

# Girişimciliğin Altın Kuralları



# Girişimciliğin Altın Kuralları

30 UZMANDAN 300 ALTIN ÖNERİ



ISBN 978-605-4538-50-8

© Optimist Yayın ve Dağıtım, 2012

Optimist Yayınları

Telefon : 0216 481 29 17-18

Faks : 0216 521 10 64

e-posta: [optimist@optimistkitap.com](mailto:optimist@optimistkitap.com)

[www.optimistkitap.com](http://www.optimistkitap.com) – [www.iskitaplari.com](http://www.iskitaplari.com)

[facebook.com/optimistkitap](https://facebook.com/optimistkitap)

[twitter.com/optimistkitap](https://twitter.com/optimistkitap)

[www.youtube.com/OptimistKitap](http://www.youtube.com/OptimistKitap)

Optimist yayın no. : 287

Konu : İş-Yönetim

Yayına hazırlayan : Mutlu Dinçer

Basım : Mayıs 2012, İstanbul

5. Basım : Nisan 2016

Düzeltili : Esen Güray

Düzenleme : Nermin Uçar Vatan

Kapak tasarım : Ayşe Nur Ataysoy

Baskı ve cilt : Tor Ofset San. Tic. Ltd. Şti.

Sertifika no. : 13137

Osmangazi Mah.

3112. Sokak No:2

Esenyurt - İstanbul

Tel: 0212 886 34 74

# İçindekiler

Sunuş	7
<b>ERTUĞRUL BELEN - TAYLAN DEMİRKAYA</b>	
Teşekkür	9
Girişimciliğin Gizli Kahramanları: Ruh, Tutku ve Şans	11
<b>ÖMER EKİNCİ</b>	
Girişimci Ekosistemi	23
<b>ALAADDİN ALPAY</b>	
Girişimci Özellikleri	31
<b>DR. NECİP ULUDAĞ</b>	
Zihin Yapısı	39
<b>TAYLAN DEMİRKAYA</b>	
Bireysel ve Kurumsal Girişimcilik	49
<b>PROF. DR. ZUHAL BALTAŞ</b>	
İş Fikri Bulma	59
<b>DENİZ KANTUR</b>	
Yatırım Sürecine Hazırlık	69
<b>DR. HALUK ELÇİ</b>	
Melek Yatırımcılar	85
<b>BAYBARS ALTUNTAŞ</b>	
Yatırımcı Gözünden Girişimci	95
<b>FUAT SAMİ</b>	
Sunum Teknikleri	105
<b>BURAK BÜYÜKDEMİR</b>	
Melek Yatırımcıların Bilmesi Gerekenler	117
<b>NUMAN NUMANBAYRAKTAROĞLU</b>	
EXIT ve Yeniden Başlamak	125
<b>SERKAN SEVİM</b>	
Networking	135
<b>ERTUĞRUL BELEN</b>	
Kuruluş Stratejisi	145
<b>GÜLSÜM ÇIRACI</b>	

Şirket Kurma Hukuku <b>AZİM ÇİĞİL</b>	153
Büyüme <b>İHSAN ELGİN</b>	167
İnsan Kaynakları <b>ŞERİF KAYNAR</b>	179
Satış <b>TANER ÖZDEŞ</b>	185
Perakende <b>HAYAT BAYRAMOĞLU</b>	201
CRM <b>UĞUR ÖZMEN</b>	215
Halkla İlişkiler <b>İSMET İMRAK</b>	225
Muhasebe ve Vergi <b>NEVZAT ERDAĞ</b>	239
Kurumsallaşma <b>ÖZNUR SANBAY</b>	259
İnternet Girişimciliği <b>NURETTİN ÖZDOĞAN</b>	267
Yeni E-Ticaret Modeli <b>HALİL ERDOĞMUŞ</b>	277
Patent <b>MEHMET SONER BABÜROĞLU</b>	289
Sosyal Girişimcilik <b>SERRA TİTİZ</b>	301
Aile Firmaları ve Aile Girişimciliği <b>ERKAN GÜRAL</b>	309
STK'lar ve Girişimciler <b>BURCU AKDARI</b>	315
Sağlık ve Diyet <b>CANSU UYGUR</b>	321

# Sunuş



*Girişimciliğin Altın Kuralları*, konularına yıllarını adanmış uzman girişimci, profesyonel ve akademisyenlerin çok değerli deneyimlerini kendi kalemlerinden anlatıyor.

Her yazar, uzmanlık konusunu 10 adımda paylaşıyor:

Girişimcilik ekosisteminden kuruluş stratejilerine, huktan satışa, networking'den yatırımcı ilişkilerine uzanan ve daha birçok konuyu ele alan bu eser, girişimciliğe kuşbakışı bakıyor.

***Girişimciliğin Altın Kuralları***'nın 5. baskısında birbirinden başarılı 6 yeni uzmanın altın değerinde önerileri girişimcilerle buluşuyor: Girişimciliği güçlendiren temel duygular, iş fikri bulmanın incelikleri, yatırımcıya başarılı bir sunum yapmanın püf noktaları, şirketini satan bir girişimcinin yenisinden başlangıç yapması, sosyal girişimcilik ve hatta yoğun temposunda sağlıklı kalmak isteyen girişimcinin beslenme esasları da kaleme alındı.

Ekonomik krizin istisnasız tüm dünyayı etkisi altına aldığı bir dönemde, "girişimcilik" uluslararası çapta bir panzehir haline geliyor.

Kurucusu olduğum Business Networking Akademi'de, zamanında bir girişim olarak başlayan BİST 100'deki şirketlerle Anadolu Kaplanlarına verdiğim Networking eğitimleri, CEO Networking üst yönetim danışmanlıkları, Speed Networking™ tanışma seansları ve Türkiye'nin birçok noktasında Asansör Cümlesi yarışmalarıyla elli binin üzerinde girişimciyle çalışma fırsatını buldum.

Ayrıca, gerek yıllar içindeki kendi girişim ve yatırımlarım, gerekse Girişimcilik Vakfı, Endeavor, Global Girişimcilik Haftası, Yenibirlider ve İstanbul Genç Girişimciler Derneği (İSGİD) gibi değerli kuruluşlarla gerçekleştirdiğim projeler, girişimciliğe şık bir kavram olmanın çok ötesinde bakmamı ve uygulama odaklı çalışmamı sağladı.

İyi bir girişimci, bir şeyi en iyi bilen değil, her şeyi en iyi yöneten olmayıydı. İzmir Ekonomi Üniversitesi'nden değerli arkadaşım akademisyen Taylan Demirkaya ile birlikte bu kitabın bir girişimcinin yolculuğundaki kılavuzu ve her şeyi olmasını hayal ettik.

Konusunda yetkin ve birbirinden değerli uzmanlar davetimizi geri çevirmedi ve bu hayalimize ortak oldular. Bunun için şanslıyız. İnanıyorum ki *Girişimciliğin Altın Kuralları*, girişimci ve girişiminin yolculuğunda vazgeçilmez bir pusula niteliğinde olacaktır. Başarılı 30 uzman ve 300 altın öneri girişimciliğe bakış açınızı değiştirecek.

**Ertuğrul Belen**

**[ertugrul@networkingakademi.com](mailto:ertugrul@networkingakademi.com)**



Türkiye'nin bundan sonraki 50 yıllık vizyonunda yaratacağı büyük katma değerlerden biri hiç şüphesiz girişimciliğin gelişmesi olacaktır. Bugüne kadar satış, pazarlama ve stratejik zihin yapısıyla ilgili 8000 saatten fazla danışmanlık yaptım ve eğitim verdim.

Bununla birlikte hem uluslararası hem de ulusal birçok girişimcilik organizasyonunda mentorluk ve jüri üyeliği yaptım. Türkiye'nin 2004'te kurulmuş olan ilk kuluçka merkezi Embryonix'de 2010'dan beri koordinatör olarak ayda elliden fazla fikri dinledim. İki yılda üç projeyi hayata geçirdik ve toplamda iki milyon dolara yakın bir katma değer yarattık. Bütün bunlardan edindiğim en önemli tecrübe Türkiye'deki en büyük eksiğin girişimci zihin yapısıyla ilgili olduğuydu.

Daha önce Embryonix ve Endeavour'un birlikte hazırladığı "Kendi İşini Kurma Rehberi" toplamda 200 bin kereden fazla indirilip 2000 adet fiziksel dağıtımı çok kısa sürede bitince, girişimcilerin ve ilgililerin bu konudaki taleplerinin farkına varmış olduk.

Sevgili dostum Ertuğrul Belen ile birlikte Türkiye'de bir ilke imza atarak "Çoklu Fonlama"nın (*Crowdfunding*) ilk örneğini bu kitapta vermek üzere kolları sıvadık. Hepsi birbirinden değerli yazarlarımızla kitabın bütün gelirini yine girişimci projelere aktarmaya karar verdik.

***Girişimciliğin Altın Kuralları***, kendi türünün ilk örneği olarak girişimcilere önemli ufuklar açacak ve Türkiye'deki ekosisteme önemli destek sağlayacaktır.

**Taylan Demirkaya**

***taylan.demirkaya@ieu.edu.tr***



# Teşekkür

***Girişimciliğin Altın Kuralları*** eseri aslında 30 yazarın “voltranı oluşturmaması” ve her birinin 10 adımda girişimcilik zincirinin bir halkasını anlatmasıyla hayata geçti.

Bu fikir aklımıza geldiğinde, özellikle kitaptan elde edilecek geliri yine girişimciliğe dönüştürme fikri bizi heyecanlandırdı. Dünyada ve yeni ekonomide “crowdfunding” yani grup fonlama olarak anılan ve bu eserin her satışında kazanılacak birkaç liranın yazarların ortak karar vereceği bir girişime yönelmesi veya birkaç girişimi büyüteceği düşüncesi bizi harekete geçirdi.

Elbette bu eserin kapsam ve bölümlerinin belirlenmesi, yazarlarla görüşmelerin gerçekleştirilmesi, her 10 adımın anlaşılır ve keyifle okunur hale getirilmesi sürecinde birçok kişinin bize desteği oldu:

Yazarlara bizi kırmadıkları ve büyük özenle telefonlarımıza ve sorularımıza usanmadan geri döndükleri,

Optimist Yayınları ailesinin kurucusu Zülfü Dicleli ve yayın yönetmeni Mutlu Dinçer’e bu projeyi kendilerine fikir olarak götürdüğümüz ilk gün itibarıyla bize inandıkları ve içtenlikle destekledikleri,

Melike Gür’e tüm yazım ve anlam düzeltmelerinde ikinci bir göz olarak ekibimizde yer aldığı,

Rektör Prof. Dr. Tunçdan Baltacıoğlu’na ve Doç. Dr. Öznur Yurt’a İzmir Ekonomi Üniversitesi’nin akademik kanadını bize açtıkları,

Belen ve Demirkaya ailelerimize, maddi ve manevi her ihtiyacımızda yanımıza koştukları için can-ı girişimci gönüllerimizden minnettarız. Teşekkür ederiz.

***Ertuğrul Belen – Taylan Demirkaya***



# Girişimciliğın Gizli Kahramanları: Ruh, Tutku ve şans

## ÖMER EKİNCİ

1984 Erzincan doğumlu Ömer Ekinci, Dede Korkut Anadolu Lisesini bitirdikten sonra İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümünde lisans eğitimini aldı. Öğrenim hayatının paralelinde 1997 yılında yazılım geliştirip satmaya başlayan Ekinci, 2 yıl bir yazılım şirketinde çalıştıktan sonra 2002 yılında mucit babası Gürbüz Ekinci ile kurduğu Desnet Yazılım ile yazıcı üretmeye başladı.

Üç yıllık bir süre içinde Türkiye'nin yüzde 100 yerli ilk yazıcı markası Printooth'un geliştirilmesi, DESTECH markasıyla araç yazıcı setleri üretilip 12 ülkeye ihraç edilmesi, mobil saha satış alanında Türkiye'nin tek markası olan Destech markasının geliştirilmesi, tutundurulması, Türkiye'nin önde gelen gıda markalarının mobil saha satış projelerinin geliştirilmesi gibi birçok ilke imza atıldılar. Bugün, karayollarımızdaki her üç dağıtım aracından biri Desnet'in çözümlerini kullanıyor.

Desnet Yazılım'dan sonraki girişimine de 2007 yılında adım atan Ekinci, mobil pazarlama teknolojileri üzerine konumlandığı Vodera ile 2 yıl gibi bir sürede Bluetooth Marketing'i Türkiye'ye tanıttı ve Türkiye'nin dev markalarına farklı çözümler ve fikirler sundu. İki yıl üst üste Eurovision Şarkı Yarışmasının iletişim altyapısını Bluetooth ile kurarak Eurovision takipçilerine bir haftada 5 milyonun üzerinde içerik göndererek bir rekoru imza atan Vodera, bu projeye adını dünyaya duyurdu.

Young CEO Club kurucu üyelerinden ve iş dünyasından sorumlu yönetim kurulu üyesi, AKUT Arama Kurtarma Derneği yönetim kurulu danışmanı, Tübisad ve Tübider Üyesi olan S. Ömer Ekinci, profesyonel iş hayatının yanında farklı konferans, eğitim ve etkinliklerde girişimcilik, kişisel marka, mobil pazarlama, inovasyon ve mobil teknolojiler üzerine sunumlar yapmaktadır. Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde 40'tan fazla üniversitede konferanslar veren ve "Penguen Olma Girişimci Ol" sunumuyla 50 bine yakın üniversite öğrencisine ulaşan Ekinci, ilham kaynağı olmayı ve girişimci gençler yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

2010 yılında global bir sosyal ağ projesi olan Quizzy.me'yi hayata geçirerek, Facebook, Twitter gibi hayatın her alanında kullanılan bir sosyal mecra projesinin ilk adımını attı. Quizzy.me Ömer Ekinci'nin gelecek projesidir.

Ömer Ekinci, 2009'da İTO-Müsiad işbirliğiyle yapılan Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde Yılın Genç Girişimcisi ödülünü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Genç Girişimciler Topluluğu'nun düzenlediği Girişimcilik Zirvesi'nde ise 2010'un Girişimcisi ödülünü alarak 2 yıl üst üste aynı gururu yaşamıştır. Kurduğu Gelistrend.com, 2009 yılında "Yılın En İyi İş Blogu" seçildi.

Ömer Ekinci, TRT Okul'da her hafta canlı yayınlanan Gençler Uçuyor programının mimarı ve sunucusudur.

# Giriş

1699 yılında baldırı çıplak takımından biri (o devirlerde işsiz-güçsüz, parasız-pulsuzlara verilen bir sosyal sınıf adıymış bu) tarafından bir parlak taş bulunmuştu. Bu taşın ne olduğunu dahi anlamayan adam elindeki taşı üç tahta kaşık karşılığında bir kaşık imalatçısına, yani bir kaşıkçıya verir. Kendisi için çok kârlı bir ticarettir, yerde bulduğu ve ne olduğunu bilmediği bir taş karşılığında üç kaşığı olmuştur. Bilmeden, üç kaşığa sattığı taş, bugün dünyanın en meşhur 22 elmasından biri olan Kaşıkçı Elması'ndan başka bir şey değildir.

Elinde böyle bir değer varken, bu değerle hayatını değiştiremeyen, üç kaşıktan başka hiçbir şey elde edemeyen adamın eksikliği neydi?

Girişimcilik kavramı, 19. yüzyılda Fransız ekonomist Jean Bastiste Say tarafından ilk olarak telaffuz edildiğinden beri kaleme alınan makalelerin büyük çoğunluğu girişimciliğin matematiği üzerineydi. Bir şeyler hep eksikti, kitaplara dökülemeyen, formüle edilemeyen unsurlar.

Bu unsurlar girişimciliğin görünmeyen ama çoğu zaman büyük farkı yaratan metafizik unsurları. Bu unsurları Girişimcilik Ruhı, Girişimci Tutkusu ve Şans/Kismet olmak üzere üçe ayırıyorum.

## GİRİŞİMCİLİK RUHU

Girişimcilik ruhu, normal bir insanla girişimci arasındaki yegâne farktır. Bu farktan dolayı herkesin kafasının bir yerlerinde bir gün kendi işinin sahibi olmak yatarken, bazıları bunu hayata geçirir. Fikirler herkesin aklına gelirken bazıları o fikri bir işaret fişeği sayar ve o anda harekete geçer.

