süreçlerini tanımlar. İletişim planlama, bilgi dağıtımı, performans raporlama yöntemleri uygulanır.
- Risk Yönetimi, Proje risklerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, çözümlerin uygulanmasına yönelik süreçler tanımlanır. Risk tanımlama, risk boyutu belirleme, riske karşı planlama ve risk azaltıcı denetim yöntemleri uygulanır.
- Satın Alma Yönetimi, Proje için gerekecek ürün ve hizmetlerin dışardan alınması süreçleri tanımlanır. Satın almanın planlanması, talep planlama, firma seçimi, sözleşme yönetimi, sözleşmenin imzalanmasından oluşur.

Proje yönetimi, projenin etkin bir şekilde planlanması, organizasyonun yönetilmesi ve kontrolü için kullanılan bir dizi prensipler, metotlar ve tekniklerdir. Proje yönetiminin amacı, bir ürün veya hizmeti üretmek amacıyla bir projenin oluşturulması, koordinasyonu ve yönetimi için gerekli süreçleri ve kullanılacak kaynakları tanımlamak, planlamak ve izlemektir. Bu sürecin uygulanması sonucunda:

- Proje kapsamında yapılacak iş tanımlanır.
- İşin tamamlanması için gerekli zaman, kaynak ve maliyet öngörülür, planlanır, izlenir ve ölçülür.
- Diğer proje ve organizasyonel birimlerle arasındaki ara yüzler tanımlanır ve yönetilir.
- Proje hedeflerinden sapıldığı durumlarda, düzeltici önlemler alınır.

Etkin bir proje yönetimi ile harcanan zaman, çaba ve paranın minimizasyonu sağlanarak kalitenin yükselmesi, projenin planlanan sürede tamamlanması ve personelin katılımının sağlanarak verimliliğin yükseltilmesi mümkün olmaktadır. Proje yönetimi ilk bakışta daha iyi kontrol, değerlendirme sağlar ve müşteri ilişkilerinde mükemmelliği öngörür. Daha kısa

Üretim süreci, azalan maliyetler, yüksek kalite ve güvenilirlik, yüksek kar marjları başarılı proje yönetimlerinin çıktılarıdır. Bununla birlikte organizasyon bölümleri arasında iletişimi sağlayarak koordinasyon çabalarına değer katar. Çalışanların birlikte hareket etmesini sağlayarak moral değerleri korur. Bununla birlikte birtakım dezavantajları da yok değildir. En önemli yan etkisi organizasyonel karışıklılıklara sebebiyet vermesidir.

### **6.5. Proje Hazırlama**

Projeler, kişileri araştırmaya yöneltmek, çevrelerinde meydana gelen problemlere karşı duyarlılıklarını artırmak, araştırma bilinci kazandırmak, teşvik etmek ve bu konularda kabiliyetli olan öğrencileri tespit etmek amacıyla yapılan bilimsel çalışmalardır. Hazırlanan projelerde başarılı olmada şu esaslar dikkate alınır. Projeyi hazırlayan kişilerin sunumu, proje konusunun orijinalliği, proje metninin düzenli hazırlanması, uygulanabilirliği, ekonomik oluşu ve bilimsellik başarılı olma açısından çok önemlidir.

Yapılan proje hakkında bir proje raporu hazırlanır. Bu rapor proje hakkında bilgi vermeli ve benzer projelere ışık tutmalıdır. Rapor bilimsel bir kaynak olduğundan doğruluk temel esastır.

#### **Proje Hazırlanırken Dikkat Edilecek Hususlar**

- Projeler yaratıcı, bilimsel, uygulanabilir, yarar sağlamaya dönük, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Projelerde, problemin tanımı, amacı, hedefleri ve faaliyetleri arasında anlamlı ilişki kurulmalıdır.
- Projeler sürdürülebilir olmalıdır.
- Projeler, proje hazırlayanların kendi özgün eseri olmalı ve daha önce herhangi bir yarışmaya katılmamış olmalıdır.
- Projeler, alanına yeni, özgün ve estetik bir bakış açısı getirmelidir.
- Proje sonucunda, proje amaç ve hedeflerine ulaşıldığı bilimsel olarak gösterilmelidir.
- Proje alışmaları toplumsal yarar sağlamaya dönük olmalıdır.

Ders kapsamında hazırlamayı öngördüğünüz proje başvurularında konu ile ilgili bazı alanları doldurmanız gerekmektedir. Aşağıda bunların bazılarını nasıl doldurmanız gerektiği konusunda açıklayıcı bilgiler yer almaktadır. Bu kısımlar çoğu proje başvurusunda yer almaktadır. Açıklamaları doldururken net ve açık bir dil kullanmaya zen gösterin. Gerekli yerlerde sayısal veya istatistiksel veri vermek gerekebilir.



**Proje Adı:** Projenin adı, proje çıktısını yansıtacak şekilde belirlenmelidir. Projenize tek bir cümle şeklinde, kısa ve öz olarak, okuyana proje çalışması hakkında fikir verecek bir ad veriniz.

**Projenin Kısa Tanımı:** Proje ile ne amaçlandığı, neden ihtiyaç duyulduğu, neler hedeflendiği, projede ne tür faaliyetler planlandığı, projenin çıktıları ve projeden ne tür faydalar sağlanacağı bu kısımda açıklanmalıdır. Bazı proje başvurularında bu kısımda kelime sınırlaması yer alır. Bu bölümde yapılan hatalardan bir tanesi de işletmeyi ve ürünlerinin tanıtılmasıdır. Bunun yerine, projeyi tanıtıcı bilgilere yer verilmelidir.

Bazı başvuru projelerinde ise kapsamın daha geniş şekilde olması istenir. Burada olması gereken bilgileri şu şekilde özetleyebiliriz;

- Proje kısaca tanıtılır
- Dokümanın diğer kısımlarında verilecek bilgilerin özeti niteliğinde olabilir
- Projenin amacı,
- Elde edilecek faydalar, sonuçlar, çıktıları
- Projenin ARGE ve yenilikçi yönü, hangi teknolojik açık kapatılacak, benzerlerinden ayıran üstün yönler
- Projenin niçin önemli olduğu, gerekçesi, ekonomik ve diğer faydaları, katma değeri, proje çıktısının ticarileşme potansiyeli, rekabete katkısı, yurt içi/dışı pazar beklentileri, ithal ikamesi bir ürün olma durumu
- Kullanılacak yöntemler, araçlar ve bunların gerekçesi, ele alınacak parametreler, yapılacak ölçümler, çıktıların performans göstergeleri, kullanılacak standartlar
- Proje formunun tamamı doldurulduktan sonra en son bu kısım doldurulsa daha faydalı olacaktır
- Proje değerlendiricilerinin özellikle dikkatle okuduğu kısım bu özet kısmıdır. Bu bakımdan dikkatle doldurulmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Proje ile ilgili fikir sağlayan içerikteki bilgileri karşılayabilen kelime veya kelimeler yazılmalıdır. Eğer projelerinizi denetlemek için uzman seçilecekse bu uzmanlar sizin belirttiğiniz anahtar kelimeler ile çalışma alanlarının eşleşmesine göre atanır. Burada yazacağınız kelimeler çalışmanızı en genel ve özel şekilde ifade edebilecek ifadeler olmalıdır.

**Projenin Amacı ve Gerekçesi:** Projede ne yapılmak istendiği kısa ve öz olarak açıklanmalıdır. Amaç, elde edilmek istenen sonucun basit anlatımı olup, projenin gerçekleştirilmesi sonucunda çözümlenmek istenen sorun veya giderilmek istenen ihtiyacı içermelidir. Amaç ve gerekçenin belirlenmesinde, proje konusu ile uyumun sağlanması gerekmektedir. Bu bölümde ayrıca, projenin ortaya konulmasındaki temel gerekçeler belirtilmelidir.