Girişimci ruh doğuştan ya da hayatın zorlamasıyla olabilir. Bu aynı zamanda "Girişimci olunur mu, doğulur mu?" sorusunun da cevabıdır. Bana göre cevap, "her ikisi de olabilir"dir.

Bazıları girişimci doğar, çok erken yaştan itibaren (ki bu yaşlar başarılı girişimcilerde 5 yaşlarında başlar) harekete geçerler. Onlar genetik ya da Allah vergisi bir yetenekle girişimci ruha sahip olurlar. Onlar hayatlarının hiçbir döneminde içlerindeki ateşi söndüremez, hiçbir zaman rahat edemezler. Onlar için amaç sürekli denemek, sürekli aramak ve sürekli keşfetmektir. Onlar, oturdukları rahat koltuklardan görünmez raptiyeler olanlardır.

Bazıları girişimci olur. Hayat onları koşullarıyla kırbaçlar, zorluklarıyla canlarını yakar, kısıp ateşte bir güzel pişirir. Onlar timsahlarla dolu havuza düşen, yüzmeyen adam gibidir. Can havliyle atarlar kulaçları, havuzdan da can havliyle çıkarlar. Onların girişimci olmaktan başka çareleri yoktur. Ben onlara Küçük Emrah tipi girişimciler diyorum.

Türkiye’de çoğunlukla Küçük Emrah tipi girişimcilere rastlarsınız. Çünkü Türkiye’de girişimci olan her insan, sistemin birer iş kazasıdır. Çünkü o iş kazası olmasa, her şey yolunda gitse gencimizin girişimci değil, bembeyaz gömlekli bir bankacı olması gereklidir. İşte bu yüzden Türkiye’deki ezber bozan her girişimcinin hikâyesini elinizde mendille dinlersiniz, çünkü onun başına gelen pişmiş tavuğun başına gelmemiştir.

Ben de 1992 Erzincan depreminde evinden barkından olmuş bir ailenin en büyük çocuğuydum. Depremden sonra bir kamyon kasasında yaşamaya başlayan, oradan oraya, en son da İstanbul’a savrulan, hayatın büyütüp de küçülttüğü bir çocuk. İstanbul’a geldiğimizde 14 yaşındaydım. İnternet Türkiye’ye yeni gelmişti. Sermayem yoktu, yapabileceğim tek iş, aynı zamanda sermayesiz olan tek iş internetti. İnternet siteleri yapıp satmaya başladım, çok girişimci olduğumdan filan değil, başka çarenin olmamasından. O sermayesiz girdiğim işte dükkân dükkân dolaşıp internet sitesi satmaya başladım. Ta ki bir gün bir tekstil dükkânının sahibinin “Web sayfamız var ama bize barkod sistemi yapabilir misin?” sorusuna kadar. Evet dedim, henüz barkodun ne olduğunu bilmiyordum ama eminim ki yapardım. İşte o soru bugün kendi alanının ilk 500’ünde 34. sırada olan bir şirketi, Desnet’i doğurdu. Bugün 12 ülkeye o gün ne olduğunu bilmediğim “Barkod” cihazlarını satıyorum.

Hayatın acımasız olduğunu düşündüğüm zamanlardı. Oysa hayat, ilginç bir öğretme stili olan ilginç bir hocaymış sadece. Önce sınav yapıp, sonra öğretirmiş.

Çeşit çeşit işler yaptım, tezgâhta tişört de sattım, maçlarda çekirdek de... Hiç boş durmadım, kendimi kadersiz, şanssız zannederken kaderimin beni hayata hazırladığının farkında değildim. Maça hazırlanan boksörün antrenörü gibiydi kaderim, doğru şekilde vurmazsam kafama bir tane indirirdi.

Ama girişimci ister doğuştan girişimci olsun, ister sonradan, en önemli tarafı bana göre hayal kurabilmesidir. Girişimci ruhunun yüzde 50’si hayal kurabilme

becerisi, geri kalan yüzde 50'si de uygulamaya geçmesi ve azmidir. Girişimci ruha sahip olmak için bu iki beceriye de sahip olmak gerekir ki zaten ikinci yüzde 50 yok ise o kişiye girişimci değil, hayalperest adı verilir.

## 10 ADIMDA GİRİŞİMCİLİĞİN GİZLİ KAHRAMANLARI

Nasıl ki müzik ruhun gıdasıdır, girişimcilik ruhunun da böyle gıdaları ve gıda takviyeleri vardır. Her gıda takviyesi gibi yapay olanından uzak durmak gerekir. İşte girişimci ruhu güçlendirmek için önerilerim.

### 1. Yanlışlamak

Var olan her şeye eleştirel gözle bakmak, daha iyi nasıl olabilir diye sormak girişimcilik ruhunu ayık ve canlı tutar. Zira beyin, karar verdiği ve kabul ettiği anda durur. Ama hiçbir şeyin o haliyle mükemmel olmadığını kabul ederseniz, çok daha iyisini bulmanız an meselesidir.

### 2. Fikirleri Konuşmak

Meşhur bir laf vardır, ben biraz tahrifat yaparak kullanıyorum. “Küçük kafalar kişileri, orta kafalar olayları, girişimci kafalar ise fikirleri tartı-şır.” Ne konuştuğunuza, hangi sohbetlerin, ne tarz cemiyetlerin içine dahil olduğunuza iyi bakın. İnsanlar sizi ne için arıyor? Akıllarına iyi bir fikir geldiğinde mi? Çok güzel bir kadın/erkek gördüklerinde mi? Tuttuğunuz takım fark yediğinde mi?

### 3. Beyin Takımı Kurmak

İster lise öğrencisi olun, ister bir beyaz yakalı. Yani illa bir kanaat önderi, bir sosyal girişimci olmanız şart değil. Fikirlerine, düşünme biçimine hayran olduğunuz iki kişi seçin. Bir beyin takımının üyesi olduğunuzu kendilerine söylemeniz bile şart değil. Onlarla sık sık buluşup fikir uçuşturun. İlk adımı atıp kalkışa geçeceğiniz gün size co-pilot'lar gerekecek.

Ben bu amaçla 12 Yıldız'ı hayata geçirdim, her yıl yeni 12 genç seçip çırak>kalfa>usta şeklinde yükselerek sosyal projelerde benimle birlikte görev almalarını sağlıyorum. Şu anda Türkiye çapında 3000'in üstünde gönüllüsü olan 12 Yıldız için size sadece şu kadarını söyleyeyim, ilk yıl daha hiç kimse bu oluşumu bilmezken 12 kişilik kontenjane tam 800 kişi başvurmuştu. Yani fikir üretmek, hayata geçirmek isteyen ama etrafında buna uygun zemin bulamayan binlerce insan var. Gidin ve onları bulun.

#### 4. Denemekten, Hata Yapmaktan Kaçınmamak

12 Yıldız'dan yukarıda bahsettim, oradan bir örnekle gidelim. 12 Yıldız'a başvurmanın 2. kriteri, hata yapmaktır. İlk okuduğunda insanlara “yanlış mı okudum?” dedirten bu kural sayesinde hata yapmaktan korkmayan, bu yüzden de adım atarken sağlam basan gençlerle birlikteyim. Denemekten kaçınmamak girişimcilik ruhunun olmazsa olmazı. Örneğin, hep hayalini kurduğum bir televizyon programı fikrim...

Bu kitabın da yazarlarından biri olan Nurettin Özdoğan'a yıllar önce “Bir gün TV programı yapacağım” demişim... Hatırlamıyorum ve bunu Nurettin'den duyduğumda çok şaşırdım. TV programı için TRT ile görüşmelerim esnasında öyle kendine güvenen bir görüntü sergilemişim ki, hiç tecrübemin olmadığı talkshow gibi zor bir konuda benden deneme çekimi bile istemediler. Kendimi doğruca canlı yayında buldum! Şimdilerde çevremdekiler itiraf ediyor, “Çok kötü çuvallayacağını düşünüyorduk” diyorlar. Siz de çuvallama korkusunu bir kenara bırakın ve hayalinizi gerçekleştirin.

#### 5. El Uzatmak

Girişimcilik sosyal yönü çok kuvvetli olan bir iştir. Tümüyle ticari bir girişime imza atıyor da olsanız, sizinle çalışacak insanlar, onların aileleri, diğer paydaşlar, kısacası her ticari girişim, aynı zamanda bir sosyal girişimdir. İçinizdeki “iyi insanı” sürekli canlı tutmanız gerekir. İnsanlara yardımcı olma, yardım etme dürtüsü girişimciliği teşvik eder. Birçok icat, bir ihtiyaç sahibi tarafından ya da bir konuda bir



çözümüne ihtiyaç duyan insanlara yardımcı olmak isteyen mucitler tarafından keşfedilmiştir. İyiliği güçlendirmek, sokakta yanınızda yere düşen adamdan, yan sokaktaki okula terlikle giden çocuğa kadar herkese karşı sorumluluk duymak girişimci ruhu besler. Aslında daha da önemlisi, insan ruhunu besler.

## Girişimci Ruh Yoksa Ne Yapmak Gerekir?

Cevabı basit, tabii ki girişimci olmamak gerekir. Özellikle girişimcilik ekosisteminin gelişmesiyle girişimcilik genç kızlar için pembe panjurlu ev gibi bir hayale dönüşmeye başladı. Sadece pozitif yönlerinin ortaya konulduğu, sadece başarı hikâyelerinin ortalarda dolaştığı bir hayal. Bir kaçış, hayattan ve mücadeleden kurtulmanın bir yolu.

Girişimci adayının şu soruya doğru ve dolu cevap vermesi gerekmektedir. “Girişimcilik, peki ama NEDEN?” Eğer cevap “Artık başkasının ağız kokusunu çekmek istemiyorum” ise biliniz ki girişimciler sizden daha fazla ağız kokusu çekiyor. Eğer cevap “Artık sabahları 7’de kalkmak istemiyorum, istediğim saatte uyanabilmek istiyorum” ise biliniz ki gerçekten de artık 7’de uyanmayacaksınız, çünkü 6’da yataktan fırlamış olacaksınız. Eğer cevap “maaştan bıktım, çok para kazanmak istiyorum” ise, yani motivasyon unsuru para ise bilin ki yarı yoldan dönmeye çok yakınsınız. Çünkü bir girişimcinin para kazanmaya (ciro değil, dikkat!) kâr etmeye başlaması ciddi bir sabır gerektiriyor. Kısacası halk tabiriyle “O işler öyle kolay olmuyor”.

Girişimciliğin bir marifet, bir çıkış yolu olarak algılatıldığı bir atmosferde elbette girişimci olmadığı halde özenen ve kendisini o forma sıdırmaya çalışanlar olacaktır. Girişimci ruhla değil çevre baskısıyla, özenmeyle başlayan yolculuklar maalesef ki çoğu zaman Google’da “Etkili CV hazırlama teknikleri” ve “En uygun faizli ihtiyaç kredisi” aramalarıyla sonuçlanabilmektedir.

## GİRİŞİMCİ TUTKUSU

İşte bu benim en sevdiğim kelime. Yıllar önce omerekinci.com’da blog yazmaya başlarken mottom olarak “Yola çıkacaksan tutkunu al yanına yalnızca” cümlesini seçmiştim. Üstüne çok düşünmemiştim,

belki biraz da afili bir cümle olsun derken aklıma bu gelmişti. Bugün baktığımda hayatımda tutkunun ne kadar önemli yer kapladığını görüyorum.

Girişimci tutkusu, sabır ve sebat yetilerini de beraberinde getirir. Tutkuluysanız bir konuda kolay vazgeçemezsiniz. Tutkunuz varsa geceleri uyku uyuyamazsınız, içinizde bir meşale yanar adeta.

Girişimci olun ya da olmayın hayatı en güzel yaşayış biçimi bana göre tutku duyduğunuz şeyleri yapmaktır. Hayatın tadı da tutkuda gizlidir.

Girişimci olarak tutkunuz yoksa ne yapmalısınız, açıkçası bunu bilmiyorum çünkü şimdiye dek sadece tutku duyduğum işlerde başarılı olabildim.

Girişimci Tutkusunu Güçlendirmek için ikinci 5 Altın Önerim ise şöyle:

## 6. Hedef ve Hayalleri Fizikselleştirmek

Tutku duyduğunuz hedef ve hayali fizikselleştirmek tutkuyu artırır. Rahmetli amcam Akın Ekinci, tutkulu bir harita mühendisiydi. Şirketi Emi Harita küçük bir şirketken kendisine ve şirketine bir özel uçak satın alarak kendi uçağıyla hava fotoğrafları çeken bir şirket olmayı ve böylece büyüyüp Türkiye'nin bir numarası olmayı hedeflemişti. Ama bu hedefi canlı tutması ve yaşatması gerekiyordu. Bir sabah Emi Harita çalışanları ofise gelip masalarına oturduklarında çok şaşırdılar. Amcam satın almak istediği uçağın fotoğrafının kanadına photoshop ile EMİ Harita logosu koymuş ve sabah erkenden tüm çalışanlarının bilgisayarlarına bu fotoğrafı yapıştırmıştı. Tahmin edebileceğiniz gibi ama tahmin edebileceğinizden daha kısa süre içinde o uçak satın alındı. Emi Harita kendi alanında artık 1 numaraydı.

## 7. Çevreyi Tutkulu İnsanlardan Oluşturmak

Ne iş yapıyor olursa olsun yaptığı işi tutkuyla yapan, hayalleri olan ve bu hayalleri gerçekleştirmek için çabalayan insanların sayısı ne kadar fazlaysa çevrenizde, hayallerinizi gerçekleştirmeye o kadar yakınsınız demektir.

## 8. Hayallerinizi ve Gelişmeleri Herkese Anlatmamak

Evet, faydası var çünkü anlatırken de fikri kafanızda geliştiriyor ve gelen geribildirimlerle fikri zenginleştiriyorsunuz ama kötü bir tarafı var ki iyi bir fikir ne kadar fazla kişiye anlatılırsa, fikrin sahibinde o fikri gerçekleştirmek için gereken motivasyon o kadar azalıyor. Çünkü fikrin gerçekleşmesi durumunda elde edilecek duygusal tatmin, anlatırken gelen beğenilerle sağlandığı için fikrin uygulamasına yeterli enerji kalmıyor.

Âşık olduğum tüm iş fikirlerimde başarılı oldum. Bir de “Eksik kalmayayım” diye giriştiğim projeler vardı, istisnasız hepsi başarısız oldu. Mesela bir dönem fena halde yaygınlaşan “e-ticaret trenini kaçırmayın” şehir efsanesine kanıp (bu efsaneyi uyduran kişiyi hâlâ arıyorum) e-ticarete girdim ve çok sağlam bir başarısızlık hikâyesi çıktı ortaya.

## 9. İçinizdeki Çocuğu Kaybetmemek

Kocaman adam/kadın oldum demeyin, bir başarıya ulaştığınızda çocuk gibi sevinin, yani içinizden geldiği gibi. Kendinizi alkışlayın, ödüllendirin, mutlu edin. Bu sizin işinize olan tutkunuzu artıracaktır. Özel hayatında ya da kendi dünyasında mutsuz olan birinin girişimini başarıya ulaştırması çok zordur. (Bence imkânsızdır.)

## 10. Asla “Elalem Ne Der?” Endişesine Kapılmamak

“Elalem ne der kadar yüksek duvarlı bir hapishane yoktur.” İçinizdeki sese güvenin, o sıradan birinin değil, sizin iç sesiniz. Emin olun bir bildiği var. Bir işe girişeceksiniz, biriyle ortak olacaksınız ama içinizde bir huzursuzluk var diyelim. Hemen terk edin orayı, koşarak uzaklaşın. İnsan sezileri, önsezileri, kalp gözü olan, hisli bir varlık. Hisleri, duyguları, ruhu çıkarırsak geriye kalan şeye homo sapiens diyemeyiz. Yürekten gelen sesi dinlemek, içindeki sese kulak vermek gibi kavramlar girişimcilik için çok önemli olsa da girişimcilik kitapları bunları yazmaz. Çünkü bu kavramların bir matematiği yoktur. Çok başarılı bir girişimciye sorarsınız: “Ne düşünerek başladınız bunu yapmaya?” Yanıt:

“İçimden böyle yapmak geldi, güzel olacağını hissettim.” Hiçbiri “Formüller bu işin başarılı olacağını söyledi” demez.

Girişimcilik ruhu ve tutkusu eksik olduğunda, iş fikrini hayata geçirmeye çalışan kişi dünyanın en değerli taşını üç kaşığa satmaya çalışan adamdan farksız hale geliyor. Yani herkesin aklına gelebilecek, hatta mütemadiyen gelen bir fikri eşsiz bir gerçeğe dönüştüren şey girişimcinin içindeki ruh ve sahip olduğu tutku.