- Proje niçin önemlidir
- Hangi problemi çözecektir, hangi ihtiyacı karşılayacaktır
- Bu problemin çözümü niçin önemlidir
  - Müşteri beklentilerindeki değişimler
  - Yasaların, mevzuatların ve standartların değişiminden kaynaklanan sebepler
- Problemin çözümü, ihtiyacın karşılanması durumunda neler elde edilecektir
  - Firma ve çalışanlarına katkı
  - Yerel ekonomiye katkı
  - Ulusal ekonomiye katkı
  - Hedef kitleye katkı
- Gerekçeler şunlar olabilir:
  - Zamandan tasarruf,
  - Kaliteyi artırma,
  - Süreç iyileştirme
  - Maliyet düşürme
  - Ergonomik açıdan iyileştirme
  - İş sağlığı güvenliği açısından iyileştirme
  - Enerji tasarrufu
  - Çevresel etkileri azaltma
  - Ürünün yerleştirilmesi

**Mevcut Durum Analizi:**

- Proje konusu ile ilgili olarak firmanın mevcut durumundan bahsedilir.
- Bu konularda firmanın karşılaştığı sorunlar, iyileştirilmesi gereken alanlar olarak bahsedilir.
- Proje hedefleri ve faaliyetleri neticesinde belirtilen iyileştirmeye açık alanların güçlü yönler haline getirileceği belirtilir.

- Mevcut durum izah edilirken “şirketi kötülüyoruz”, veya “açıklarımızı söylüyoruz” gibi düşünmemek gerekir. Her şirketin iyileştirilecek eksik tarafları vardır.
- Bununla birlikte projeyi yürütmeye engel teşkil edecek kurumsal zaaf ifadelerinden kaçınılmalıdır
- Firmanın daha önce yaptığı projeler belirtilir, böylece firmanın proje yapma kabiliyeti vurgulanır
- Desteklenen bir proje ve kurum içi bir proje yapılmamışsa bile göze çarpan ve olumlu sonuçlar alınmış iyileştirme faaliyetlerinden bahsedilir
- Kurumun nitelikli personel sayıları ve teknolojik altyapısı izah edilerek kurumsal yetkinlik düzeyi açıklanır

**Projenin Konusu ve Kapsamı;** Projenin konusu, kapsamı, proje kapsamında yapılacak tüm çalışmalar, iş akışı, projenin getireceği yenilikler, bu çalışmalara ait teknik bilgiler ve varsa tasarımlara ait çizimler vb. detaylı olarak anlatılmalıdır. Konu ve kapsam bazen karıştırılabiliyor. Bu nedenle çalışmanın sınırını belirleyen kapsamın konudan ayrılması gerekir.

**Proje ile Elde Edilmek İstenilen Çıktılar ve Kullanım Alanları;** Projenin çıktısı, proje tamamlanınca elde edilmesi beklenen somut sonuçtur. Bu bölümde, proje tamamlanınca ortaya çıkması beklenen sonuçlar ve bunların kullanım alanları detaylı olarak açıklanmalıdır.

**Projenin Ulusal/Uluslararası Bazda Gelişmeye Katkısı;** Bu proje ile birlikte, yeni ve farklı olacak hususlar açıklanmalıdır. Bu yeni ve farklı hususlardan hareketle yeni fikirler ve yeni çözümler geliştirilebilir mi açıklanmalıdır.

**Projenizdeki Ürün/Hizmet ile ilişkili Yasal Zorunluluklar ve Standartlar Nelerdir?;** Bu başlık altında, ürün/hizmete ilişkin TSE veya yabancı standartların olup olmadığı araştırılmalı ve varsa yasal zorunluluklar (izin, ruhsat, lisans vb.) belirtilmelidir. Çünkü ürünün ticari olarak kullanılabilmesi için bu tür standartları yok ise ticari satışı gerçekleşmeyebilir. Ayrıca, farklı ülkelerde satılacak ise de her ülke için ayrı ayrı gerekli standartları alması gerekecektir.

**Projenizdeki Ürün/Hizmetin Standartlara Uygunluğunu Tespit Etmek için Uygulayacağınız Test ve Analizler?;** Proje kapsamında varsa test-analiz ihtiyaçları belirlenerek nasıl karşılanacağı yazılmalıdır. İşletme imkânlarıyla mı yapılacak, ulusal devlet/özel/üniversite laboratuvarlarından destek alınacak mı?

Testlerin akredite laboratuvarlarda yapılma zorunluluğu varsa belirtilmeli, uluslararası geçerlilik isteniyorsa yurt dışı firmalara yaptırma zorunluluğundan bahsedilmeli ve nedeni açıklanmalıdır.

**Ekonomik Öngörüler:** Bu bölümde proje ile ilgili daha önce bir fizibilite çalışması yapılabilir. Pazar araştırması ile ilgili elde edilen veriler kullanılır veya ayrı olarak fizibilite raporu proje eklerinde verilebilir. Bazı projelere ek olarak aşağıdaki kısımlarda yer almıştır.

1) Projenin sağlayacağı katma değer, proje çıktısının firma verimliliği ve rekabet gücüne katkılarını belirtiniz.

- Proje sonucu elde edilmesi beklenen kazanımlar açıklanır
- Süreçler etkilenecek mi, nasıl ve bunun faydası
- Ürün çeşitliliği artacak mı, nasıl ve bunun faydası
- Ürün kalitesi artacak mı, nasıl ve bunun faydası
- İnsan gücü niteliğine etkisi olacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- Ekonomik katkısı olacak mı, nasıl ve bunun faydası
- Pazarlama kanalları etkilenecek mi, nasıl ve bunun faydası
- Müşteri ilişkilerine etkisi olacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- Satış sonrası servis hizmetlerine etkisi olacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- Proje sonucu işletmenin rekabet üstünlüğü nasıl etkilenecek?
- Ürün kalitesinin artmasının rekabete etkisi
- Farklı pazara sunum kanallarının rekabete etkisi
- Düşük fiyatın rekabete etkisi
- Taleplere hızlı tepki vermenin rekabete etkisi
- Ürün çeşitliliğinin rekabete etkisi
- Yeniliğin / farklılığın rekabete etkisi
- Proje sonucunda işletmenin, ürünün veya hizmetlerin hangi özellikleri geliştirilmiş olacak ve bunların rekabet açısından faydaları vurgulanmalıdır

2) Proje çıktısının ticarileşme potansiyelini, yurt içi/dışı pazar payını, ithal edilen bir ürünün yerini alma olasılığını belirtiniz.

- Proje çıktısı ürüne/hizmete dönüşebilir mi?
- Pazarda kabul görür mü?
- Hedef kitle kimdir?
- Yurt içinde ve yurt dışında pazarlanabilme imkânları ve muhtemel pazar payları

- İthal ikamesi bir ürün ise bunun açıklanması
- 3) Projenin kuruluşunuza sağlayacağı ekonomik getiriye ilişkin aşağıda listelenen ölçütler çerçevesinde sayısal tahminlerinizi ve bu tahminlerin dayandığı kabullerinizi belirtiniz.
- Pazara çıkış süresi,
  - Satış hasılatında beklenen artış,
  - Pazar payında beklenen artış,
  - Kara geçiş noktası,

**Projenin İşletmenin Kısa, Orta Ve Uzun Dönem Hedefleriyle İlişkisi;** Proje konusu ile ilgili firmanın hedefleri belirtilir. Bu hedeflere ulaşmada projenin nasıl katkı sağlayacağı vurgulanır. Hangi proje faaliyetinin hangi hedefi nasıl desteklediği izah edilir. Mümkünse bir tablo halinde hedef ve proje faaliyetleri ilişkilendirilebilir böylece süreç daha iyi takip edilmiş olacaktır.