## GİRİŞİMDE ŞANS FAKTÖRÜ

Girişimciliğin matematiğinde hesaba hiç katılmayan bir diğer kavram da “şans”. Hemen her felsefi ve dini öğretilerde farklı adlarla da olsa önemli bir yeri olan bu metafizik kuralına kimileri şans diyor, kimileri kismet.

Bir filozofa sorarlar, “Şansa inanır mısınız?”, filozof cevap verir; “Evet, yoksa sevmediğim insanların başarılarını nasıl açıklayabilirdim?”

Bir de Albert Einstein’ın güzel bir tanımı var şansla ilgili. “Şans işin yüzde 50’sidir ve sadece hazır olanlara gelir” der.

Kadere inanıyorsanız şans yerine kismet, nasip de diyebilirsiniz. Adını ne koyarsanız koyun, şansın “havadan gelen” bir kutudan çıkan bir hediye olmadığı aşikâr.

Şansın yanında doğru zaman, doğru mekân, doğru insanlar gibi farklı unsurların da başarılı bir girişim için bir araya gelmesi gerektiğini görürüz. Ya da tersten bakarak, çok başarılı projelerin farkında olmadan “müthiş bir zamanlamayla” doğduğunu görürüz. Birbirini hiç tanımayan kişilerin mükemmel bir ekip olup, ekip ruhuyla çalıştığını görürüz. Kısacası her şey o projenin başarılı olmasına yardım etmektedir.

İşte burada Simyacı girer devreye ve der ki “Bir insan bir şeyi gerçekten isterse tabiattaki her şey onun olmasına yardım eder”.

Hepsinin ötesinde, başarıya bir sonuç gözüyle bakmak, hayatı doğru anlayamamak demektir. Başarı ya da başarısızlık kavramları bizlerin zamanın ruhunu hiçe sayarak yapıştırdığı etiketlerdir. Bugün başarı sandığımız şey, yarın büyük bir başarısızlığa giden yolun kaldırım taşı olabilir, tam tersi bugün başarısızlıkla sonuçlandığını zannettiğiniz bir işi yaparken elde ettiğiniz deneyimler, yarın yapacağınız müthiş bir başarı için gereken bilgi birikimidir.

Kısacası, bir işi başarılı olmak için yapmak yerine onu en iyi şekilde, elden gelenin en iyisiyle hayata geçirmek, tutku ve haz duyarak çalışmak gerçek başarıdır. Geleceği bilmiyoruz, yarının neler getireceğini de... Bu kadar bilinmezlik içinde geleceği planlamaya çalışmaktan çok daha önemlisi yarına, her türlü senaryoya hazır olacak kadar deneyimli hale gelmeye çalışmaktır.

Okuduğumuz veya izlediğimiz çoğu başarı hikâyesinde, düşüş anlarına, kırılma noktalarına ve o noktada yaşanan eziyetlere pek yer yoktur. Oysa başarı yere düşenler ile hiç düşmeden devam edenlerin yarıştığı ve hiç düşmeyenlerin kazandığı bir yarış değil. Düşükten sonra kalkıp devam edebilenler ile düştüğü yerde kalanların yarıştığı bir yarış. Kazananı da her zaman, düşükten sonra kalkıp, üzerindeki tozu şöyle bir silip yola devam edebilenler, azimli ve kararlı olabilenlerdir.



# Girişimci Ekosistemi

## ALAADDİN ALPAY

Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümü mezunu olan Alaaddin Alpay, ABD'nin Georgia eyaletinde State University of West Georgia'da Pazarlama ve Yönetim branşlarına odaklı MBA yaptı. Aynı üniversitenin pazarlama bölümünde araştırma görevlisi olarak görev aldıktan sonra 2000 yılında Turkcell'deki kariyerine adım attı. Stratejik İş Geliştirme, Pazarlama, İş Geliştirme, İş Ortaklığı Yönetimi gibi farklı bölümlerde görev alan Alpay 2008'den bu yana inkübasyon, girişimcilik ve inovasyon odaklı faaliyetler yürüten birimin yöneticiliğini yapmaktadır. Şirket içi ve dışında inovasyon kaynaklarının yönetimi, yenilikçi ürün ve servis fikirlerinin değerlendirilmesi, girişimcilik ekosistemiyle etkileşimin sağlanması, şirket içi ve dışında girişimcilikle ilgili farkındalığın ve bilincin artırılması konusunda birçok projede rol üstlenmiştir. Turkcell Uygulamalar Yarışıyor Mobil Uygulama Yarışması, TeknoFikir Yarışması, Turkcell Girişimci Günleri, Global Girişimcilik Haftası, Endeavor İyi Girişim Zirvesi gibi birçok farklı proje ve etkinliğin planlanması, tasarımı ve uygulamasında görev almıştır. Halen Turkcell'de Girişimcilik ve İnkübasyon Programından sorumlu yönetici olarak görev yapmaktadır.





# Giriş

Son dönemde hemen her gün dünyanın çeşitli noktalarından ekonomik belirsizlik, kriz, işsizlik temalı haberler yoğun şekilde gündemimize girmiş durumda. Gelişmiş ekonomilerin sürdürülebilirliğini tartıştığımız bir noktaya geldik. Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da yaşanan problemler doğal olarak tüm pazarları yakından ilgilendiriyor. Büyümesi yavaşlayan, hatta durma noktasına gelen ekonomilerde işsizlik ana gündem maddesi. İspanya ve İngiltere gibi ülkelerde gençlerin seslerini daha etkin duyurabilmek için artık meydanlara çıktığını görüyoruz, bu ülkelerle birlikte çok sayıda ekonominin genç işsizlik oranları çok yüksek düzeyde seyrediyor, birçok ülkede genç işsizlik oranı ortalama işsizlik oranının neredeyse iki katı. Maalesef, Türkiye'de de durum farklı değil, Güney Afrika ve İspanya ile birlikte işsizlik oranı en yüksek ülkeler arasındayız ve bizdeki oranın yüzde 23'ünü gençler oluşturuyor.

Bu tabloyu değiştirmek elbette zaman alacak ancak şunu bilelim ki hiç de çözümsüz değiliz. Elimizdeki temel çözüm girişimciliği destekleyerek büyüme ve istihdam sağlamak. Şu anda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde en yoğun tartışılan konu belki de bu: yani girişimciliği teşvik edecek mekanizmalar oluşturmak, teknolojinin tüm imkânlarından yararlanarak rekabet gücü yüksek, inovasyonu destekleyen ekonomiler yaratmak. Girişimcilik yeni iş alanlarının doğması, yeni iş modellerinin geliştirilmesi ve istihdam artışı için anahtar bir işleve sahip. Bugün hepimizin ortak sohbet konusu olan, birçok yeni ekonomi şirketi ile internet girişi bu tezi destekleyici nitelikte. Günümüzde Apple gibi şirketlerin piyasa değerinin petrol ve enerji şirketlerinin değerine eşdeğer haline geldiğini görmemiz teknolojinin, yaratıcılığın ve girişimciliğin önemini somut şekilde gösteriyor.

Türkiye'de çalışma çağındaki nüfus temel alındığında yeni iş kuranlar ve 3,5 yıldan daha genç şirketlere sahip olanların oranının yüzde 8,6 olduğunu görüyoruz. Brezilya, Rusya, Çin ve Arjantin gibi ülkelerde bu oran yüzde 11,7 civarında seyrediyor. Girişimciliğin yaygınlaşması ve bu oranın artırılması için Türkiye'de de birçok adım atılıyor. Kamu politikaları, vergi ve mevzuatlar gözden geçiriliyor, giri-

şimci ekosistemini geliştirmek için başarılı yurtdışı örnekler kapsamlı şekilde analiz ediliyor. Akademik dünya küresel üniversitelerle eşzamanlı olarak yeni projeler geliştiriyor. Buradaki genç girişimci adaylarının gelişimi için küresel fırsatlar yaratmaya çalışıyor. Yüksek nitelikli işgücü yaratan tekno kentlerin sayısı hızla artıyor. Artık girişimcilik Türkiye’de de ders müfredatında yerini almaya başlıyor. Buna ek olarak, yurtdışındaki başarılı örneklerle benzer şekilde girişimciliği destekleyen sivil toplum kuruluşlarının sayısı her geçen gün artıyor, bu kuruluşların desteğiyle toplumda girişimcilikle ilgili farkındalık ve bilinç daha hızlı ve etkin şekilde artıyor. Son birkaç yıldır özel sektörün de aktif olarak desteklediği girişimcilik ve inovasyon temalı etkinlikler ve iş planı/fikir yarışmaları ülkemizde de yoğun şekilde ilgi görüyor. Endeavor tarafından her yıl yüzü aşkın ülkede bir hafta boyunca kutlanan Global Girişimcilik Haftası gibi etkinlikler Türkiye’nin de gündemine girmiş durumda, her yıl bu etkinliklere destek olan birey ve kuruluş sayısı hızla artıyor.

Teknolojide dünyayla yarışır hale gelmiş olan Türkiye’nin girişimciliğin gelişimi noktasında da benzer bir başarıyı yakalayacağına inanıyorum. Bugün teknolojik altyapı anlamında dünyanın en iyi internet altyapısına sahip ülkelerinden biriyiz. 3G gibi mobil altyapılarımız bize dünyanın en hızlı mobil internet erişimlerini sağlar noktaya geldi. ADSL ve fiber optik altyapıları sayesinde çok yüksek hızlarda internete erişebilir hale geldik. Bu teknolojik altyapı ve platformların desteğiyle sürdürülebilir girişimlerin kurulması çok daha kolay. Özellikle teknoloji alanında kendi girişimini kurmak isteyen genç girişimci adayları için çok fırsat var. Her şeyden önce mobil ve web girişimlerinin sayısının hızla artacağı öngörüldüyor.

## Turkcell Girişimciliği Destekliyor

Turkcell olarak iş ortaklığı ekosistemimizde yer alan birçok başarılı girişimin desteğiyle bireysel ve kurumsal müşterilerimiz için yenilikçi birçok ürün ve servisi, çözümleri hayata geçirdik, önemli başarılar yakaladık. Bugün orta ölçekli kurum haline gelmiş birçok iş ortağımız 2000’li yılların başında başlangıç seviyesindeydi. Bu girişimcilerimiz teknoloji alanındaki fırsatları görmüş ve zorunluluk nedeniyle değil fırsatlar nedeniyle girişimci haline gelmişti. Bu nedenle özellikle fırsat girişimciliği kavramının önemine dikkat çekmek istiyorum. Özellikle web ve mobil dünyadaki fırsatları, yenilikçi fikirleri hayata geçirerek fırsat girişimcisi haline gelmek mümkündür. Turkcell gibi kuruluşlar ürün ve servis geliştirme süreçlerinde iş ortaklarıyla daha da yoğun işbirliği yapma noktasına geldi. Bugün Turkcell müşterilerine sunulan birçok ürün ve servisin geliştirilmesinde iş ortaklarının önemli katma değeri mevcut. Pazarda fark yaratacak yenilikçi fikirlere ve iş modellerine sahip girişim-

cileri erken dönemlerinden itibaren Turkcell'in teknolojik yetenekleri, deneyimi ve pazardaki gücüyle desteklemeyi ve daha fazla sayıda tekno girişimcinin ekonomiye katılımını sağlamayı hedefliyoruz.

Yatırım yapılabilir nitelikte, potansiyeli yüksek tekno girişimlerin sayısını artırmak üzere Turkcell İnkübasyon Programı'yla yolun başındaki girişimcilerin en çok ihtiyaç duyduğu başlangıç sermayesi, çalışma ortamı, şirket kuruluşu mentoring, tanıtım/pazarlama ve networking gibi konularda ekosistemimizde işbirliği yaptığı-mız birçok birey ve kuruluşla birlikte birçok destek sağlıyoruz.

Turkcell İnkübasyon Programı parlak bir iş fikri ve girişimcilik motivasyonuna sahip girişimci adaylarının fikir aşamasından ticarileşmiş ürün aşamasına kadar olan süreçte Turkcell ve ekosisteminin yetenekleriyle her aşamada girişimcilere destek olacaktır.

## Girişimci Geliştirme Ekosistemimiz

Özendirme ve farkındalık yaratma çalışmalarıyla başlayan, geliştirme destekleriyle devam eden inkübasyon sürecinin her aşamasını yerel ve küresel girişimcilik ekosistemindeki etkin aktörlerle işbirliği yaparak yürütüyoruz. Endeavor Türkiye, MIT Enterprise Forum Türkiye, Global Entrepreneurship Programı, Özyeğin Üniversitesi gibi etkin paydaş ağı ve uluslararası deneyimi olan paydaşlarımızla mevcut projelerimizi derinleştiriyor, yeni projeler geliştiriyoruz. Bu projelere somut örnek olarak bir girişim hızlandırma merkezi olarak Özyeğin Üniversitesi bünyesinde faaliyetini sürdüren Girişim Fabrikası'nı verebiliriz. Bu alandaki işbirliklerimizin sayısını artırmak üzere birçok yeni girişimde bulunuyoruz. Girişimcileri yatırımcı ekosistemiyle buluşturabilmek amacıyla Türkiye'deki bireysel ve kurumsal yatırımcı ağlarıyla etkileşim halindeyiz. Galata Business Angels (melek yatırımcı ağı), Inventram, Inovent, Inventures gibi yatırımcı kuruluşlarımızla birlikte TOBB Girişim Sermaye Meclisi gibi oluşumlarla işbirlikleri geliştiriyoruz. Alanında uzmanlaşmış ve etkin bir paydaş ağı olan E-Tohum gibi sektörsel odağı olan platformlarla ortak projeler geliştirmeye çalışıyoruz.

Türkiye'de nitelikli insan kaynağına yatırım yapma ve katma değer sağlayacak projelere destek olma hedefiyle yola çıkan Turkcell şimdiye kadar düzenlediği yarışma ve etkinliklerle Türkiye'deki girişimcilik ekosistemine çok önemli katkılar sağladı. Turkcell'in teknolojiyle güçlenmiş girişimcilerin yetişmesine, büyümesine ve sürdürülebilir iş modellerinin geliştirilmesine destek vizyonu doğrultusunda, tekno girişimleri destekleyip hem pazara yeni ürün ve hizmetler sunmayı hem de yeni girişimlerin kurulmasını sağlayarak ülkenin sosyoekonomik gelişimine ve istihdamına katkı sağlamayı hedefliyoruz.

## 10 ADIMDA GİRİŞİMCİ EKOSİSTEMİ

### 1. Fikirlerinizi Paylaşın

Teknolojik imkânların ve iletişimin çok yaygın olduğu bu ortamda yenilikçi fikir üretmek çok da zor değildir. Önemli olan fikir sahibi olmak değil, o fikri hayata geçirebilme yetkinliğine (*execution*) sahip olmaktır. Dolayısıyla fikirlerinizi onlara değer katacak birey ve kuruluşlarla paylaşmaktan çekinmeyin, güvenilir bir fikir ortağı ya da ortakları bulun. Fikir bol, yapabilen azdır.

### 2. Sadece Fikir Yetmez

Birçok etkinlik, seminer ve yarışma düzenledik ve gördük ki genç girişimci adaylarımız iyi fikirlere sahip ancak o fikirleri destekleyecek başka unsurlara odaklanmıyorlar. Yolun başındaki genç girişimcilerden mükemmel bir iş planı (*business plan*) beklemesek de o fikri hayata geçirebilmek için temel bazı konuların farkında olup olmadıklarını bilmemiz gerekiyor. Dolayısıyla bir ölçüde iş planı bilgisi kurumlar nezdinde sizi farklılaştırıyor.

### 3. Networking/Çevre Önemli

Girişimcilerin kendi ekosistemlerini kurması önemlidir. Fikirlerini ticarileştirme sürecinde onlara destek olacak birey ve kuruluşlarla düzenli etkileşim halinde olmaları ve ilişkileri derinleştirmeleri kritiktir. Kimi zaman alanında yetkin, geniş bir çevresi olan bir ismin size ve fikrinize olan katkısı şaşırtıcı boyutta olabilir, sizi bir noktadan alıp çok farklı bir noktaya taşıyabilir. Bu nedenle sadece işe değil çevreye de odaklanmak, zaman ayırmak önemlidir.