**Projenin Hedef Aldığı Müşteri Grubunun/Pazarın Nitelikleri;**

- İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarın yapısı
- Pazarın potansiyeli, eğilimi, gelecekte pazarın nasıl değişeceği..
- Müşterilerin özellikleri, müşteri grupları, farklı müşteri gruplarının farklı ihtiyaçları •
- Proje sonucu yeni bir pazara girecekse, bu pazarın araştırılması
- Ürünün veya hizmet nitelikleri artırılacak farklı müşteri gruplarına ulaşmak isteniyorsa bu müşteri grubunun talepleri, beklentileri
- Pazarın aktörleri,
- Pazar lideri ve diğer rakiplerin durumları,
- Pazar payımız, kaçınıcı sırada olduğumuz, en yakın rakibe göre kıyaslama vb.
- Pazara ulaşma kanalları
- Müşterilerin mevcut durumu, özellikleri, tüketim alışkanlıkları, gelir seviyesi vs.
- Müşteri özelliklerinin gelecekte nasıl değişeceği
- Müşteri taleplerinin gelecekte nasıl etkileneceği
- İstatistiksel ve sayısal verilerle desteklemek (TÜİK, sanayi odası ve meslek örgütleri verileri vs.)

**Projenin Ürünlerinize/Hizmetlerinize Beklenen Etkileri;**

- Proje sonucu elde edilmesi beklenen kazanımlar açıklanır
- Süreçler etkilenecek mi, nasıl ve bunun faydası,

- Ürün çeşitliliği artacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- Ürün kalitesi artacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- İnsan gücü niteliğine etkisi olacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- Ekonomik katkısı olacak mı, nasıl ve bunun faydası
- Pazarlama kanalları etkilenecek mi, nasıl ve bunun faydası
- Müşteri ilişkilerine etkisi olacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- Satış sonrası servis hizmetlerine etkisi olacak mı, nasıl ve bunun faydası,

**Sürdürülebilirlik;** Bu başlık altında Proje ile elde edilen sonuçların projenin tamamlanmasından sonra uzun dönemli sürdürülebilir etkisinin nasıl sağlanacağı (mali, kurumsal, mevzuat düzenlemesi vb. açıdan) açıklanmalıdır. Finansman sona erdikten sonra eğer faaliyetler devam edecekse nasıl finanse edileceği, faaliyetlerin devam ettirilmesine imkân tanıyan yapıların proje sonunda da devam edip etmeyeceği belirtilmelidir. Projenin, hedef gruplara ve genel ekonomik / sosyal duruma olumlu etkisi olduğu öngörülüyorsa bu bölümde mutlaka belirtilmelidir.

- Proje sonucu elde edilen kazanımlar proje sonrasında nasıl devam ettirilecek?
- Proje sonuçlarının devam ettirilebilmesi veya projenin devamı niteliğinde olan yeni faaliyetlerin yapılabilmesi için;
  - Ekonomik imkânlar yeterli mi, nasıl temin edilecek
  - Gerekli nitelikli insan gücü var mıdır, nasıl sağlanacak,
  - Proje sonucu elde edilecek ekonomik gelirler yukarıda belirtilenleri karşılayabilir mi? Ne kadarını karşılar?
- Projenin çevresel etkilerinin olmadığı, varsa nasıl bertaraf edileceği belirtilmeli
- Projenin sosyal etkileri varsa bunun olumlu yönleri vurgulanmalı, olumsuz yönlerin nasıl bertaraf edileceği vurgulanmalı
- Yerel ve ulusal çapta ekonomik faydaları varsa açıklanmalı
- Bir takım risklerle karşılaşma ihtimali var mı, risk planlaması yapıldı mı?

**Geliştirilecek Ürün/Hizmete Yönelik Edinilen Bilgiyi Rakiplerin Kullanımından Nasıl Korumayı Düşünüyorsunuz;** Yapılan yeniliklerin taklit edilmesinin önlenmesi hem yapanın ödüllendirilmesi, hem de taklitçiliğin önlenmesi gereklidir. Bunun için koruma altına alınması gerekir. Sınai Mülkiyet Hakları Desteği ile Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler ile girişimcilerin geliştirilmesini, yeni ürün, yeni süreç,

bilgi ve/veya hizmet üretilmesi ve ticarileştirilmesini teminen araştırma, geliştirme, inovasyon ve endüstriyel uygulama projelerini desteklenir.

İşletme; İncelemeli Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım Tescil, Entegre Devre Topografyaları Tescil Belgelerini almak için başvurabilir.

**İçselleştirme;** Kelime anlamı olarak özümlemeyi çağırıştırır. Projelerdeki karşılığı ise bilginin firma içinde kalıcılığının sağlanmasıdır. Bazı hizmet alımlarında bilgi firma içinde kalmaz buda istenmeyen bir durumdur. Alınacak desteklerin işletmeye kısa ve uzun vadede çözüm getirici olması gerekmektedir. Desteklerde bu husus hakemler tarafından sorgulanır. O yüzden burada uygun bir strateji belirleyerek süreç yürütülmelidir.

**Riskler, Varsayımlar ve Önlemler;** Projenin uygulanma sürecinde karşılaşılabileceğiniz muhtemel problemler risk olarak tanımlanır. Aynı şekilde proje uygulama sürecine olumlu etkisi olabilecek hususlar varsayım olarak tanımlanır.

- Projeyi uygularken karşılaşılabilecek riskler ve önlemler,
- Proje sonrası elde edilen kazanımları koruma ile riskler ve önlemler,
- Projeyi olumlu etkileyebilecek varsayımlar,

**Ürün/Hizmet Üretim Yöntemine İlişkin Tarafınızca Sahip Olunan Patent, Faydalı Model vb. Koruma Var mı? Varsa adı ve belge numaralarını yazınız;** Bazı proje başvurularında seçili kutucuklarda belirli ifadeler yer almaktadır. Böyle durumlarda Uygun kutu/kutular işaretlenmeli ve varsa belge adı ve numaraları yazılmalıdır. Eğer yoksa sahip olunan belgeler girilmelidir.

**Ürün/Hizmet Üretim Yöntemine İlişkin Başkalarına Ait Patent, Faydalı Model vb. Koruma Var mıdır? ;** Varsa belge numaralarını yazınız: Gerekli araştırmalar mutlaka yapılarak uygun kutu/kutular işaretlenmeli ve varsa bulunan belge adı ve numaraları yazılmalıdır.

**Yurt içi/ dışı Hedef Pazarınızı açıklayınız: ;** Yurt içi/dışı müşteri grupları göz önünde bulundurularak hedef pazar detaylandırılmalıdır. Yurt içi/dışında satış yapmayı düşündüğünüz firmalarla ön anlaşma, iyi niyet mektubu, çalışma ortaklığı gibi destekleyici belgelerle ürün/hizmet satışının gerçekleşebileceği belirtilebilir.

**Projede Çalışacak Personel Bilgileri;** Proje Kapsamında işletmenin Kendi Kaynakları ile İstihdam Edilen/Edilecek Personel ile mevcut personelleri düşünülmelidir. Bu kişilerin Projede hangi görevi yapacağı, açıklanmalı, bu göreve niçin uygun olduğu gerekçelendirilmelidir. Eğer farklı bir alanda çalışma yapılacaksa o nitelikte bir personel

istihdamı öngörülmelidir. Bazı proje başvurularında personellere ait özgeçmişlerde istenmektedir.

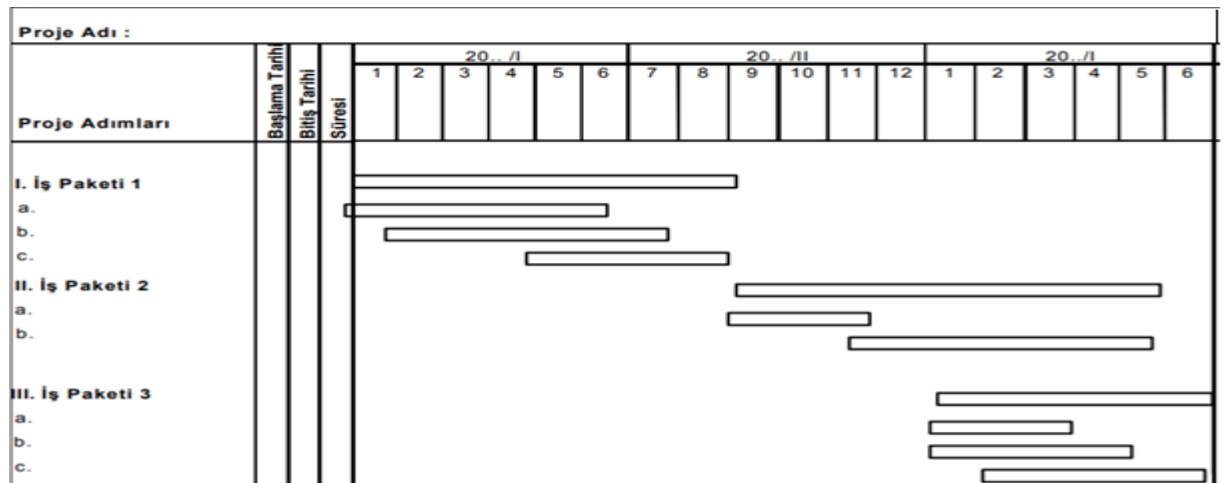
Adam/ay oranı: proje kapsamında yapılacak işler için harcanacak toplam emeği, işgünü ve mesai saatlerini baz alarak ay cinsinden belirleyen bir kavramdır. Adam-ay öngörüsü yaparken en küçük iş biriminden başlanarak o iş paketi için ne kadar emek harcanması gerektiği tespit edilmelidir. Ülke için standart sayılabilecek 1 aylık çalışma hesap edilmelidir. Sayısal değeri 0 il 1 arasındadır.

**Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım, Hizmet Alımı;** Bu kısım bazı projelerde İşletmede bulunan ve projede kullanılacak; projenin gerçekleştirilmesinde kullanılacak olan makine teçhizat, donanım, hammadde, yazılımın; adı, miktarı ve projede kullanım amacı yazılır. İlaveten satın alınması gerekenler varsa da onların özellikleri, miktarı ve kullanım amacı belirtilmelidir. Yüksek maliyet gerektiren durumlarda ise hizmet alımı yoluna gidilmelidir.

**İş -Zaman Planı;** Toplam proje süresi boyunca yapılacak tüm faaliyetleri ve bunların bağlı olduğu iş paketlerinin yer aldığı kısımdır. Her bir iş paketinde yer alan faaliyetler, ara çıktılar, kilometre taşları, test/analizler bu kısımda belirtilir. Genellikle bir yılı ikiye bölerek 6 aylık süreler içinde gösterilir ancak proje başlangıcından itibaren de belirtilebilir. Projeyi en iyi şekilde ifade eden kısımdır. Bu bölümün mali olarak da yapılması fayda sağlar. Alttaki şekilde yer alan örnek iş-zaman planı bazı projelerde her bir iş paketi içinde istenmektedir.

İş Paketi: Projede, birbirini tamamlayan faaliyetlerden oluşan, bitişi bir ara çıktı ile tanımlanmış temel alt bölümdür.

Ara Çıktı: Devam etmekte olan projenin iş paketi faaliyetleri sonucu oluşan tanımlı çıktısıdır.



Şekil 6.4: Örnek iş-zaman planı



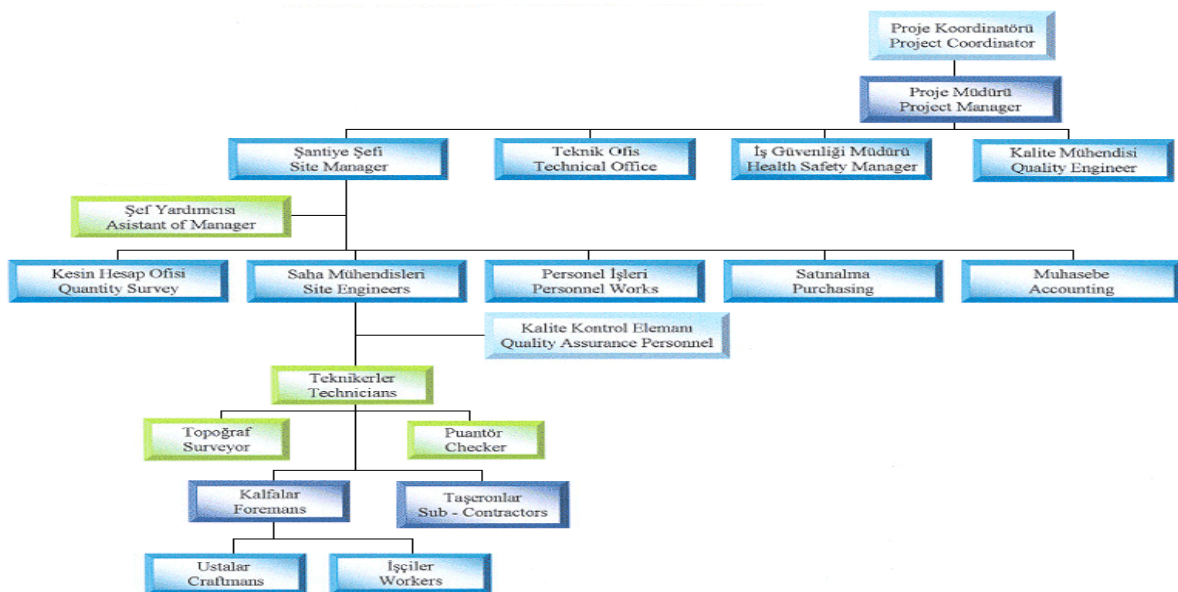
**Proje Bütçesi;** Projenin genel (toplam) bütçesini belirtir. Bu bütçenin iş paketleri veya dönemsel olarak oluşturulması süreç takibi açısından daha doğrudur.

**Destek Kullanım Planı;** oluşturulan dönemsel ya da iş paketi bazlı proje bütçesinin ne şekilde kullanılacağı burada belirtilir. Öz kaynaklar, kredi, fon, destek vb. detaylandırılır.

**Proje Bütçesi Finansman Planı;** Bu başlık altında, proje bütçesinin finansmanının hangi kaynaklardan (Öz kaynak, Şahıslardan Alınan Borçlar, Banka Kredisi, TTGV, TÜBİTAK, KOSGEB ve diğer) karşılanacağı belirtilmelidir.

**Proje organizasyonu;** Proje yönetimi hakkında açıklama yaparak proje organizasyon şeması verilmelidir.

- Projenin nasıl yönetileceği anlatılır,
- Projede yer alacak kişilerin görevi, sorumlulukları, kime karşı sorumlu olduğu, kime bilgi ve rapor vereceği açıklanır,
- Projenin başarısı için bu yapılanmanın önemi açıklanabilir,
- Ortaklı bir proje ise ortakların her birinin görev ve sorumlulukları belirtilir,
- Kişilerin/Ortakların hangi iş paketlerini veya faaliyetleri icra edeceği, niçin o faaliyetlerden sorumlu olduğu, kişilerin/ortakların kabiliyetlerine göre gerekçelendirilebilir.
- Proje organizasyon şeması verilir. Aşağıdaki şekilde örnek proje organizasyon şeması yer almaktadır.