Hayatın akışında kiminle ne zaman tanışacağınız, karşılaşacağınız belli olmaz. Hepimizin kişisel, bize özel bir hikâyesi var. Hem kendinizle hem de iş fikrinizle ilgili kısa ve net bir açıklamanız olmalı. Etkili bir isim sizi ve fikrinizi merak ederse ancak size ayıracak çok da zamanı yoksa bu kısa tanımınız size büyük kolaylık sağlayacaktır. Kimi zaman mükemmel işler, kötü/etkisiz anlatımlar nedeniyle hayat bulmaz, fırsatlar kaçabilir.

#### 4. Fikre Âşık Olmak Riskli

Fikirlerinizi paylaştığınız zaman farklı deneyimleri, uzmanlıkları olan isimlerden birçok yorum duyacaksınız. Kimi zaman fikirleriniz beğenilecek, kimi zaman eleştirilecek. Önemli olan fikrinize âşık olmadan bu olumlu/olumsuz görüşleri alıp sağlıklı şekilde değerlendirmeniz ve gerekli adımları atmanız. Belki de başta size çok iyi gelen fikir bu yorumlar sonrasında size çok sempatik gelmeyebilir.

#### 5. Sunum Değil, Ürüne Odaklanın

Özellikle yolun başındaki bazı girişimcilerin PowerPoint sunumlar geliştirmeye odaklandıklarını, ancak fikirlerini ürünleştirme yolunda bir çaba sarf etmediklerini görebiliyoruz. Bir çalışan demo, çoğu zaman fikir tanıtım sunumundan, iş planından daha etkili olacaktır. Açık kaynak kodlu birçok yazılım sayesinde fikirleri hızla demoya, çalışan uygulamaya dönüştürmek mümkündür.

#### 6. Kişisel Özellikler Fark Yaratır

Kimisi girişimci doğudur, kimisi girişimci sonradan olunabilir diyor, ben ikinci gruptanım. Ancak elbette özgüven, tutku, merak ve risk alabilme gibi bazı temel özellikler girişimcileri değerlendirmede ayırtıcıdır.

#### 7. Müşteri İhtiyaçlarına Kulak Verin

Başarılı olma ihtimali yüksek ürün ve hizmetler geliştirmek için pazarın sesine, müşterilerin ihtiyaçlarına kulak vermek gerekir. Fikrinizi önce kendi çevrenizle, müşteri adaylarınızla test edin, gerçekten bir ihtiyaç var mı yok mu, ihtiyaç yaratılabilir mi kontrol edin. Önemli olan icat değil inovasyon derken bunu kastediyoruz. Ticarileştirilebilir şanslı olan yenilikçi işlere, fikirlere odaklanmak gerekir.

## 8. Mentor Desteği Alın

İstatistiklere göre işletmelerin kuruluş yıllarındaki başarısızlık oranı yüzde 60-80 düzeylerine ulaşabiliyorken mentor desteği alan girişimlerde bu oran yüzde 10'a kadar gerileyebiliyor. Bireysel melek yatırımcılar ya da hızlandırma/inkübasyon merkezleri kanalıyla veya Turkcell gibi kuruluşlardaki görevli profesyoneller aracılığıyla mentoring desteği alabilirsiniz.

## 9. İyi Bir Takım Kurun

Fikirlerle birlikte takımlara da yatırım yapılıyor, hatta çoğu zaman takımlara yatırım yapılıyor. İyi fikir ve planla birlikte bunu hayata geçirebilme yeteneği ve vizyonu olan iyi bir takım kurmak da önemlidir. Farklı alanlarda uzmanlığı, becerisi olan bireylerden oluşan takımların başarı şansının yüksek olduğunu görüyoruz.

## 10. Son Söz

Bu metni hazırlarken 1 aylık oğlum da yanımda uyukluyor. Şimdiden onun girişimci olabilmesi için ne yapabileceğimi, nasıl yönlendirebileceğimi düşünüyorum. Lütfen unutmayın, girişimcilik artık profesyonel kariyer planlarına ciddi bir alternatif oluşturmuş durumda. Sloganımız zorunluluk değil, fırsat girişimciliğine adım atmak.

Girişimcilik yolculuğunuzda başarılar dilerim.

# Girişimci Özellikleri

## DR. NECİP ULUDAĞ

İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünü bitiren Necip Uludağ İstanbul Üniversitesi ve Harvard Business School ortak programını tamamlayarak Uluslararası İşletmecilik Master derecesi aldı. Aynı konuda doktora derecesini ise İstanbul Üniversitesi ve University of Milan ortak programını tamamlayarak elde etti. 1989-1990 yıllarında Devlet Planlama Teşkilatında sekizinci 5 yıllık kalkınma planı proje raportörü olarak çalıştı. 1990-2001 yılları arasında Boyner Holding bünyesinde çalışma hayatını sürdürdü. Bu süre zarfında Albay A.Ş.'de Üretim ve İş Geliştirme koordinatörü, Benetton Ayakkabı Grubu genel koordinatörü olarak görev yaptı. 2002-2004 yılları arasında Hamoğlu Holding NafNaf ve Chevignon markalarını Türkiye'ye transfer etmiş ve Holding icra kurulu üyeliği yapmıştır. 2004-2007 yılları arasında Azerbaycan'da KMN Holding icra kurulu üyeliği ve Rusya Alfa Investment Fund yönetim kurulu üyeliği yapan Uludağ, 2007-2009 yılları arasında IPF International Investment yönetim kurulu üyeliği ve CANAM Investment USA şirketlerinin Türkiye ve Türki Cumhuriyetler İş Ortaklığı görevlerinde bulunmuştur. 2008 yılında Luxemburg'lu bir yatırım grubu olan 3P Global Private Equity Consortstium'un kurucu ortağı olarak görev yapmıştır. 2010 yılından bu yana Investco Kurumsal Finansman A.Ş.'de başkan yardımcısı ve Verusa Girişim Sermayesi A.Ş.'de ise yö-

netim kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Verusa Girişim A.Ş.'nin iştirakleri AlaMarka A.Ş. ve INNOTED AŞ'de yönetim kurulu üyelikleri devam etmektedir. Necip Uludağ, Genç Yönetici ve İş Adamları Derneğinde iki dönem başkan yardımcılığı, DEİK'te delege ve ayrıca Türkiye İç Giyim Sanayicileri Derneği kurucu üyesi olup ilk genel sekreterliğini yapmıştır. Uludağ 2006 yılından bu yana Türkiye ve Avrupa Tüketici Kalite Ödülleri Organizasyonunda Tüketici Akademisi başkan yardımcısı olarak da aynı zamanda TEDMER yönetim kurulu üyesi görevini halen sürdürmektedir.



# Girişimci Doğulur mu? Olunur mu?

Değişen dünyada meslek seçimi oldukça enteresan gelişmeler gösteriyor. “Şimdiki aklınız olsaydı, hangi sektörde çalışmak isterdiniz?” sorusuna verilen yeni ve farklı cevaplar dikkat çekiyor. Buna göre, sırasıyla yüzde 32,8 ile bilişim, yüzde 18,2 ile turizm, yüzde 12,4 ile medya, yüzde 11,4 ile sağlık, yüzde 9,7 ile kamu, yüzde 5,1 ile otomotiv, yüzde 3,1 ile de perakende geliyor. “Şu an yaptığım işi yapardım” diyenler ise sadece yüzde 12’de kalmış. İş dünyasındaki nitelikli insan sayısının 2050’li yıllara kadar doldurulamayacağı anlaşıyor. Teknolojideki gelişmeler, nitelikli insana ihtiyacı en az 50 yıl sonra frenleyebilecek...

1990’lı yıllardan evvel yöneticiler birlikte çalıştıkları elemanlara, “işten ayrıldıkları takdirde hayatlarının mahvolacağı” havasını yaratırlardı. Haliyle çalışanların kendine model olarak gördüğü yöneticilerin bu yönlendirmeleri nedeniyle en iyi çalışanlar bile buna inanırlardı. Ancak hayat değişiyor, iş kurmak ve bunu yönlendiren yasalar basitleşiyor, destekler artıyor, birçok finansal kurum girişimcilik için yeni fırsatlar yaratıyor.

Bugün, kendi işinin sahibi olup hayata yepyeni bir pencere açmak için hiç de geç değil aslında. Girişimcilik için verilen uzun vadeli krediler, danışmanlık firmaları, yasal prosedürlerin sağladığı kolaylıklar ve diğerleri iş kuracak kişinin önüne seriliyor. İşinin sahibi vizyoner patronlara rağmen her zaman yeni bir girişim için yine yeni bir fırsat var! Her ne kadar ekonomik dalgalanmalar olsa da, istihdam olanakları kısıtlı, kaliteli iş gücü bulmak çok zor olsa da, yeni bir fırsat yakalamak, klasik meslek dallarının çeşitliliği içinde yeni bir alan görebilmek mümkün.

Yeter ki kendinize güvenin, kariyer planlamanızı iyi yapın ve hemen harekete geçin. Dışarıda çok renkli, heyecanlı, akıllı ve kıran kırana bir mücadele var. Konfüçyüs’ün de dediği gibi; “Hiç kimse başarı merdivenini elleri cebinde tırmanmamıştır”.

### ***Girişimcinin Özellikleri Nelerdir?***

- İşine âşıktır
- Yaratıcı ve cesaretlidir
- Her zaman yeniliklere açıktır
- Kendine güvenen ve güven veren biridir
- Fırsatları herkesten önce gören, yararlanabilendir
- Sürükleyici, izlenen ve güdüleyicidir
- Sonuçları hızla değerlendirebilen ve karar alabilendir
- Gerektiğinde geri adım atabilen ve yeniden başlayabilendir
- Bireysel ama aynı zamanda da toplumsaldır
- İyimser ve bağışlayıcıdır

## **10 ADIMDA GİRİşİMCİ ÖZELLİKLERİ**

### **1. Gereksiz Cesareten Kaçının**

Faaliyet gösterilen iş kolunun uzmanlarına danışılmadan sadece hisler dikkate alınarak alınan kararlar çoğu zaman o işe zarar verir. Kendine aşırı güvenmek, aşırı risk almayı beraberinde getirir. Bu durumda da eninde sonunda girişimci zarar görür. Uzmanlar, aşırı güven ve gereksiz cesaretin girişimcilere zarar verdiğini, bu yüzden de girişimcinin mümkün olduğunca uzmanlara danışmasını öneriyor. Oysa yapılan bir araştırmaya göre, Türk şirketlerinin yüzde 99'u danışmanlık hizmeti almıyor. Gelişmiş ülkelerde ise şirketler ortalama beş kez danışmanlık hizmeti alıyor.

### **2. Takımınızı Kurun, Girişimcilik Tek Kişilik Bir Faaliyet Değildir**

Girişimci tek adamlığa soyunmamalı, belli aralıklarla çalışanlarıyla sorunları tartışmalı ve çalışanların kendilerini bir bütünün parçası olarak görmelerini sağlamalıdır. Uzmanlara göre, bilgiyi çalışanlardan saklamak, yani kapalılık, işyeri motivasyonunun düşmesinin önemli unsurlarından biridir. Doğru ve istekli insanlardan bir takım kurun ve projenizi onlarla paylaşın. Takım çalışanlarına iş süreçleri hakkında

karar alma yetkisi verin. Yenilikle ilgili yanlış kararlar aldıklarında şiddetli eleştiriden kaçının. İşleriniz için işi çözecek ve büyütecek başka kişileri işe almak, hem size nefes aldırarak zamanı yaratır hem de uzun vadede şirketin başarılı olma şansını artırabilir. Mutlaka ve mutlaka işin başında sizin şirket değerlerinizi paylaşan ve iş bitirmeyi seven insanlar alın. Peki ya ortaklık? Bazı girişimciler, yalnız yola çıkılsa da desteğe ihtiyaç olduğunu söylüyor. Ancak, ortağa değil! Ortakla çalışmak ancak çok iyi bir işbirliği ve harmoni varsa başarı getirir, aksi takdirde zaman ve moral kaybıyla sonuçlanabilir.

### 3. Piyasayı İyi Araştırın

Bir iş kuracakların, piyasa ve ürünlerinin yeri konusunda bir anlayış geliştirmesi gerekir. En iyi yollardan biri rekabeti değerlendirmektir. Araştırma yapmak, bir ürünün potansiyel pazarını, müşterilerin özelliklerini ve satış hesaplarını belirlemeye yarar. Yalnızca bugünü değil yapacağınız araştırmada yarını da tahmin etmeniz işinizin devamlılığı için en önemli konudur.

### 4. En İyi Bildiğiniz İş Yapın ve Yanlışlarınızdan Ders Alın

Projeniz neyse iş tanımınıza bakmaksızın, projenin gerektirdiği her işi yapın. Hayalinizi gerçekleştirmek için, iş tanımınızın dışında da olsa o işi yapın. Başarılı işler kuranlar, sektördeki deneyimin başlangıç risklerini en aza indirebileceğini söylüyor. Bazen var olan bir ilgi alanı, iş için önemli bir basamak olabilir. Tabii piyasanın durumu da çok önemlidir. “En başarılı girişimciler, bu işi kendileri için yapandır” diyor bir girişimci. Az bilgi tehlikelidir ve bazen aklınıza iyi bir fikir geldiğinde ne olursa olsun ilerlemeniz gerekir. Her yeni adım beraberinde bir hatayı getirebilir. Hatalarınızdan ders alın. Her hata, işin nasıl yürüdüğünü anlamaya yaklaştıran bir adımdır.

### 5. Ölçsüz Büyüme ve Hedefsizlikten Kaçın

Müşteri sayısının bir anda artması iyi bir gelişme gibi görünebilir. Ancak eğer hazırlıksız yakalanırsanız bu sizi krize sürükler. Müşteri

sayısının hızla artması sizi stoklarınızı artırmaya sevk edecektir; bu da nakdinizin azalması anlamına gelir. Bir anda çok hızlı ve kontrolsüz büyüme uzun vadede risklidir. KOBİ uzmanlarına göre, Türk girişimcilerinin çoğunda hızlı şubeleşme ve ölçsüz büyüme hastalığı vardır. Bu hastalık birçoğunun sonu oluyor. Şirketin ölçeği ne olursa olsun, öncelikli hedefler belirlenmeli ve bunlara ulaşmak için çalışılmalıdır. Gerek yönetim gerek iş kolu, gerekse insan kaynağında yapılan sürekli değişiklikler istikrarsızlığa neden olur. Girişimci bu hataya düşmemeli ve hedefi doğrultusunda yürümelidir. Danışmanlara göre KOBİ'ler mutlaka iş planlarıyla hareket etmelidir. Bu planlardan da mümkün olduğunca az sapılmalıdır.

## 6. Yeterli Sermaye ve Doğru Mekân Seçimi

Birçok girişimci sermayenin ne derece önemli olduğunu göz ardı edip, varını yoğunu harcayarak heyecanla yeni bir işe atılıyor. Uzmanlara göre, kısa sürede batan birçok girişimcinin ortak hatası yetersiz sermayeyle yola çıkmaktır. Yeni kurulan bir işin hemen para kazandıracakmış gibi algılanması temel bir hatadır. Yeterli sermayesi olmayan ve elinde ne varsa harcayan girişimciler, piyasalardaki en ufak bir dalgalanmada zor durumda kalıyor. Danışmanların önerisi, yeterli işletme sermayesi olmadan yola çıkmamaktır.

Mekân seçimi için, ilk günlerden şirketinizin parasını çok harcamamak önemlidir. Olabilecek en ucuz yerden başlayın. Biçim ve içerik arasındaki farkı unutmayın. Pahalı ofisler iyidir ama çoğu zaman değersizdir. Süslü eşyalarla başlayan işler nadiren başarılı olur. Evde çalışmayı ya da ofis açmayı düşünün.

## 7. Nakit Akışını Planlayın

İşinizi yeni kurduğunuzda, tedarikçiler ödemelerinizi erken tarihte yapmanızı isteyecektir. Eğer vadeli satış yapıyorsanız, tahsilat ile ödeme tarihleri arasındaki farklılık nakit krizi yaşamınıza yol açabilir. Nakit akışını mutlaka planlayın. Örneğin kredili mevduat veya borçlu cari gibi kredilerle olası sıkışıklık önlenebilir. Yapılacak işin sağlayacağı kârlılığa asla uygun olmayacak denli yüksek meblağlarda kira

bedellerinin göze alınarak işe başlanması en sık yapılan hatalardan biridir. Uzmanlara göre girişimcilerin en çok dikkat etmeleri gereken nokta, tüm maliyetleri kontrol altına almak ve asla gereksiz maliyetlerin altına girmemektir. Personel, kira, dekorasyon, araç ve ekipman maliyetleri asla belli bir sınırın üstüne çıkmamalıdır. Örneğin gıda sektöründe personel ve kira gideri asla cironun yüzde 25'ini aşmamalıdır.