**Şekil 6.5: Örnek proje organizasyon şeması**

Buraya kadarki notlarımızda bir projenin hazırlanabilmesi için gerekli olan bilgiler ve proje başvurusundaki formun doldurulmasının nasıl yapılması gerektiği hakkında temel bilgiler yer almaktadır. İlk olarak, proje başvurusunda **sıfatınızın ne** olduğunu çok iyi belirlemeniz lazım. Çünkü farklı durumlar için çok geniş bir havuzdan proje başvuruları yapılabilmektedir. Yani bir öğrencinin yapacağı proje ile, bir özel sektörde yöneticinin yapacağı projeler için seçeceği konulardan, proje desteklerine ve bu destek tiplerine göre proje formatlarına kadar pek çok şey değişkenlik göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Abrams, R. M. (2010). *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies* (5th ed.). Palo Alto, CA: The Planning Shop
- Agrawal, A., Catalini, C., ve Goldfarb, A. 2014. Some simple economics of crowdfunding. *Innovation Policy and the Economy*,14(1): 63-97.
- Alması, M. (2014). KOBİ'lerde Risk Sermayesinin Etkisi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Alkan, P. (2015). Türkiye Gıda Sektöründe Franchising Uygulamaları, Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Andersen, O. (1993). “An Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis”, *Journal of International Business Studies*, 24(2): 209-231.
- Amit, R., Zott, C., 2001. Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal* 22, 493–520.
- Ark, H. A. (2002). Reel Sektörde Risk Sermayesinin Rolü, *Activeline*, Şubat, 1-5
- Aslanoğlu, S. (2007). Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: IX ,Sayı: 1, 71-94.
- Aspelund, A. ve Moen. O. (2005). “Small International Firms: Typology, Performance and Implications”, *Management International Review*, 45: 37-57.
- Atilla, O. (2006). Girişimciliğin Finansmanında Risk Sermayesi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ATO, (2019). Devlet Destekleri 2019, Ankara Ticaret Odası, Devlet Destekleri Bilgilendirme Merkezi, Ankara, [https://www.atonet.org.tr/IcerikDetay/24\\_devlet-destekleri-bilgilendirme-merkezi/ft](https://www.atonet.org.tr/IcerikDetay/24_devlet-destekleri-bilgilendirme-merkezi/ft), Erişim Tarihi: 22.08.2019

- Atsan, N., ve Erdoğan, E. O. 2015. Girişimciler İçin Alternatif Bir Finansman Yöntemi: Kitleli Fonlama (Crowdfunding). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(1): 297-320.
- Bangs, D. H., Jr. (1995). The Business Planning Guide: Creating A Plan For Success In Your Own Business. Chicago, IL: Upstart Publishing.
- Baştaş, H. (2018), Yatırım Teşviklerin Bölgesel Analizi, Social Sciences Studies Journal, Vol:4, Issue:15, 928-937.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. Journal of business venturing, 29(5), 585-609.
- Bilkey, W. J. ve Tesar, G. (1977). "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies (Pre-1986)*, 8 (1): 93-98.
- Birkeland, P. M. (2004). Franchising Dreams: The Lure of Entrepreneurship in America. University of Chicago Press.
- Black, S.E. ve Strahan, P. (2002). "Entrepreneurship and Bank Credit Availability", Journal of Finance, Vol. 57 No. 6, pp. 2807-33.
- Blackwell, E. (2004). *How to Prepare a Business Plan*. Kogan Page Publishers.
- Bloomfield, S. (2008). Venture Capital Funding: a Practical Guide To Raising Finance. Kogan Page Publishers.
- Boer, H. and Daring, W.E. (2001) Innovation, What Innovation? A Comparison between Product, Process and Organizational Innovation. International Journal of Technology Management, 22, 83-107.
- Bruno, R., Davey, G. ve Esq., (1984). "Franchising: Business Review", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 1 No. 4, pp. 47-56.
- Bulut, B. (2017), Franchising Sözleşmesi, <http://www.buluthukukburosuna.com.tr/wp-content/uploads/2018/01/Franchises%20S%20Z%20le%20s%20me%20si.pdf>, erişim 15.08.2019.

- Burgu, A. (2008). Franchising Sisteminde Güç ve Çatışma İlişkileri (Yiyecek Sektöründe Bir Saha Araştırması). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Bünyamin, E. R., Şahin, Y. E., ve Mutlu, M. (2015). Girişimciler İçin Alternatif Finansman Kaynakları: Mevcut Durum Ve Öneriler. Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, 1(1), 31-54.
- Can, A. (2004). İş Planı Değerlendirme Rehberi, Kosgeb, Girişimciliği Geliştirme Merkezi Müdürlüğü, Ankara
- Can, E. C.( 2012). Uluslararası İşletmecilik, Beta, 4. Basım, İstanbul.
- Carnegie, R., & Butlin, M. (1993). Managing the innovative enterprise: Australian companies competing with the world's best. Information Australia.
- Carsrud, A.L. (1991), “Entrepreneurship And Enterprise Formation: A Brief Perspective on The İnfrastructure in Europe”, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 15 No. 3, pp. 69-75.
- Caselli, S., ve Negri, G. (2018). Private Equity And Venture Capital İn Europe: Markets, Techniques, And Deals. Academic Press.
- Cebeci, R. (2005). Franchising Rehberi. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Yayını, Ankara.
- Cendrowski, H., Petro, L. W., Martín, J. P., ve Wadecki, A. A. (2012). Private equity: History, governance, and operations (Vol. 792). John Wiley & Sons.
- Coşkun, R. (2003). Girişimcilik Ders Notları (Yayınlanmamış). Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi
- Coşkun, R., Taş, A. ve Çitçi, U. S. (2016). Küresel ve Uluslararası İşletmecilik, Adra Yayıncılık, İstanbul.
- Cumming, D. J., & Johan, S. A. (2013). Venture Capital And Private Equity Contracting: An International Perspective. Academic Press.

- Czinkota, M. R. (1982). *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy*, Praeger, New York,
- Çavuşgil, S.T. (1980). "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, 8: 273-280.
- Cavusgil, S.T. ve Knight, G. (2009). *Born Global Firms – A New International Enterprise*, Business Expert Press, New York.
- Çelik, G. N. (2009). *Bir Dağıtım Kanalı Olarak Franchising Sistemi ve Daily Fresh İşletmesinde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Çiloğlu, İ. (1997). Teşvik sisteminin değerlendirilmesi. *Hazine Dergisi*, 8, 1-15.
- Çondur, F., Evlimoğlu, U., ve Bozdağlıoğlu, E. Y. (2008). Finansal Yenilikler Kapsamında Leasingin KOBİ'lerde Kullanımına İlişkin Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt :4, Yıl: 4, Sayı: 2, 1-26.
- Damanpour, F. and Evan, W.M. (1984). "Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3 (Sep., 1984), pp. 392-409.
- De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R., Marom, D., and Klaes, M. 2012. *A framework for european crowdfunding*. European Crowdfunding Network (ECN)
- Deelen, L., Dupleich, M., Othieno, L., ve Wakelin, O. (2003). *Leasing for Small and Micro Enterprises: A Guide For Designing And Managing Leasing Schemes In Developing Countries*. International Labour Organization.
- Demaria, C. (2013). *Introduction to private equity: venture, growth, lbo and turn-around capital*. John Wiley & Sons.
- Demir, Z. (2018). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Finansal Problemlerin Çözümünde Girişim Sermayesi Fonlarının Önemi Ve Rolü: Katılım Bankacılığına Yeni Bir Model Önerisi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İslam Ekonomisi Ve Finans Anabilim Dalı, İslam Ekonomisi Ve Uluslararası Finans Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