## 8. Bilgi ve Teknolojiyi Kullanın

Girişim uzmanlarına göre, günümüzde girişimcilerin önemli bir kısmı hâlâ bilgi ve teknolojinin önemini kavrayabilmiş değildir. Halbuki farklı olmak ve başarıyı yakalamak için bu nokta anahtar rolündedir. Türkiye'de genele bakıldığında işletmenin kurulduğu günde edinilen teknik donanımın üzerine pek bir artı değer katılmadığı dikkat çekiyor. Girişimci, teknolojiyi ve sektöründeki yenilikleri takip etmiyor ve şirketini yenileyemiyor. Bu durumda da yoğun rekabet ortamında kendi elleriyle müşterilerini rakiplere kaptırıyor.

## 9. Müşteri Gibi Düşünün

Müşterinizi ne kadar tanıyorsunuz? Yeni kurulan işletmelerin en büyük hatalarından biri, müşteriye yeterince tanınamalarıdır. Onları birkaç cümleyle özetleyebilmeniz gerekiyor. Müşterinizi tanıyıp tanımadığınızı ölçmek için şu sorulara yanıt vermeyi deneyebilirsiniz: Müşterinize hangi kanallardan ulaşıyorsunuz? Ürünlerinize yönelik talep dönemselsel mi? Eğer öyleyse, talebin düştüğü dönemlerde ne yapacaksınız? Müşterileriniz sadık müşteriler mi? Onların sadık müşteri olması için hangi artıları katıyorsunuz? Sizi müşteriler gözünde sektörünüzdeki diğer şirketlerden ayıran özellikleriniz nelerdir? Ne kadar çok müşteri gibi düşünürseniz, organizasyonunuz müşterilere nasıl hizmet edilmesi gerektiğini o kadar iyi bilir.

## 10. Değişimin Gerisinde Kalmayın

Geçmişte sizi başarıya götüren yollar olmuştur. Ancak bunların gelecekte ve her daim geçerli olduğunu düşünmek yanıltıcı olacaktır. Pazarda-

ki talep ve teknoloji değiştiği halde, hâlâ aynı yöntemleri kullanmak ve aynı ürünleri üretmekte ısrar etmeyin. Yeni fikir ve deneylere açık olun. Yakın tarihe kadar yeraltı zenginlikleri sahibi Batılı büyük şirket sahipleri dünya zenginler listesinde başı çekiyordu. Ancak son yıllarda bu liste tümüyle değişti, ilk sıraları iletişim şirketleri aldı. Dünyanın en önde gelen borsalarında, iletişim sektörü şirketleri, en fazla değer kazanan hisselerin başında geliyor. Peki ya bilim ve teknolojinin insanların hayal ettiklerini üretebilir hale getirmesi? Yeni buluşlar, alınan patentlerle ekonomik bir değer haline getiriliyor ve buluş sahipleri de büyük gelirler elde ediyor. Anlaşıyor ki, hedefler yüksek tutulup, azimle çalışıldığında aşılamayacak güçlük yoktur.

# Zihin Yapısı

## TAYLAN DEMİRKAYA

Taylan Özgür Demirkaya, 1999 yılında Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesini bitirdikten sonra üniversiteden bir arkadaşıyla birlikte bilişim üzerine bir şirket kurdu. Şirkete ortak olduğu 2000-2002 döneminde, web projelerinin yönetimi, yeni projelere finansman bulunması için iş planı hazırlanması ve iş süreçlerinin takip edilmesiyle ilgilendi. Aynı zamanlarda Demirkaya, bağımsız denetim şirketinde mali denetim üzerine yardımcı olarak çalışmalarda bulundu.

2003 yılında İzmir Ekonomi Üniversitesinde araştırma görevlisi olarak işe başladıktan sonra; Marka Yönetimi, Pazarlama, Pazar Araştırması ve Mali Analiz gibi dersleri vermeye başladı.

2004 yılında aynı kurumda öğretim görevlisi olan Demirkaya; etkili iletişim ve sunum teknikleri, yaratıcı satış, müşteri ilişkileri yönetimi gibi eğitimleri hem üniversitenin sürekli eğitim merkezinde hem de 50'den fazla kurumda 7000 saatin üzerinde verdi.

2010 yılında Embryonix-Girişimci Geliştirme ve Yatırımcı Bulma Merkezinin müdürü olan Demirkaya, görevde bulunduğu süre içinde iki önemli projenin kuluçkadan çıkmasını sağlamış, bununla birlikte internet üzerinden 200 bin seferden fazla yüklenen *Kendi İşini Kurma Rehberi* kitabının ilk bölümünün yazarlığını yapmıştır.

Demirkaya, halen İzmir Ekonomi Üniversitesi İskoç Mesleki Yeterlilik Uluslararası Ön Lisans programında öğretim görevlisidir ve aynı zamanda Embryonix'in müdürlüğünü yürütmektedir. Bununla birlikte yine birçok kurumda, kurum içi ve dışı iletişim ve pazar artırma üzerine danışmanlıklarına devam etmektedir.



# Giriş

Özellikle son beş yılda girişimciliğin Türkiye'de ciddi bir ivme kazanması üzerine, devlet ve ilgili kurumlar bunu destekleyici birçok organizasyona imza atmaya başladılar. Artık girişimciler için bilgiye ulaşmak ve kaynak bulmak çok daha kolay hale geldi. Özellikle web teknolojilerinin tahminlerin çok ötesinde gelişmesi ve mobil cihazların da işin içine girmesiyle normal hayatımızdaki birçok problemi yazılımlar vasıtasıyla çözer olduk. Bugünlerde girişimciler tarafından getirilen yaratıcı fikirlerin yüzde 90'ını web ya da mobil projeleri oluşturuyor. Bundaki en önemli faktör; ulaşılabilirliğin kolay olmasından dolayı bu tür yazılımların çok büyük bir pazara hitap etmesi ve maliyetlerinin son derece düşük olmasına rağmen yüksek getiri sağlayabilmesi olsa gerek.

Bu projelerde, en yakın taksi durağının neresi olduğundan tutun da, yakınınızdaki bütün fırsatları gösterebilen uygulamalara kadar geniş bir yelpaze var. Bunun dışında yine özel yatırım ağları ve devlet kurumları bilimsel projelere de çok ciddi destekler vermeye başladı.

Bütün bu desteklere rağmen KOSGEB gibi destek merkezlerinin destekleri kullanım oranları tahmin edilenin çok altındadır. Bununla birlikte başta İstanbul'da bulunan yatırımcı ağlarının da çok az projeye yatırım yaptığını görüyoruz. Bunun en büyük sebeplerinden biri girişimcinin zihin yapısı ile projeleri değerlendirenlerin (çoğu zaman yatırımcıların) zihin yapısının aynı olmaması olabilir. Bu durumda girişimcilerin zihin yapısını değiştirmesinin umdukları destekler üzerinde olumlu yönde etkisi olacağını düşünüyorum. Bu yazıda bu girişimcilerin zihin yapısının daha fazla destek almaları ve daha başarılı olabilmeleri için nasıl olması gerektiği üzerine basit bazı önerilerde bulunmaya çalışacağım. Öncelikle girişimci genel zihin yapısı itibarıyla nasıl olmalı sorusundan başlayabiliriz.

Girişimciyle ilgili birçok tanım ve sıfat vardır. Ancak Princeton Üniversitesi'nin basit tanımı sanırım hepsini içeriyor: Girişimci, ticari bir iş kurup onun riskini alan kişidir. Bunu, girişimcinin olması gereken özelliklerini ekleyerek genişletebilirsiniz;

tutkulu, yenilikçi, dürüst vs. Sonuçta her tanımın içinde mutlaka bir “risk alma” durumu bulunuyor. Görevimden dolayı fikrini işe çevirmek isteyen birçok girişimciyle konuşuyorum, fikirlerini değerlendiriyorum. Onlarca fikir sahibiyle görüştüğüm ve başarı hikâyeleri gibi başarısızlık hikâyelerini de dinledikten sonra girişimcide olması gereken en önemli özelliğin liderlik olduğuna karar verdim.

Liderlik kavramı Türkiye’de ağırlıklı siyasi parti liderleriyle bağdaştırılır. Yapılan başka bir hata ise liderin mutlaka bir organizasyonun başındaki insan olması gerektiğidir. Bu son derece yanlış bir bakış açısidir. Stephen Covey lider için: “Bütün zor koşullara göğüs gererek en yüksek ağaca tırmanıp tepeden: “yanlış ormandayız!” diye bağırان kişi olarak bahsetmiştir. Burada ağacın tepesi “örgütün tepesi” olarak düşünülmemelidir.

Eğer lideri sadece bir örgütün başındaki insan olarak tanımlarsanız o zaman o örgütte potansiyel olan diğer liderleri göz ardı etmiş olursunuz. Türkiye’de liderler, örgütünü ya da insanları selamlayan, onlara sarılan ve güzel konuşan birileri olarak görülmektedir. Aslına bakarsanız bir liderin kendi pazarlamasından önce, araştırmaya ve insanların ilgilerini çekecek şeyleri öğrenmeye zaman harcaması gerekir. Yani dinleme, “el sallamalardan” önce gelmektedir. İşte ben bunu girişimcilerle bağdaştırdığımda anlam yaratmak olarak algılıyorum. Birçok girişimcinin temel odağı hızlı bir şekilde para kazanmak ve yatırımını karşılamakken lider girişimcinin temel amacı anlam yaratmaktır. Çünkü lider girişimci bilir ki “para anlam yaratmaz, anlam para yaratır”. Buradaki “para”yı sadece elinizle dokunabileceğiniz ya da banka hesabınızda göreceğiniz kâğıtlar gibi düşünmeyin. Buradaki para “kazanç”tır. Kazanç farklı fırsatları görmek, değişik ve faydalı insanlarla tanışmak, iyi vakit geçirmek, kısaca daha iyi bir hayat yaşamaktır. Düşünce yapısının odağını paradan anlama çevirebilen girişimci çok daha büyük kazançlar elde edebilir.

Birçok lider olmayan girişimci, girişimlerini kendi üstlenmeye çalışır. Dolayısıyla onlar olmadığında girişimler de sona erer. Halbuki Ralph Nader “Liderin işi takipçi yaratmak değil daha çok lider yaratmaktır” der. Daha önce de söylediğim gibi aslında olay birilerini yönetmek ya da birilerinin üzerinde olmak değildir. Lider girişimci paylaşımcıdır, fikir alır, insanların verdiği fikirleri hayata geçirerek yeni girişimciler ve yeni liderler yaratır.

“İyi liderler bir şeyi başarmak için vardır, biri olmak için değil” diyor Phil Dourado. Lider girişimcilik için yine oldukça önemli bir söz. Çünkü liderler “ben lider olacağım” diye yola çıkmaz. Açık, net ve herkesi arkasından sürükleyecek bir hedefi vardır. Martin Luther King’in ünlü “bir hayalim var” konuşmasını çeyrek milyon kişi temmuz sıcaklığında izledi, bunun sebebi onun herkese ulaşması ve çağırması değildi (o zamanlar sosyal medya ve internet olmadığını da hatırlayalım), bunun

sebebi King'in bir şeyi gerçekleştirmek isteğiydi. Irk ayrımı olmadan, insanların barış içinde yaşamasını istiyordu ve bu peşinden koşmaya değer bir amaçtı. Lider girişimci de yine “nakit akışı artırmak” yerine uğruna değecek bir şey yapmalı, kısaca dünyayı daha güzel bir yer yapmak için uğraşmalıdır.

Türkiye’de girişimciliğin, bir ofis, bilgisayar, faks makinesi ve birkaç eleman olduğunu düşünen kişi sayısı azımsanmayacak kadar çoktur. Jack Welch, General Electric’deki yöneticiler için: “İşiniz, herkese dokunmak ve ruhlarının içinde olmaktır, ofisinizde olduğunuz her an işe yaramazsınız” demiştir. Burada Welch yöneticilerin liderlik yönünü vurgulamaya çalışmıştır. Lider girişimci de sadece evinde veya ofisinde oturarak kazanç sağlayacağını düşünmemelidir. Sık sık insanlarla konuşup onları iyi dinlemelidir.

## 10 ADIMDA ZİHİN YAPISI

### 1. İnandığınız Bir Fikir Üzerinde Çalışırken İnsanlara Başka Bir Fikirden Bahsetmeyin

Girişimciler anlattıkları fikirlerde istedikleri tepkiyi alamadıkları zaman sıkça bu yola başvururlar. “Bir de şöyle bir projem var ister-seniz...” Bu girişimcinin o işe odaklanmadığını ve kendi fikrine de inanmadığını gösteren önemli göstergelerden biridir. Bu yüzden bu tür görüşmelerde “başka projelerimiz de var” demek yerine kendi fikrinizi daha iyi anlatmaya odaklanın. Bu yüzden bir sunum yapmadan önce dersinizi iyi çalışmalısınız. Fikrinizi basit ve kısa yollardan anlatmalısınız. Bunun için özellikle bu kitapta sevgili Ertuğrul Belen’in yazısını okumanızı tavsiye ediyorum.

### 2. Fikrinizin Dünyaya Yapacağı Katkıdan Bahsetmeden Önce Kazandıracağı Paradan Söz Açmayın

Araştırmacılar tarafından sorulduğunda büyük şehirlerde yaşayanların yüzde 95’i ortalamanın üzerinde iyi araba kullandığını söylemiş! (Herkes bu kadar iyi araba kullanıyorsa bu kadar kaza ve kural ihlali nasıl oluyor diye sormak gerekiyor). İnsan olarak kendi zekâmızın ve yeteneklerimizin hep diğerlerinden daha fazla olduğunu düşü-

nüyoruz. Girişimciler de bu düşünce hatasıyla fikirlerinin çok para kazandıracağını ve asıl odağın bu olması gerektiğini düşünürler. Bu yüzden genellikle fikirlerini sunarken “ne kadar çok” para kazancaklarından bahsederler. Paradan önce fikrinizin dünya için anlamına odaklanmalısınız. Size parayı bu anlam ya da daha doğrusunu söylemek gerekirse çözdüğünüz problem kazandıracaktır. Hangi problemi çözüyorsunuz? İnsanların hangi korkularını yok ediyor ya da azaltıyorsunuz? Bu soruları net bir şekilde cevaplayana kadar kurumların ya da yatırımcıların karşısına çıkmayın.

### 3. Fikrinizi Uzun Cümlelerle Süsleyerek Anlatmayın

Girişimciler çoğu zaman heyecanla tam olarak fikirlerinin ne olduğunu anlatmak için uzun cümleler kuruyorlar. Onları bir yerde durdurup ya sakinleştirmek ya da basitçe anlatmaları için sorular sormak zorunda kalıyoruz. Bu tür süreçler, girişimi değerlendirenler için zaman ve enerji kaybı oluyor. Girişimciler kendi kafalarındaki anlatmak yerine, bunun karşı tarafa ne ifade edeceği üzerine anlatım yapmalılar. Tavsiyem yedi yaşındaki bir çocuğa fikrinizin nasıl işlediğini anlatın. Sizi anlarsa problem yok demektir. Eğer uzun anlatmaya kalkarsanız zaten sıkılacaktır. Lafı özellikle uzatan girişimcilerin doğruyu söylemek gerekirse fikrinin işe yarar olmasından şüphe duymaya başlıyoruz. Sorulan sorulara verilen dolambaçlı cevaplar, fikrin özünden çıkarak siyaset yapar gibi aşırı beden dili kullanımı size olumlu değerlendirme olarak yansımaz. Çok iyi bir konuşmacı olabilirsiniz. Arkadaşlarınız sohbetinizi çok seviyor da olabilir ancak bu iyi bir sunum çıkaracağınız anlamına gelmez. Kendinden emin, samimi ve ne yaptığını bilen bir davranış şekli her zaman sunum yaptığınız insanlar üzerinde olumlu bir etki bırakacaktır.

### 4. “Ben Kendim Yaparım” Psikolojisinden Çıkın

Değerlendirdiğimiz projelerde gördüğümüz en büyük eksiklerden bir tanesi girişimcilerin “ben kendim yaparım” psikolojisi oluyor. Bu hem o girişimin yatırım riskini artırıyor, hem de projenin gerçekleşme olasılığını düşürüyor. Her projede mutlaka bir takıma ihtiyacınız vardır.