- Deloitte (2009). Başarılı Bir İş Planı Hazırlama Kılavuzu: Business Plan Nedir? CEO-CFO Serisi, Eylül
- Demirci, F. (1993). Franchising Sistemi ve Türkiye'deki Uygulaması. *İnceleme - Araştırma / İşletme ve Finans*, 53-58.
- Denis, D. J. (2004). Entrepreneurial Finance: An Overview Of The Issues And Evidence. *Journal Of Corporate Finance*, 10(2), 301-326.
- Dikmen, A. A. (1992). Forfaiting, Risk ve Riskten Kaçınma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 47(03), 113-122.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do Business Models do?: Innovation Devices In Technology Entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559-1570.
- Donnelly, J.H and Ivancevich, J.M. (1998). "Fundamentals of Management", Boston, Mass: Irwin/McGraw Hill.
- Drucker, P. (1954). "The practice of Management", Harper&Brother, Newyork.
- Drucker, P.F. (1999). "Innovation and Entrepreneurship", HaperCollins, USA.
- Duran, M. S. (2003), Teşvik Politikaları ve Doğrudan Sermaye Yatırımları, Hazine Müsteşarlığı, Ankara.
- Durmuşkaya, S. (2018). New Trends In Venture Capital Investment: Blockchain And ICO. In The Most Recent Studies In Science And Art. Ed. Arapgırlıoğlu, H., Atık, A., Hızıroğlu, S., Elliott, R. L., Atık, D. (pp, 1966-1978). Gece Publishing.
- Dündar, B. (2006). Birleşmeler ve Stratejik İşbirliklerinin Şirketlerin Küreselleşmeleri Üzerindeki Etkileri (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma). İzmir.
- Ernst &Young, (1997). Outline for a Business A Plan, Proven Approach For Entrepreneurs Only.
- Ersoy, A. Y. (2018). "Foreign Trade Entrepreneurship: Concept, Scope and Theory", The Most Recent Studies In Science and Art, Gece Publishing, Ankara, Vol.1, 947-953.
- Ersoy, A.Y. ve Yalçın, S. (2019). "Dış Ticaret Girişimcilerinin Avrupa Birliği Özelinde

- Karşılaştıkları Engeller”, *Turkish Studies Economics, Finance, Politics*, 14(2): 279-293.
- Ersungur, Ş. M., ve Takım, A. (2018). Türkiye’de Teşvik Sisteminin Yapısı, Sorunları Ve Etkinliği Üzerine Bir Politika Önerisi: Tek Bir Uygulamacı Kuruluş Sorunları Çözer mi?. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 725-744.
- Fidan, A.K. ve Ünver İ. (2017). Girişimcilik Destekleri Rehberi 2017, Mevlana Kalkınma Ajansı, Yayın No:5, Temmuz, Konya.
- Finch, B. (2006). *How To Write A Business Plan*. Second Edition, Kogan Page Publishers.
- GEM (2004), *Global Entrepreneurship Monitor: United Kingdom 2004*, London Business School, London.
- Goldberg, M., ve Palladini, E. (2010). *Managing risk and creating value with microfinance*. The World Bank.
- Golis, C. (2010). *Enterprise and venture capital: a business builders' and investors' handbook*. Fourth Edition.
- Gökkaya, Y. K., (2017). *Uluslararası Ticaretin Finansmanında Faktoring Ve Türkiye’de Faktoring Uygulaması*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gökyay, Ç. (2008). *Türkiye’de mikro kredi uygulamaları ve istihdama yansımaları*. Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Görgülü, M. (2011). *Yiyecek İçecek Sektöründe Fast Food Uygulamaları ve Franchising Sisteminin Değerlendirilmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Gündüz, A. Y. (2019). *Ekonomik Kalkınmada Teşviklerin Önemi: Doğu Ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi*. *Journal of International Social Research*, 12(62).
- Güner, H., & Korkmaz, A. (2017). *KOSGEB uygulamalı girişimcilik eğitimi-girişimcilik*



- ilişkisi: eğitim alıp iş kurmayanlar üzerine bir araştırma. İş ve Hayat, 2(4), 155-182.
- Haag, A. B. (2013). Writing A Successful Business Plan: An overview. Workplace Health & safety, 61(1), 19-29.
- Hacıfevzioğlu, U. (2001). KOBİ'lerin Finansmanında Risk Sermayesi Yatırımı, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi.
- Halis, M., Şenkal, A., ve Türkay, O. (2009a). Kültür, Ortaklık Ve Rekabet: Türkiye'ye İlişkin Rakamlar. Journal of Azerbaijani Studies, p 444-460.
- Halis, M., Şenkal, A., ve Türkay, O. (2009b). Türk İşletmelerinde Ortaklık Ve Güven. Journal of Azerbaijani Studies, p. 712-721.
- Hollenstein, H. (1996): A Composite Indicator of a Firm's Innovativeness. An Empirical Analysis Based on Survey Data for Swiss Manufacturing, Research Policy, 25, 633-645
- International Franchise Association,(2011), <http://www.franchise.org/>, Erişim Tarihi 19.07.2011
- İstanbul Ticaret Odası. (1998). *Sorularla Franchising*. İstanbul: Mega Ajans.
- İçerli, M. Y., ve Akkaya, G. C. (2001). KOBİ'lerin Finansal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(3): 61-70.
- İpekten, O. B. (2006). Risk Sermayesi Finansman Modeli. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1): 385-408.
- İSO, (2018). Devlet Destekleri ve Teşvikler, İstanbul Sanayi Odası, Haziran, İstanbul, <http://www.iso.org.tr/yayinlarimiz/detay?i=Y0GOOK1Vh9A=> Erişim Tarihi: 22.08.2019
- İştar, E. (2013). Alternatif Bir Finansman Modeli Olarak Risk Sermayesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 46(46):183-198.
- Johanson, J. ve Mattsson, L. (1987). "Interorganizational Relations in Industrial Systems – A

- Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach”, *International Journal of Management and Organization*, 17(1): 34-48.
- Johanson, J. ve Mattsson, L. (2015). “Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach”, *Knowledge, Networks and Power*, Palgrave – Macmillan, London, 111-132.
- Johanson, J. ve Vahlne, J. E. (1977). “The Internationalization Process of The Firm: A Model of Knowledge”, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. ve Wiedersheim-Paul F. (1975). “The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases”, *Journal of Management Studies*, 12(3): 305–323, 1975.
- Kaufmann, P. J., ve Dant, R. P. (1996). Multi-Unit Franchising: Growth and Management Issues. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343-358.
- Kaya, A. (2001). *Dünyada Ve Türkiye’de Risk Sermayesi*. Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara.
- Kaya, U. Ve Gerekan, B. (2011). Faktoring Şirketi Ve Satıcı İşletme Açısından Faktoring İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 71-101.
- Kır, E. (2007). *Yazılım Sektöründe Proje Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eylül, İstanbul.
- Kildokum, H. (2012). “Girişim Sermayesi’nin Türkiye Serüveni-Bir Modele Yönelik Fırsat Arayışı. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1).
- Knox, S. (2002), “The boardroom agenda: developing the innovative organisation”, *Corporate Governance*, Vol. 2 No. 1, pp. 27-39.
- Knight, E.K. (1967). “A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process”, *The Journal of Business* Vol. 40, No. 4 (Oct., 1967), pp. 478-496.
- Knight, G. A. (2001). “Entrepreneurship And Strategy in The International SME”, *Journal of International Management*, 7: 155-171.
- Knight, G. A. ve Çavuşgil, T. S.(1996). “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional

- Internationalization Theory”, *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.
- Koç, M. (2006). Bir Girişimcilik Modeli Olarak Franchising, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D., & Kienhuis, H. (2013). Starting Up: achieving success with professional business planning. McKinsey.
- Küçük, B. (2011). Uluslararası Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi Ve Bir Uygulama. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2, Temmuz, 17-29
- La Torre, M. (2006). A New Conception of Microfinance. In Microfinance Ed. La Torre, M., ve Vento, G. A. (pp. 1-20). Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions.
- Lam, W. (2010), "Funding Gap, What Funding Gap? Financial Bootstrapping", *International Journal of Entrepreneurial Behavior ve Research*, Vol. 16 No. 4, pp. 268-295.
- Leonard, D. A and Rayport, J.F. (1997). “Spark Innovation Through Empathic Design”, *Harvard Business Review*: 75 (6): 102-130.
- Lerner, J. (2000), A Brief Review of Venture Capital and Private Equity: A Casebook, Toronto: John Wiley & Sons.
- Lindblom, A., ve Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, 48(2), 179-188.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). “Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance”, *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001). “Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle”, *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451.
- Markides, C. (1998) Strategic Innovation in Established Companies, MIT Sloan Management

Review, Vol. 39, No. 3, Spring pp. 31-42.

McDougall, P. (1989). "International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure", *Journal of Business Venturing*, 4, 6.

McDougall, P. P. ve Oviatt, B. M. (2000). "Interanational Enrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, 43(5): 902-906, October 1.

McKeever, M. (2017). *How to Write a Business Plan*..Thirteenth Edition, January, Nolo

McKinsey&Company, (????). How To Write A Business Plan, [http://10k.inc.hse.ru/files/McKINSEY\\_GUIDE\\_to\\_business\\_plan.pdf](http://10k.inc.hse.ru/files/McKINSEY_GUIDE_to_business_plan.pdf) Erişim Tar: 25.08.2019

Morris, M., Schindehutte, M., ve Allen, J. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.

Murray, I. (2006). *The franchising handbook: The complete guide to choosing a franchise*. Kogan Page Publishers.

Neuberger, D., ve Rätke-Döppner, S. (2013). Leasing by Small Enterprises. *Applied Financial Economics*, 23(7), 535-549.

Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The Importance Of A Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(2).

Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., ve Parasuraman, A. 2011. Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative serviceplatforms. *Journal of Service Management*, 22(4): 443-470.

Ortolani, M. (2006). Monitoring the microfinance processes. In *Microfinance*. Ed. La Torre, M., ve Vento, G. A. (pp. 93-111). Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions.

Osterwalder, A., ve Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. John Wiley & Sons.

Oviatt, B. M. ve McDougall, P. P. (1994). "Toward a Theory of International New Ventures",

- Journal of International Business Studies*, 25, pp. 45-64.
- Oviatt, B. M. ve McDougall, P. P. (1997). “Challenges for Internationalization, Process Theory: The Case of International New Ventures”, *Management International Review*, 37:85-99.
- Oviatt, B. M. ve McDougall, P. P. (2005). “Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization”, *Entrepreneurship Theory of and Practice*, 537-553, April.
- Ozan Dündar, S. (2007). Mikro Finansman, Türkiye Kalkınma Bankası, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, Ankara.
- Özevren, M. (2004), Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Değer Yönetimi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı.
- Ölmez, İ. (2012). Türkiye’de Faktoring ve Faktoring İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir, Z. (2005). Dış Ticaret Finansman Tekniklerinden Faktoring ve Forfaiting İşlemleri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (10), 194-224.
- Öztaş, S., ve Burak, E. (2014). Türkiye’de Faaliyet Kiralaması (Operasyonel Leasing). Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 50-63
- Parıldar, O. (2019). Proje Yönetim Tekniklerinin Sağlık Bilişim Sistemlerinde Uygulanması Üzerine Bir Çalışma, Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, (1), 62-82
- Pinson, L. (2008). *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-step Guide to Building the Business and Securing Your Company's Future*, 7th Edition eBook, aka associates.
- Rawlinson, J.G. (1995). Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası. çev: O.Değirmen. İstanbul: Bireysel Yaratım Dizisi: II.
- Reid, S. D. (1981). “The Decision-Maker and Export Entry and Expansion”, *Journal of*

- International Business Studies (Pre-1986)*, 12 (2): 101-112.
- Şahin, Ç. (2005). “Aktif Öğrenme Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi ve Uygulaması”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı, 1.
- Saxton, T. (1997). The Effects Of Partner And Relationship Characteristics On Alliance Outcomes. *Academy Of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- Schumpeter, J.A. (1934). The theory of economic development. Cambridge: Harvard University Press.
- Sen, K. C. (1993). The Use of Initial Fees And Royalties İn Business-Format Franchising. *Managerial and decision Economics*, 14(2), 175-190.
- Shane, S.A. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Soufani, K. (2002). On the determinants of factoring as a financing choice: evidence from the UK. *Journal of Economics and Business*, 54(2), 239-252.
- Spinelli, S., Rosenberg, R., ve Birley, S. (2004). Franchising: Pathway to wealth creation. FT Press.
- SPK (2010). Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları. Sermaye Piyasası Kurulu, Yatırımcı Bilgilendirme Kitapçıkları-6, Ankara. Erişim <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/71>
- Şanlı, M., ve Şahsüvar, A. (1999). Girişimciler İçin İş Planı Rehberi. *KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Ankara*.
- Şimşek, B. (2015). Franchising Sözleşmesi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Taş, A., Cevrioğlu, E. ve Bolel, B. (2017). “Uluslararasılaşma Modellerinin Türk Firmalarının Uluslararasılaşma Eğilimlerini Açıklama Gücü Üzerine Bir İnceleme”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 5 (2): 155-180.
- Taş, A., Hızıroğlu, M., Ersoy, A.Y., Özer. K.O. (2017). “Kutadgu Bilig’de Stratejik Düşünmenin İzini Sürmek”, *Bilig*, Kış 2017, 147-178.

- Taşdelen, V. (2012).Düşünme eğitimi ve iyi hayat kavramı, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim, Nisan 146, 20-28.
- Tayauova, G., (2009). “Uluslararası Girişimcilik ve Stratejik Adaptasyon: Kırgızistan’da Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ticaret Bakanlığı, (2019)Ticaret Bakanlığı Devlet T-Yardımları Rehberi, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, Mayıs, Ankara.
- Top, S. (2006). Girişimcilik: Keşif Süreci. Yayın No: 1625, İşletme-Ekonomi: 176, Beta Yayınları, İstanbul.
- Topal, M . (2016). Teşvik Politikalarının Gerekçeleri ve Etkinliği: Kuramsal Bir Yaklaşım. The Journal of International Scientific Researches, 1 (2), 35-51.
- Trushman, M. and Nadler, D. (1986). “Organizing for Innovation”, California Management Review, Vol. XXVIII, Number 3, Sipring
- TÜBİTAK, (2016). Kamu Ar-Ge, Yenilik, Girişimcilik ve Ticarileştirme Desteklerinin Detayları,<http://teknogag.sanayi.gov.tr/Upload/SingleFile/Kamu%20ArGe%20Destekleri%20Kitap%C3%A7%C4%B1%C4%9F%C4%B1.pdf>
- TÜBİTAK, Proje Başvuru Kılavuzu (tubitak.gov.tr)
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı İnovasyon Raporu. (2012). Girişim Sermayesi: Türkiye İçin Çıkarımlar ve Öneriler. Ankara: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı.
- Trezza, S. (2006). Products and services in modern microfinance. In Microfinance. Ed. La Torre, M., ve Vento, G. A. (pp. 20-37). Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions.
- Ulusal Franchising Derneği (UFRAD) , 2019, [https://ufrad.org.tr/hakkimizda/durustluk\\_ilkeleri](https://ufrad.org.tr/hakkimizda/durustluk_ilkeleri), Erişim Tarihi 20.08.2019.
- Uysal, Ö (2019). Proje Yönetimi Bilgi Alanları İle Özgün Bir Projenin Geliştirilmesi: E Okuma Takvimi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (4)1.