Harika bir yazılımcı olabilirsiniz ancak iyi bir iş geliştiriciye ihtiyacınız olacaktır, yine harika ürünler tasarlıyor olabilirsiniz ama yanınızda bütçeden anlayan biri mutlaka olmalıdır. Ürün ne olursa olsun mümkün olduğunca ya takım olun ya da danışmanlık/mentorluk aldığınız yerden takım oluşturmak için yardım isteyin.

## 5. Size Yardımcı Olabilecek Kişilerle E-Posta Atmak Yerine Yüz Yüze Görüşmeye Çalışın

Son teknolojinin nimetlerinden fazlasıyla faydalanmak isteyen girişimciler genellikle isteklerini ya da bağlantılarını e-posta yoluyla kurmaya çalışıyorlar. Eğer maddi imkânınız elvermiyorsa bu anlaşılabilir bir yöntemdir. Ancak gerekli olanakları sağlayıp size önemli bağlantılar sağlayacak insanlarla yüz yüze görüşmeniz çok daha etkili olacaktır. E-posta attığınız insanların size geri dönmeleri düşük ihtimaldir, dönseler bile sizin için neyi nereye kadar yapabilirler? Bunu bir düşünün. Yüz yüze görüşülen insanlar sizi o an, ellerindeki önemli bir referansla görüştürebilir ya da önemli bir kaynağa yönlendirebilir. Onun yönlendirmesi sizin için çok daha etkili olacaktır. Bu yüzden ağınızı geliştirmek adına ilgili kişilerle çok kısa dahi olsa yüz yüze görüşmeniz çok değerlidir ve kritik bilgiler almanızı sağlayabilir. Ancak unutulmamalıdır ki her görüştüğünüz size önemli bağlantılar sunmayabilir. Bunu bir zaman kaybı olarak görmek yerine sizin için katma değeri olmayacak kanalları bulduğunuz bir süreç olarak değerlendirin.

## 6. Fikrinizin Daha Önce Ne Şekilde Uygulandığını Araştırmadan Değerlendirmeye Gitmeyin

Değerlendirmeye alınmak isteyen çoğu girişimci, kendi fikriyle ilgili az da olsa kapsamlı bir araştırma yapmıyor. Genellikle Türkiye'deki araştırma "Google'a yazdım ama bulamadım" şeklinde oluyor. Bu etkin bir araştırma şekli olmamakla birlikte tatmin edici de değildir. Google'ı kullanmayın demiyorum, ancak yapacağınız görüşmeler ve kontaklarla fikrinizin dünyada benzer olarak nasıl uygulandığını çok iyi araştırmanız gerekiyor. Eğer fikriniz tümüyle yeniyse (ki buna pek ihtimal vermiyorum) o zaman o olmadan insanlar onun yerine ne kullanıyorsa onun üzerine araştırma yapmaya çalışın.

## 7. Fikrinizi Değiştirmekle Alakalı Egolarınızı Bir Yere Bırakın

Fikrinizin, aklınıza geldiği o parlak anlar oldukça heyecan vericidir. Bunu çok iyi biliyorum. Bu yüzden girişimciler fikirlerine âşık oluyorlar. Yaptıkları araştırmalar ve aldıkları farklı görüşler onların temel düşüncelerini değiştirmiyor. Olumlu ya da olumsuz her türlü görüşe “benim dediğim o değildi” şeklinde yaklaşmak yerine “bunun üzerinde düşünebilirim” tavrı geliştirmelisiniz. Fikriniz başka güzel fikirlere pencere açabilir, değişmesi demek onun kötü bir fikir olduğu anlamına gelmez.

## 8. Fikrinizin En Önemli Katma Değeri Size Ait Olmalıdır

Bu ilk söyleyişte biraz garip gibi geliyor olabilir. Fikrinizi diğerlerinden avantajlı duruma getiren şey neyse, onu sizin mutlaka yapabiliyor olmanız gereklidir. Örnek olarak fikriniz insanları bir araya getiren bir web sitesi olabilir ancak bunun en önemli özelliği otomatik olarak insanların birbirlerini bulmasını sağlaması ise o yazılımı ya da o algoritmayı siz bilmelisiniz. Geri kalan, geliştirme, tasarım, bütçeleme ve yatırım konusunda destek alabilir ya da takım kurabilirsiniz. Bunun bir önemi de bir gün yanınızda kimse kalmadığında ve kriz yaşandığında çekirdek yetkinliğin sizde olmasının işinizin yaşam şansını artıracığıdır. Birçok girişimci adayı fikirleriyle başvuru yaptığında değerlendirme sırasında iş modelinin hiçbir yerinde rol almadıklarını görüyoruz. Bu da değerlendirmelere olumsuz yansıyor.

## 9. Fikrinizi Uzmanlarla Paylaşmaktan Korkmayın

Çoğu girişimcide gördüğüm en kötü zihin yapısı, uzmanlar dahil herhangi birine fikrini anlatma korkusu oluyor. Bunun temelinde yatan neden ise fikrinin çalınması ve bir başkası tarafından hayata geçirilmesi endişesidir. Ben bu girişimcilere, “En kötü uygulama en iyi fikirden daha iyidir” diyerek cevap veriyorum. Emin olun siz fikrinizi kafanızda düşünürken ve planlarken dünyanın geri kalanı uyumuyor. Birileri mutlaka sizinkine benzer fikirler düşünüyor. Peki, fark ne zaman ortaya çıkıyor? Bunun cevabı basit: fikrinizi hayata geçirdiği-

nizde. “Her şeyi önce halledelim, sunumu öyle yapalım, dur şunu da yapalım, bu da bitsin” zihniyetini bir kenara bırakın. Öğrenmenin ve uygulamanın en güzel yolu deneme-yanılmadır.

## 10. Mutlaka Bir Prototip Oluşturun

Görüştüğümüz girişimcilerde en sık karşılaştığımız sorunlardan biri harika fikirlerinin olması ancak bunların somut bir kanıtının, yani prototipinin olmaması oluyor. Girişimciler genellikle bunu başvurdukları kurumdan talep ediyorlar. Oysa bunu yaparak projenin kabul edilme şansını azaltıyorlar. İstedığınız kuruma ya da kuruluşa prototipsiz gidin, size olumlu yaklaşırlar bile daha sonra işlerin istediğiniz gibi yürümediğini fark edeceksiniz. Prototip çok iyi çalışmayabilir, ancak insanlara somut olarak çok şey ifade eder. Birincisi projenizi ciddiye aldığınızı, ikincisi çok daha hızlı para kazanmaya başlayabileceğinizi, üçüncüsü ise projenin elle tutulur olabildiğini gösterirsiniz. Unutmayın lider bir girişimci, takımının süreçlerini kendi belirler. Kurumlar ve kuruluşlar sadece işinizi kolaylaştırırlar. Süreçleri sizin takımınızla birlikte belirlemeniz gerekir. Dolayısıyla takımınıza da net olarak süreçleri tanımlamalısınız. Örneğin bir yazılım yapılabaksa, “hadi yazılıma başlayalım” demektense, öncelikle yazılım için gerekli olan platformların nasıl sağlanacağını düşünmeniz gerekiyor. Ardından yazılımı kâğıt üzerinde çizerek modüllerini oluşturduktan sonra, kim hangi modülle uğraşacaksa onun zamanını planlamasını sağlamalısınız. Çoğu girişimci bunu yapmak yerine daha soyut hedefler koyuyor. Bu hem yatırımcıları, hem kurumları hem de takım arkadaşlarınızı projeden soğutabilir.





# Bireysel ve Kurumsal Girişimcilik

## PROF. DR. ZUHAL BALTAş

Prof. Dr. Zuhall Baltatş, psikolog olarak ilk görevine Cerrahpaşa Tıp Fakültesinde başlamıştır. Farklı dönemlerde Westminster Hastanesi'nde, Londra Üniversitesi St. George Tıp Fakültesinde ve Londra UCL'de misafir ğretim yesi olarak bulunmuştur. Akademik alışmaları başta stres olmak üzere yaşam biçimi, sağlık inanç modelleri, psikolojik testlerin oluşumu-standardizasyonu ve sağlık psikolojisini kapsamıştır.

İş yaşamı ile davranış bilimlerini buluşturan çalışmalarıyla Baltatş, sağlık psikolojisi, yönetim felsefesinin kurumsallaşması, kurumsal yapılanma, bireysel yetkinlik gelişimi, teknoloji-insan davranışı etkileşimindeki iş modelleri ile yaratıcı ve girişimci kişilik özellikleri üzerine çalışmaktadır. Konuları kapsamında birçok makale yazmış ve on üç kitap yayınlamıştır.

Prof. Dr. Zuhall Baltatş, iş yaşamına Türk kültürüyle harmanlanmış, bilimsel temelli, özgün çözümler sunan ve dört uluslararası kurumun temsilcisi olan Baltatş Grubu şirketlerinin kurucu ortağıdır.



# Giriş

Yaratıcılık ve yenilikçilik, evrenle ve insanla birlikte var olmuştur ve sınırsız bir kaynaktır. Bireysel farklılıkların sunduğu geniş bir yelpazede teknik, artistik, akademik ve ticari olan farklı yaratıcılık alanlarından söz edebiliriz. Günümüz dünyasının, teknoloji ve insan bilimlerinin kesiştiği noktada insana ve topluma farklı iş yapış biçimlerini kazandıran bir anlayışla yeniden şekillenişine şahit oluyoruz. Bazılarının gelecek dediği, bugün içinde yaşadığımız dünyadır. Hatta bazen de büyük farklılıkları hızla benimseyip, pek fark etmeden yaşarız.

Bundan yaklaşık çeyrek asır önce araştırmacılar, farkındalığı artıracak akıllı teknolojilerin insanların biliş süreçlerinde bir değişim yaratacağını, stratejilerine ve düşünce biçimlerine etki ederek performanslarında bir sıçrama sağlayacağını öngörmüştü.<sup>1</sup> Şimdi bu öngörülerin gerçekleştiğini, yenilikçi sistemlerin bilgiye erişimimizi ve onu uygulayış biçimlerimizi sonsuza dek değiştirdiğini görüyoruz. Yaşama biçimlerimizi etkileyen tüm bu gelişmelerin ortak noktası ise, sağlayacakları fayda ve değeri önceden fark ederek öncü isimlerin fikirlerin gerçeğe dönüşmesinde rol oynamış olmasıdır. Son yıllarda belki de en çok konuşulan kurumlar IBM, Apple, Starbucks, Skype, eBay, Southwest Airlines, Facebook'tur. Çünkü hepsi sektörlerinde iş yapış biçimini değiştirdi. Hatta garip bir adam olarak tanımlanan Steve Jobs'un kusursuzluk tutkusu ve sonuç vermeyen girişimleri başarısızlık değil, bir öğrenme süreci olarak değerlendiren azmi sayesinde altı sektörde birden yeni ticari dünyalar kurduğuna tanık olduk. Bu altı sektörden en az birkaç tanesini hepimizin hızla anımsayacağını biliyorum; müzik, kişisel bilgisayar, telefon, tablet, animasyon filmler, dijital yayıncılık. Jobs, teknolojileri ve insan tercihlerini yönetme kurguları üzerindeki yenilikçi yaklaşımlarıyla dünyayı değiştiren izler bıraktı. Belki de girişimciliğin en keskin tanımı da budur: "İz bırakmak". Girişimci, elinde başlamak için bir kaynağı olmasa dahi bulunduğu ticari, sosyal, artistik, akademik vb. ortamda, planladığı sürecin sonucu olarak yeni değerler yaratandır.<sup>2</sup>

Yakın geçmişe kadar sürdürülen girişimcilik araştırmalarında kişilik, tutum, değer gibi girişimcilerin bireysel özelliklerinin neler olduğu mercek altına alınmıştır. Sanatçı,

akademisyen ve teknolojik yenilikçi kişilikleri tanımlayan beş nokta öne çıkmaktadır: gözlemlleme, sorgulama, ilişkilendirme, deneme ve iletişim ağı kurma. Diğer önemli nokta olarak da bu özellikler ile fırsatların farkına varma, harekete geçme ve yönetme becerileri ilişkilendirilmiştir. Aynı zamanda yeniden değerlendirme, uyarlama gibi sektör ve müşteri ihtiyaçlarında hamle yapabilmeleri üzerine odaklanılmıştır.<sup>3</sup> Bireyle-  
rin girişimcilik niteliklerini ve derecesini tanıyarak, içinde yaşadıkları çevrenin imkân ve taleplerini bu açılardan değerlendirmek uygun olur.

Girişimciliğin temel unsurlarını tanımlamaya yardımcı olan bu çalışma alanları günümüzde önemini artırmaktadır. Bu amaçla bir yandan psiko-metrik çalışmalarla kişilik özellikleri ölçüm araçları geliştirilmekte bir yandan da girişimcileri yeşerten kurum iklimi ve toplumsal yapı incelenmektedir. Zira fark yaratan yaklaşımların birbirini tamamlayan bir ekosistemde güçlendiği görülmüştür. Baltaş Grubu olarak biz de davranış bilimlerinin işletme ve ekonomi alanında ortaya koyduğu yeni bilgilerle girişimcilik sürecini ve çıktılarını anlamaya yönelik çalışmalara veri sağlayan araştırma ve uygulamalara destek vermekteyiz.

## Bireysel Girişimci veya Kurumsal Girişimci Olmak

İş hayatındaki girişimcilik faaliyetlerinde öne çıkan iki önemli kategori, bireysel ve kurum içi girişimciliktir. Her ikisi de işlevi olan farklı fikirlere dayanır. J.J. Rousseau'nun dediği gibi "Fikir bir yolun sonu değil yeni bir yolun başlangıcıdır". Hayata geçirilen yaratıcı fikirler insanların, örgütlerin ve toplumların yaşamlarını değiştirir. Ancak yaratıcılık fikirlere, yenilikçilik stratejilere dayanır. Stratejisi olmayan fikir, sahibinin aklında hapsedilmiştir.

Yenilikçi ve girişimci insanların iş yaşamının boyutlarını değiştirdiği kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nitelikteki insanlardan bazıları kendi işinin sahibi olmayı ve riskleri göğüslemeyi tercih ederken bir diğer bölümü kurumların içinde görev almaya daha yatkın oluyor. Ancak her ikisinin de gelişip serpileceği sağlıklı iş ortamına ihtiyacı vardır.

Kurumlar yükselen bir eğilimle, kendi bilgi birikimlerini yaratma ve böylece farklı ürün ve uygulamalarla varlıklarını sürdürme gereksinimi duyuyorlar. Kurumlar inovasyon kültürünü yerleştirmek için üç kavrama yöneliyorlar: YTH; Yetenek, Teknoloji ve Hoşgörü. Yapılanmada rol alan üst yönetim esnek bir organizasyon, yenilikçi bir kurum iklimi için bu üçlüyü bir arada tutar. Yukarıda saydığımız beş kişilik özelliği; gözlemlleme, sorgulama, ilişkilendirme, deneme ve iletişim ağı kurma vasıfları kurumun teknoloji olanaklarına ve hoşgörü anlayışına dayanarak sonuç için yol alır.

Bununla beraber, kendi kurumunda bir fark yaratmak isteyen girişimcinin bu niyetinin önünde engel oluşturabilecek kurumsal özellikler olabilir. Yerleşik kurum-

larda, inovasyonun gereği olarak kurumun yeni ve yaratıcı bir fikir geliştirmesini teşvik edici yenilikçi anlayışa ket vuran üç kurumsal özellikten söz edilir.<sup>4</sup> Bunlar bilindik olanı, olgun olanı; yani piyasada bir süredir varlığını sürdüren yöntemleri ve benzer çözüm yollarını; yani önceden kullanılmış çözümlere benzer yolları desteklemektir. Araştırmacılar, bazı kurumların girişimciliği desteklerken bazılarının ise girişimci stratejileri daha az kullanmasını “kurumsal girişimciliğin kısır döngüsü” olarak açıklamaktadırlar. Buna göre bu tür girişimci stratejilere yer verilmek istense dahi yerleşik kurumların yönetim anlayışları ister istemez buna engel oluşturmaktadır.