- Ünsal S (2017). Girişimciler için Yeni Finansman Kaynağı: ICO!. Milliyet Gazetesi, <http://www.milliyet.com.tr/yazarlar/serkan-unsal/girisimciler-icin-yeni-finansman-kaynagi-ico-2504389>, Erişim Tarihi: 10.09.2019
- Valanciene, L., & Jeleleviciute, S. (2013). Valuation Of Crowdfunding: Benefits and Drawbacks. *Economics and Management*, 18(1), 39-48.
- Vural, A. (2019). Girişimciler İçin Yeni Nesil Bir Finansman Modeli “Kitle Fonlaması – Crowdfunding”: Dünya Ve Türkiye Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme Ve Model Önerisi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- Welch, L. (1989), "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 5.
- Wright, M., ve Robbie, K. (1998). Venture Capital And Private Equity: A Review And Synthesis. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25(5 & 6), 521-570.
- Wright, R. W. ve Ricks, D. A. (1994). “Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later”, *Journal of Business*, 25: 687-701.
- Yavan N, (????). Ar-Ge, Yenilik, Girişimcilik, Ticarileştirme Ve Yatırım Destekleri El Kitabı, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Konya Ovası Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, <http://www.kop.gov.tr/upload/dokumanlar/172.pdf>, Erişim Tarihi: 22.08.2019.
- Yılmaz, E. (2016). Türkiye’de Yatırım Teşviklerinin Ve Desteklerinin Dağılımında Etkinliğin Artırılması Ve Konya Örneği (2005-2012), KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Yurdakul, M. (2003). Franchising Sisteminin Kobi'lerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8). 1-12.
- Yüksel, A. (2011). Türkiye'de Kobi'lerin Banka Kredilerine Erişimi, Uzmanlık Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- <http://adiloran.com/kanvas/> Erişim Tarihi 24.08.2019



<http://pdo.cumhuriyet.edu.tr/wp-content/uploads/PROJE-Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0..pdf>,

Erişim Tarihi 16.09.2019

<https://www.ahika.gov.tr>, Erişim Tarihi 16.09.2019

<http://www.kgf.com.tr/index.php/tr/bilgi-merkezi/sikca-sorulan-sorular>

[https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/KKY%C4%B0M/Kredi\\_Faiz\\_Destek\\_Program%C4%B1.pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/KKY%C4%B0M/Kredi_Faiz_Destek_Program%C4%B1.pdf) Erişim Tarihi: 15.08.2019.

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/ulusaldestekler/destek kategorileri/8/yatirimkapasite-artirimi>

Erişim Tarihi: 22.08.2019

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekler/3/destekler> Erişim Tarihi: 22.08.2019

<https://www.startups.com/library/expert-advice/private-equity-vs-venture-capital>

<http://sozluk.gov.tr/>

<https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/girisimcilik/ulusal-destek-programlari>, Erişim Tarihi:

23.08.2019

**EK 1: Türkiye’de Çeşitli Kurumlar Tarafından Verilen Devlet Destekleri**

<b>TÜBİTAK TARAFINDAN VERİLEN DESTEKLER</b>		
Akademik-Ulusal Programları	Destek	1000 - Üniversitelerin Araştırma ve Geliştirme Potansiyelinin Artırılmasına Yönelik Destek Programı
		1001 - Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Pr.
		1002 - Hızlı Destek Programı
		1003 - Öncelikli Alanlar Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı
		1004 - Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı
		1005 - Ulusal Yeni Fikirler ve Ürünler Araştırma Destek Programı
		1007 - Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projelerini D.P.
		3001 - Başlangıç Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı
		3501 - Kariyer Geliştirme Programı
Sanayi-Ulusal Programları	Destek	1501 - TÜBİTAK Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı
		1503 - Proje Pazarları Destekleme Programı
		1505 - Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı
		1507 - TÜBİTAK KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı
		1511 - TÜBİTAK Öncelikli Alanlar Araştırma Teknoloji Geliştirme ve Yenilik P.
		1513 - Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı
		1515 - Öncül Ar-Ge Laboratuvarları Destekleme Programı
		1602 - TÜBİTAK Patent Destek Programı
Kamu-Ulusal Programları	Destek	1007 - Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projelerini D.P.
		1301 - Bilimsel ve Tekn. İşblğ. Ağları ve Platf. Kurma Girişimi Proj. (İŞBAP)
Girişimcilik-Ulusal	Destek	1512 - Teknogirişim Sermayesi Desteği Programı (BİGG)

Programları	1514 - Girişim Sermayesi Destekleme Programı (GİSDEP)
	2238 - Girişimcilik ve Yenilikçilik Yarışmaları Programı
	2239 - Girişimcilik ve Yenilikçilik Eğit. ve Araş. Faaliyetlerini Dest. Prog.
	1601 - Yenilik Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik D.P.
<b>KOSGEB TARAFINDAN VERİLEN DESTEKLER</b>	
Girişimciliği Destekleri	Yeni Girişimci Programı
	İleri Girişimci Destek Programı
Ar-Ge, Teknolojik Üretim ve Yerlileştirme Destekleri	Ar-Ge İnovasyon Destek Programı
	Endüstriyel Uygulama Destek Programı
	KOBİ TEKNOYATIRIM- KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı
	Stratejik Ürün Destek Programı
İşletme Geliştirme, Büyüme ve Uluslararasılaşma Destekleri	İşletme Geliştirme Programı (Eski Adı: Genel Destek Programı)
	İş Birliği Destek Programı
	KOBİGEL-KOBİ Gelişim Destek Programı
	Uluslararası Kuluçka Merkezi ve Hızlandırıcı Destek Programı
	TEKNOPAZAR - Teknolojik Ürün Tanıtım ve Pazarlama Destek Programı
Kobi Finansman Destekleri	Gelişen İşletmeler Pazarı KOBİ Destek Programı
	Kredi Faiz Destek Programı
<b>TİCARET BAKANLIĞI TARAFINDAN VERİLEN DESTEKLER</b>	
İhracata Yönelik Devlet Yardımları	Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteği (Ur-Ge Desteği)
	Pazara Giriş Belgeleri Desteği
	Yurtdışı Pazar Araştırması Desteği
	Rapor Desteği

	Yurt Dışı Şirket Alımı Desteği
	Sektörel Ticaret Heyetleri Desteği
	Sektörel Alım Heyetleri Desteği
	E-Ticaret Sitelerine Üyelik Desteği
	İleri Teknolojiye Sahip Yurtdışında Yerleşik Şirket Alımı Desteği
	Küresel Tedarik Zinciri Yetkinlik Projelerinin Desteklenmesi (Ktz Desteği)
	Yurt Dışı Birim, Marka Tescil Tanıtım Desteği
	Türkiye Ticaret Merkezleri Desteği
	İhracat Kredi Sigorta Programı Desteği
	Alıcı Kredisi Desteği
	Yurt Dışı Fuar Destekleri
	Yurt İçi Fuar Destekleri
	Tasarım Desteği
	Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY Desteği
	Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımları
Hizmet Sektörlerine Yönelik Devlet Yardımları	Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretine Genel Destek Programı Kapsamında Sağlanan Destekler
	Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretine Sağlanan Markalaşma Destekleri
	Yurt Dışı Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Sağlanan Destekler
	Hizmet İhracatçılarına Hususi Damgalı Pasaport Verilmesi
Türk Eximbank Destekleri	İhracat Kredileri
	Alacak Sigortası
	Uluslararası Krediler

<b>KALKINMA AJANSLARI TARAFINDAN VERİLEN DESTEKLER</b>	
Bölgesel Kalkınma Destekleri	Doğrudan Faaliyet Desteği
	Teknik Destek
	Kalkınma Bölgelerinin Özelliklerine Göre Verilen Çağrı Esaslı ve Güzümlü Destekler
<b>ÇEŞİTLİ BAKANLIKLAR TARAFINDAN VERİLEN BAZI DESTEKLER</b>	
Tarım ve Orman Bakanlığı	IPARD-II (Kırsal Turizm)
	IPARD-II (Birincil Tarım Destekleri)
Kültür ve Turizm Bakanlığı	Kültür Yatırımları, Görsel Yapımlar, Turizm Altyapısı, Kültür Varlıklarının Korunması
	Tanıtım ve Pazarlama, Fuar Katılımı
	Kültür Yatırımları ve Girişimleri
Enerji ve Tabi Kaynaklar Bakanlığı	Enerji Verimliliği Desteği
İçişleri Bakanlığı	Çeşitli Sivil Toplum Kuruluşlarına Yönelik Verilen Destekler
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Gençlik Projeleri Destek Programı
Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Engelliler Destek Programı

**Kaynak:** Yazar Tarafından derlenmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2019; ATO, 2019; ISO, 2018; TÜBİTAK, 2016; Yavan, 2019; kosgeb.gov.tr; tubitak.gov.tr).