Bireysel veya kurum içi girişimcilik faaliyetinde bulunmayı etkileyen kişilik özelliklerinin üst bileşeni kişinin yapabileceklerine yönelik inancını belirleyen öz yeterliliğidir.<sup>5</sup> Bu kavramın “kendine güven” ile karıştırılmaması gerektiğini hemen belirtelim. Günümüzde aile, yakın çevre ve hatta yayın dünyasının güçlü pompalaması ile “kendine güven yaparsın” içi boş bir dış desteğe dönüşmüştür. Özyeterlilik; gözlemlene, sorgulama, ilişkilendirme ve denemeye odaklanan bireysel potansiyel ve bilginin keşifmesinde ortaya çıkan güçlü bir duygu, vazgeçmeye boyun eğmeyen bir inançtır.

Girişimcilikte dışa açılmayı harekete geçiren özellikler ise; bağımsızlık, kazanç, sahiplenme ve risk toleransıdır. Bu özellikler kişinin bireysel veya kurum içi girişimciliğe yönelmesinde belirleyici farklılıklar gösterir. Bu özellikler açısından bireysel ve kurumsal girişimcilik eğilimlerinin dağılımına yönelik araştırmalar çoğunlukla benzer sonuçlar vermiştir.<sup>6</sup> Bu sonuçlara göre;

1. Özyeterliliğin söz konusu iki girişimcilik türüyle de anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Fakat kendi özyeterliliklerini diğerlerine kıyasla daha yüksek gören kişilerin bireysel girişimcilik eğilimleri kurum içi girişimciliğe göre biraz daha güçlüdür.
2. Bağımsızlık, sahiplik ve kazanç motivasyonu yüksek olan kişilerin bireysel girişimcilik eğilimlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.
3. Risk toleransının yüksek oluşuyla ilgili bulgular bireysel girişimcilik için farklılık göstermekte, bununla birlikte toleransı daha az olan bireylerin tercihlerinin kurum içi girişimcilik yönünde olduğu ileri sürülmektedir.
4. Sahipliğe yönelik motivasyon, bireysel girişimcilik eğiliminde son derece pozitif; ancak tam tersi bir bulgu olarak kurum içi girişimcilikte son derece negatif bir sahiplik tutumu olduğu gözlemlenmektedir.

Kişilik özellikleri ve bireysel girişimcilik arasındaki ilişkiyi bir iş yaratma ve kurduğu işte başarı sağlama olmak üzere iki farklı boyutta ele alarak inceleyen bir meta-analiz çalışmasına göre de, başarma ihtiyacı ve genel özyeterlilik girişimci davranışın her iki boyutunda da önemli görülmektedir.<sup>7</sup> Bu kişilik özellikleri, sa-

dece iş kurma kararını etkilemekle kalmayıp sürdürülen iş başarısı ile de ilişkili bulunmuştur. Yalnız, özyeterlik için öznel başarı algısı ile finansal duruma göre belirlenen nesnel başarı çıktısı arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

## İşini Kendi Kuran ile Devir Alanın Kişilikleri Farklı

Bireysel girişimciliğin kişilik özellikleriyle ilişkisini anlamada önemli bulgular sunmuş daha eski bir araştırma Brandstätter'e aittir.<sup>8</sup> Küçük ve orta ölçekli 255 iş sahibi ile kendine ait bir iş kurmayı isteyen 104 katılımcının kişilik özellikleri, 16 sıfatı değerlendirdikleri ve beş faktöre benzer olduğu ileri sürülen bir kişilik anketi ile araştırılmıştır. Ayrıca, iş sahibi olanlar geçmişteki başarılarını ve bu yöndeki gelecek beklentilerini ifade etmişlerdir. Araştırmada bu katılımcı grubu için önemli bir ayırım, işlerini kendi kurmuş olanlarla anne-babadan kalan, miras veya evlilik sonucu devraldıkları bir işin sahibi olanlar arasındadır. Kurucu olanların, devralanlara göre duygusal olarak daha dengeli, özyeterliği yüksek, daha bağımsız ve yeniliğe daha açık oldukları gözlemlenmiştir. Aynı zamanda nevrotiliği düşük (ortalama iç uyumuna sahip/dengeli) ve daha bağımsız olan kurucuların iş başarılarından daha çok memnuniyet duydukları ve işlerini genişletmek istedikleri ortaya çıkmıştır. Kurucuların mirasçılara oranla başarı ve başarısızlığı kendi davranışlarının sonucu olarak görme eğilimlerinin ise daha yüksek olduğu önemli bulgular arasındadır. Bu açılarından bakınca sürdürmenin kurmaktan kolay olmadığı, üstelik yeni sıçramalar için farklı bir kurum kültürü yaratmanın zorunluluğu ortadadır.

Bu sebeple kurumlar girişimci karakterlerini kurumsal yapılarda ortaya koyacak girişimcileri özenle aramaktadırlar. Girişimcilerin vermeleri gereken kritik bir karar vardır. Bağımsız ve kendi risklerini göğüslemeye açık olarak yeni bir dünyaya açılmak mı yoksa kurumsal girişimci olmak için yetkinliklerine imkân veren bir kurumda var olmak mı? Yukarıda vurgulanan özellikler açısından kendinizi ve kurumları tanımanız sağlıklı seçim yapmanıza yardımcı olur.

Yerleşik kurumların yanı sıra, yeni kurulmuş olmaktan çıkarak daha profesyonel bir yönetim anlayışına geçme döneminde olan genç kurumlarda girişimcilik faaliyetleri, büyümek için yeni olanaklar sunar.<sup>9</sup> Araştırmacılar, kurulma aşamalarında geliştirdikleri mevcut örgütsel becerilerini yenileriyle değiştirmeleri öngörülen bu genç kurumların kurumsal girişimcilik faaliyetlerini besleyici iki faktörden bahsetmektedirler; yönetim kurulu ve kurumun bilgi edinim kapasitesi. Beklenen, yöneticilerin hayatta kalmak, kâr sağlamak ve büyümek için kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin önemini kavramalarıdır. Fırsatları görmek ve faydalanmak etkili kaynak yönetimiyle mümkün olur. Kâr ortaklarını korurken kurum için yeni kazanımlar sağlamak yönetim kurulunun görevi olmalıdır. Dış kaynaklardan elde edilen bilgiyi anlama,

toplama, işleme ve kullanma becerisi bilgi edinim kapasitesini ifade eder. Sektör, müşteri ve rekabet ortamı hakkında bilgisi artan yöneticiler için bu kapasite yeni fırsatları fark etmeyi ve kurumsal girişimciliği artırmayı sağlayacaktır.

## 10 ADIMDA BİREYSEL VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Girişimci kişinin kim olduğunu ve motivasyonel faktörlerini tanıdık. Şimdi bu özellikleri tutundurmanın adımlarına göz atalım. Girişimcilerin yatırımcılarla buluşması veya kurum içinde geliştirilecek yeni bir yöntem ya da sistemin kurum kârlılığını artırmasının sağlanması konularında katkı sağlayan diğer önemli faktörler, Hisrich'in çalışmasında aktarılmıştır.<sup>10</sup> Bu ve yukarıda sözü edilen diğer çalışmalardan hareketle girişimcilik faaliyetlerinin başarısını etkileyecek on önemli adım şu şekilde sıralanabilir;

### 1. Bugün Yaşadıklarını Gelecek Zanneden Yöneticilerden Uzak Durmak

Kurum içi girişimciliği destekleyen ve kurum işleyişinde yeni bilgiye erişmeye, fırsatları değerlendirmeye ve inovatif ekip çalışmasına önem veren, aynı zamanda tüm bu oluşumlarda personeline gerek tutumuyla, gerekse finansal anlamda destek verdiğini hissettiren yöneticilere yer açmak gerekmektedir. Yüksek potansiyeli, yüksek potansiyelli yöneticiler ortaya çıkartır.

### 2. Kurum İçi Girişimciliği Destekleyecek Stratejilere Yer Vermek

YTH; yetenek, teknoloji ve hoşgörü üçlüsü inovatif yönetim felsefesinin vazgeçilmez üçlüsüdür. Bu yaklaşımla “öner-dene-geliştir” anlayışının kurum içinde yerleştiği, dolayısıyla yeni fikirleri destekleyen, denemeye olanak veren ve hata yapma toleransı geliştirmiş bir kurum kültürü oluşur. “Daha farklı ne yapabiliriz?” sorusunu sorduracak araştırmacı ve yenilikçi bir kurum işleyişi yaratmak için gerekli yönetim planı oluşturulmalıdır.

### 3. İşe Alımlarda Uygun Yaklaşımın Benimsenmesi

Bugün pek çok çalışma, hangi pozisyonda, hangi insan kaynağı sorusunun cevabını vermektedir. Gözlemlene, sorgulama, ilişkilendirme, deneme ve iletişim ağı kurma becerisi olan, başarı odağı, bağımsızlığı ve özyeterliliği yeterince yüksek, yeri geldiğinde alışılmışın dışında yöntemler deneyerek risk almaktan çekinmeyen kişiler için ayırıcı tanılama yöntemleri kullanılmalıdır. Bu amaç doğrultusunda seçim yapabilmek için uygun bir kişilik testinden faydalanmak gerekir.

### 4. Eğitime Yatırım

Kişilik gibi bireysel özelliklerin, kimlerin daha girişimci bir profil çizeceği veya hangi girişimcilerin daha başarılı olacağı yönünde belirleyiciliği yüksektir. Ancak eğitim kişinin kendi yönetebileceği bir gelişim alanını da ifade etmektedir. Bilgi olmadan girişimcilik bir strateji ile buluşturulamaz. Pek çok girişimci yönetim, planlama, finans ve pazarlama alanlarında eğitime ihtiyaç duyar. Bireysel ve kurumsal girişimcilerin yetiştirilmesi için işletmeye ilişkin donanımlarının artırılması kaçınılmaz bir gereksinimdir.

### 5. Etkili Kaynak Yönetimi

Yönetimin gözünde girişimcilik faaliyetleri, günlük ihtiyaçlara göre öncelikler sıralamasındaki yerini kaybetmemelidir. Fırsatları kazanca dönüştürerek bir kaynak yönetiminin gerçekleştirilmesi, yönetim kurulunun görevleri arasındadır. Kurum içi girişimci ihtiyaç duyduğu insan kaynağına veya maddi desteğe erişiminin olabildiğince kolay sağlanacağı güvencesine sahip olmalıdır.

### 6. Zaman Tanıma

Girişimci yaklaşım, pazarın gereklerini veya tamamen dışındaki bir anlayışı benimseyebilir. Özellikle sektörel var oluş içindeki arayışlarda; girişimcilik faaliyeti pazarı tanımayı, fırsatı görmeyi, buna yönelik bir iş planı oluşturmaya, diğer çalışanların veya müşterilerin tepkilerini ölçmeyi ve bu doğrultuda gerekli revizyonları yapmayı gerektirdiği için sonucu değerlendirmeden önce kişinin kendisine veya kurumun girişimci ekibine zaman tanınması gerekmektedir.



## 7. Değerlendirme Yapmak

Değerlendirme, kısa bir süreç değildir. Ürünün başarılilik düzeyi ile toplum tepkisinin ortak ölçümünü gerektirir. Bunun için başarılı girişimcilik faaliyetlerinin sürdürülmesine izin verildiği, ancak fayda sağlamayan faaliyetlerin yürütülmesinin sonlandırıldığı; yani başlatılan girişimcilik faaliyetlerinin başarısının takip edildiği bir sistem oluşturulmalıdır. Pozitif pekiştiriciler olumlu sonuçları artırır. Kurum içindeki girişimci ekibin performansı, kurumdaki diğer birimlerle ne kadar etkin çalıştıkları ve diğer kurumsal birimlerin ekibe verdiği destek izlenmeli ve desteği pekiştirici ilişkiler ödüllendirilmelidir.

## 8. Sosyal Ağınızı Güçlendirin

Günümüz dünyasında network güçlü bir kaynaktır. Yatay ve dikey iletişim ağları; düşünceleri, uygulamaları ve işi geliştirmede dost eleri size bağlar. Kendi iş alanınızda ve tüm sektörlerde yaşananlara yakın olmak ve tepkileri deneyimlemek için büyük olanaklar sunar. Girişimciye, özellikle iş fikrini uygulama aşamasında sosyal iletişim ağlarından gelecek destek, maddi sınırların ötesinde itibar yaratır.

## 9. Fikirler Geliştirin ve Meslektaşlarınızla İşbirliği İçinde Olun

İyi bir gözlemci olmak, sıradan olayları sıra dışı yaklaşımlarla ilişkilendirmek yeni düşünce potansiyelinin bir göstergesidir. Toplum beklentileri, kişilerde ihtiyaç, hatta tutkulu bağlılık oluşturacak beklenti dışı alanları araştırmak; teknolojinin sınırsızlığından emin olarak soru ve arayışları yaşam biçimine dönüştürmek; fikirlerin ilham verici meslektaşlarla paylaşılması; ortak çabaların gücüne inanmak ve bu yetkinlikteki kişileri çevrede tutabilmek başarıyı destekler.

## 10. Paylaşılanları Uygulayın ve Kurumun Tepeden Tırnağa İnovatif Becerilerle Donatımına Katkı Sağlayın

Düşünceler uygulanmadıkça sadece düşünülmüş olurlar. Bir fikrin değeri ancak uygulandığı zaman kanıtlanabilir. Uygulama sonuçları başarılı veya başarısız diye gruplandırılmaktan çok bilgilenme süreci

olarak ele alınmalıdır. Denemekten yılmayan azimli tutumlar inovatif becerilerin kazanılmasını ve kurumda yerleşmesini pekiştirir.

İş yaşamındaki yaratıcılık beklentisinin boyutları geniş bir yelpazeye dağılır. Girişimcilik bir yanda bambaşka bir dünyanın kapılarını açarken diğer yanda yapılmakta olana farklı yön gösteren yeni bir yaklaşımdır. Bir işi daha önce yapıldığı gibi yaparak başarılı olmaya devam etmenin mümkün olmadığı görülüyor. Her sektörde kurallarını değiştiren markalar takip ediliyor. Bu nedenle sektör lideri olmak ve pazardaki yerini korumak, yenilikçilik kültürü yaratmayı ve beslemeyi zorunlu kılmaktadır.

### **Kaynaklar:**

1. Salomon, G., Perkins, D. N., Globerson, T. Partners in cognition: Extending human intelligence with intelligent technologies. Educational Researcher 1991; 20 (3): 2-9.
2. Gedeon, S. What is entrepreneurship? Entrepreneurial Practice Review 2010; 1 (3): 16-35.
3. Cunningham, J. B., Lischeron, J. Defining entrepreneurship. Journal of Small Business Management 1991; 29 (1): 45-61.
4. Ahuja, G., Lampert, C. M. Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions 2001; 22:521-543.
5. Douglas, E., Fitzsimmons, J. Individual intentions towards entrepreneurship vs. intrapreneurship. AGSE 2008; 937-951.
6. Douglas, E., Fitzsimmons, J. Individual intentions towards entrepreneurship vs. intrapreneurship. AGSE 2008; 937-951.
7. Rauch, A., Frese, M. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. European Journal of Work and Organizational Psychology 2007; 16 (4): 353-385.
8. Brandstätter, H. Becoming an entrepreneur - a question of personality structure? Journal of Economic Psychology 1997; 18: 157-177.
9. Zahra, S. A., Filatotchev, I., Wright, M. How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity 2009; 24 (3): 248-260.
10. Hisrich, R. D. Entrepreneurship/Intrapreneurship. American Psychologist 1990; 45 (2): 209-222.

# İş Fikri Bulma

## DENİZ KANTUR

2003'te Boğaziçi Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümünü bitirdikten sonra yine aynı üniversiteden 2005 yılında MBA derecesi alan Deniz Kantur, Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümünden 2010 yılında İşletme Doktorasını aldı. Örgütsel Girişimcilik, Örgüt Kültürü ve Liderlik üzerine yazdığı doktora tezi Boğaziçi Üniversitesi Araştırma Projelerinde ödülle layık görüldü. Deniz Kantur girişimcilik üzerine yürüttüğü çalışmalarla yurtiçi ve yurtdışında Babson College Entrepreneurship Research ve European Academy of Managament gibi kuruluşların konferans ve çalıştaylarına katıldı. İstanbul Bilgi Üniversitesi İşletme Bölümünde Yardımcı Doçent olarak görev yapan Kantur, Girişimcilik ve Kobi Yönetimi ve Kurumsal Girişimcilik üzerine dersler vermektedir.



# Giriş

Girişimciliği tanımlarken yenilik, risk alma ve yaratıcılık gibi farklı terimler kullanırız. Aslında yeni kurulan bir işi girişimcilik olarak tanımlayabilmemiz için esas olan “yeni bir fikrin!” olmasıdır. Girişimci olarak tanımladığımız kişilere gösterilen övgülerin başında genellikle ne kadar güzel/yaratıcı/farklı bir fikir buldukları gelir. Bu yeni fikir bazen yeni bir ürün geliştirmek, bazen var olan bir ürün veya hizmeti farklı bir şekilde pazara sunmak bazen de farklı bir iş modeli yaratmak olabilir.

Derslerimde girişimciliği işlerken çıkış noktası hep “fikir geliştirme” olmuştur. Girişimcilik örneklerini incelerken kimilerimizin aklında beliren soru genellikle şu oluyor: “Benim aklıma hiç böyle fikirler gelmiyor, *acaba insanlar nasıl böyle girişimci fikirler buluyor?*”

Girişimcilik eğilimi sıklıkla birtakım kişisel ve doğuştan gelen özelliklerle ilişkilidir. Fakat girişimciliğin çıkış noktası olan yeni “fikir geliştirme” geliştirilebilir bir yeteneğe dönüştürülebilir. Yeni, girişimci ve başarılı bir iş modeline dönüştürülebilir fikirler bulabilmeniz için buyurun 10 maddelik önerilerime:

---

## 10 ADIMDA İŞ FİKRİ BULMA

### 1. Niş Pazar Fırsatlarına Odaklanın

Girişimcilere fikir arama ve bulma aşamasında en sık verilen tavsiye niş pazar fırsatlarına odaklanmalarıdır. Niş pazar fırsatı kısaca pazarda faaliyet gösteren şirketlerin ürün ve hizmetleriyle doldurulmamış bir “boşluk”tur. Girişimciler genellikle kaynak sıkıntısı çektiklerinden, doğru olan başlangıç noktası, pazarda ümit verici bir boşluk bulup bunu bir iş fırsatına dönüştürmektir. Niş pazar fırsatı bulabilmenin en kolay yolu ise odaklanılmak istenen pazardaki ürün veya hizmetlerin

detaylıca incelenmesidir. Pazarda kaç rakip var? Kaç farklı tip ürün var? Bu pazarın müşterileri kimler? Başka kimler bu pazarda olası müşteri olabilir? Pazarda var olan ürün veya hizmetlerde ne gibi eksiklikler var? Bu ürün veya hizmetlerde yapılacak değişikliklerle pazar genişletilebilir mi?

Bazen bu soruların neticesinde bulunan bir boşlukta faaliyet gösteren bir şirket olabilir. Böyle bir durum karşısında önemli olan piyasadaki ürün veya hizmetle ilgili müşteri görüşlerine ulaşabilmektir. Müşterilerden alınan geribildirimle farklı bir fikir geliştirme olasılığı artacaktır. Aslında geribildirimler niş pazar fırsatlarını yakalamada önemli bir çıkış noktasıdır. En zengin geribildirim müşterilerden ve eğer varsa müşteriyle birebir etkileşimde olan satış sorumlularından gelir. Eminim “bu ürün şöyle olsa kullanırdım”, “bunun yanında şu hizmeti de verseler kesin alırdım” türü ifadelerle karşılaşmışsınızdır. İşte bu noktalara odaklanıp yaratıcı ve iyi bir iş modeline dönüştürülebilecek fikirleri bulmak önemlidir.

## 2. Yaşadığınız Problemler Üzerine Odaklanın

Başarılı girişimcilerin hikâyelerini dinlediğimizde, çıkış noktalarının çoğunlukla kendilerinin veya yakınlarının karşılaştıkları problemleri çözme güdüsü olduğunu görüyoruz. Bir problemle karşılaşmamız pazarda bulunan ürün veya hizmetlerle ihtiyaçlarımızın karşılanmadığı anlamına gelir.

Örneğin [www.benchmarkprep.com](http://www.benchmarkprep.com) sitesinin kurucusu, öğrenciyken yüksek lisans başvuruları için çalışması gereken bir sınavın kitapları çok ağır olduğundan ve dolayısıyla sürekli yanında taşıyamadığından, sınava istediği zaman çalışamıyormuş. Bu girişimcilik hikâyesinde yaratıcı girişimcimiz, kampüs içinde kitapları yanında taşıdığından çalışmaya zaman bulamamaktan, çalışmaya zaman bulduğunda ise kitapların yanında olmamasından şikâyet ederken akıllı telefonlarda kullanılabilecek bir uygulama fikriyle bu siteyi kurmuş. Bir başka örnekte ise gıda veya içecek şirketinde hiçbir tecrübesi olmayan bir kadın hamilelik döneminde asitli ve alkollü içecekler tüketemediğinden ve önemli yemeklere çıktığında sürekli su veya meyve suyu içmekten hoşlanmadığından “Dry Soda” markasıyla, doğal, normal meyveli sodalardan çok daha az tatlı bir meyveli soda içeceğini geliştirmiştir.

Günlük hayatımızda birçok problemle karşılaşırız. Yaşanılan problemlere çözüm bulma arayışı sonunda girişimci fikirler bulabiliriz. Önemli olan hangi probleme odaklandığımız ve bu problemlerin çözümlerinin yaratıcı ve ümit verici (başarılı bir iş modeli) bir iş fikrine dönüştürülüp dönüştürülemeyeceği konusudur. Eğer bizim yaşadığımız problemi birçok kişinin yaşadığına inanıyorsak ve bu problemi çözecek ürün veya hizmetin potansiyel bir pazarı varsa o zaman doğru bir fikir bulma yolunda ilerliyoruz diyebiliriz.

### 3. Trendleri Takip Edin

Girişimcilik özü itibarıyla yeniliği içerdiği için fikir bulma yollarının en önemli basamaklarından biri trendleri takip etmektir. Trendler toplumun eğilim ve yönelimlerini belirtir. Örneğin bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüketicilerin artan bir hızla akıllı telefon ve onlara sürekli internet erişimi imkânı veren donanımlara sahip olmaları, son yıllarda e-ticaret alanında karşılaştığımız girişimcilik örneklerini artırmıştır.

Trend ve modayı bu anlamda karıştırmamak gerekir. Moda trendlere göre daha kısa ömürlüdür. Bu nedenle belki de girişimcilerin en dikkat etmesi gereken kısım toplumun daha uzun dönemli yönelimlerini anlamaktır. Çünkü ancak trendleri takip ettiğimizde uzun dönemli başarılı iş modellerine ulaşabiliriz. Modayla sadece ilgi çekici bir fikre âşık olur modanın hızlı değişimiyle de bu aşkı kaybederiz.

Trendlere odaklanırken çevremizi en temel olarak dört ana grupta inceleyebiliriz: ekonomik çevre, sosyal/kültürel çevre, teknolojik çevre, hukuki çevre, bu kategorilere bir de uluslararası çevreyi ve dolayısıyla uluslararası çevredeki ekonomik, sosyal, teknolojik ve hukuki gelişmeleri ekleyebiliriz. Örneğin sosyal/kültürel çevremizde yaşanan en önemli trendlerden biri yalnız yaşayan insan sayısının artması ve dolayısıyla insanların daha küçük evlerde yaşamayı tercih etmesidir. Üniversite sayılarının artması, artan boşanma ve ayrılımlar sonucu, tüketiciler tek başlarına daha kolay bir biçimde yönetebilecekleri bir yaşam kurmayı hedefliyorlar ve bu da girişimciler için birçok yeni fikre ortam sağlıyor.

#### 4. Yaratıcılığınızı Engelleyen Cümlelerden Uzak Durun

Yaratıcılığı derslerimde anlatırken, yaratıcılığın karşısında duran engellerin farkında olmayı ve bunların bize engel olmasına izin vermemiz gerektiğini sıklıkla vurgularım. Yaratıcılığımız karşısında duran onlarca engelin belki de en önemlisi aklımıza gelen fikrin ölmesine sebep olan cümlelerdir. Yaratıcı fikirler insan aklına birden geldiği gibi birden de uçup gidebilir. Aklımıza gelen ilginç, farklı ve yeni fikirlerimizi (belki de sonrasında çok başarılı bir iş modeline dönüşecek YENİ fikirlerimizi) paylaştığımızda karşılaştığımız tepkiler bizi durdurabilir. İşte bu cümlelerin gücünün farkında olup belki de bazen onları duymazdan gelmemiz gerekebilir. Peki, ne gibi cümleler yaratıcılığımızı engeller?

- Bu söylediğin hayatımda duyduğum en mantıksız/komik/alakasız şey!
- Hayalperestliğe gerek yok, gerçek dünyaya geri dön!
- Şaka mı yapıyorsun?
- Nereden geliyor aklına böyle ilgisiz/alakasız şeyler?
- Konuyu saptırma, işimize odaklanalım!
- Bütçemiz yok, bunu yapamayız!
- Söylediğin çok pratik/akılcı/mantıklı bir çözüm değil.
- Önümüzdeki işi bitirmemiz gerek, önce yapmamız gerekenleri yapalım, bu konuyu sonra konuşuruz!

#### 5. Önyargılarınızdan Kurtulun ve Çocuklarla Daha Fazla Vakit Geçirin

Önyargılarımız ve bazı kalıplaşmış düşüncelerimiz bizi yaratıcı olmaktan uzaklaştırır ve fikir geliştirme yeteneğimizi kısıtlar. Kimilerimiz önyargılarımızdan arınmaya çalışsa da, doğruluğunu sorgulamadan kabul ettiğimiz bazı “temel varsayımlar” girişimcilik eğilimimizi engeller. Bu temel varsayımlarımız bize çocukluk ve hatta bebeklik yıllarımızdan itibaren öncelikle ailemiz ve yakın sosyal çevremiz tarafından öğretilir. Bu nedenle girişimcilik kapasitemizi artırmak ve elimizden geldiğince yaratıcı fikirleri keşfedebilmek için çocuklarla daha fazla vakit geçirmemiz önerilir.



Çocuklar henüz yetişkinler kadar sosyal norm ve beklentileri kodlamadıkları için onların yaratıcılık ve girişimcilik eğilimleri çok daha fazladır. Onlarla ne kadar fazla vakit geçirirsek kendi önyargı ve kalıplaşmış düşüncelerimizden sıyrılma şansımız olur. Örneğin fikir bulabilmek için her gün yaptığımız olağan hareketleri, bir de alıştığımızın dışında yöntemlerle yapmayı öneririz ki bu da çocuklarda sıklıkla karşılaştığımız bir durumdur. Örneğin gözümüz kapalı dış fırçalamaya çalışmak, yalınayak araba kullanmaya çalışmak gibi. Aslında en önemli detaylardan biri, olaylara farklı açılardan bakabilme yeteneğimizi geliştirebilmek ve kalıplaşmış düşüncelerimizden uzak durabilmektir.

## 6. Beyninizin Sol ve Sağ Yarımkürelerinin Özelliklerini Dengeli Kullanın

Farklı, yaratıcı fikirler bulmamızı sağlayan beynimizin sağ yarımküresidir. Sol yarımküre mantık, dil, sembollerle ilgilidir. Bu nedenle ki genelde hepimiz girişimcilik için önemli olanın sağ yarımküre olduğunu düşünürüz. Aslında bu düşünce tamamen yanlış olmasa da eksiktir. Başarılı bir girişimcilik için sağ ve sol yarımkürelerimizin dengeli bir şekilde hareket etmesini isteriz. Sağ yarımküre içgüdüsel işleyişi ile fikri keşfeden tarafken sol yarımküre ise fikri mantıksal olarak değerlendiren ve geliştiren taraftır.

Başarısızlıkla sonuçlanan girişimcilik hikâyelerine baktığımızda, girişimcinin fikrine tutkulu bir biçimde sarılıp, fikrin olumsuz yanlarını göz ardı ederek yola devam etmesinin, başarısızlığın en temel nedenlerinden biri olduğunu görüyoruz. Tutku bizim girişimcilerde her zaman olmasını istediğimiz bir duygudur. Fakat fikre fazla tutkuyla sarılıp, olası riskleri göz ardı etmek de başarısızlığın en temel nedenlerinden biridir. Bu nedenle, geliştirdiğimiz fikri mutlaka mantıksal çerçevede tüm olası riskleri göz önünde bulundurarak değerlendirmeliyiz. Başarılı iş fikirleri hep sağ ve sol yarımkürelerin eşit bir biçimde değerlendirdiği iş fikirleriyle mümkündür.

## 7. Elinizden Geldiğince Çok “Zayıf Bağlı” İlişkiler Kurun

Granovetter 1973 yılında yazdığı *The Strength of Weak Ties* (Zayıf Bağların Gücü) adlı makalesinde çevremizdekilerle kurduğumuz ilişkileri “güçlü bağlı” ilişkiler ve “zayıf bağlı” ilişkiler olarak ikiye ayırıyor. Güçlü bağlı ilişkiler ailemiz, yakın arkadaş, iş arkadaşı ve akrabalarımızla kurduğumuz ilişkileri kapsıyor. Bu kişilerle sık ve düzenli olarak görüşüyor ve/veya onlarla derin ve köklü ilişkiler kurmayı tercih ediyoruz. Zayıf bağlı ilişkiler ise daha az sıklıkla ve düzensiz olarak görüştüğümüz ve çok derin ilişkiler kurmadığımız kişileri kapsıyor. Örneğin aynı şirkette farklı departmanlarda çalışan ve genellikle öğle yemeklerinde karşılaşan iki kişinin ilişkisi. Her insanın hem güçlü hem de zayıf bağlı ilişkileri olabileceği gibi bu ilişkilerin hangisinin daha çok olduğu kişinin karakter yapısı, yaptığı iş, çalıştığı kurum ve çevresel birçok faktörden etkileniyor.

Peki, hangi bağ daha çok girişimci fikir bulmamızda etkili? Yapılan çalışmalar daha zayıf bağlı ilişkiler kurma eğiliminde olan insanların daha çok yeni ve girişimci fikirler bulabildiğini gösteriyor. Bunun nedeni aslında tamamen çeşitliliğinin öneminden kaynaklanıyor. Güçlü bağlı ilişkileri sıklıkla bizim gibi düşünen ve benzer zevklere sahip insanlarla kuruyoruz. Zayıf bağlı ilişkilerimiz ise bizden düşünce, yaşam biçimi, karakter ve benzeri açılardan farklı kişilerle kurduğumuz ilişkiler. O nedenle zayıf bağlı ilişkiler bizim farklı düşünme ve girişimcilik kapasitemizi artırıyor.

## 8. Fikir Geliştirme Yöntemleri Geliştirin

Yaratıcılığımızı geliştirerek yeni ve girişimci fikirler bulabilmemiz için bazı yöntemlere başvurabiliriz. Bu yöntemlerden biri odaklama grup çalışmasıdır. Odaklama grup çalışmaları esas olarak, 8-12 arası kişinin bir araya gelerek bir moderator eşliğinde belli bir konuyu tartışmasıdır. İdeal olan birden fazla odaklama grup çalışması yapıp, sonuçları bir arada değerlendirmektir. Grupların örneklemesinde en temel esas gruplar içi homojenliği ve gruplar arası heterojenliği sağlamaktır.

Grup içi homojenlik katılımcıların kendilerini grup içinde uyumlu ve rahat hissedip mümkün olduğunca fazla fikir geliştirebilmeleri açısından önemlidir. Gruplar arası heterojenlik ise çeşitliliğin getire-

ceği farklılıkları artırmaktır. Örneğin mutfak eşyaları üzerine yapacağımız odaklama grup çalışmasında, bir çalışma 30-40 yaş arası çalışan kadınlar arasında, bir çalışma 50 ve üstü emekli kadınlar arasında, bir çalışma da 30-50 yaş arası erkekler arasında yapılabilir. Odaklama grup çalışmalarında moderatorler sadece önceden belirlenmiş soruları katılımcılara sorup, konuşmaların akışını kontrol etmekten sorumludur. Amaç, konuyla ilgili olabildiğince çok ve farklı fikir geliştirebilmektir.

2009 yılına ait bir *Harvard Business Review* makalesinde yenilikçi insanların DNA'sını anlatan Dyer, Gregersen ve Christensen, yenilikçi insanların çevrelerinde gelişen olayları “neden?”, “neden olmasın?” ve “şöyle olsaydı nasıl olurdu?” gibi sorularla sorguladıklarını söylüyor. Yazarlar farklı ve yaratıcı fikirler bulabilmek için yenilikçi insanların farklı olaylar/durumlar arası ilişkiler kurma eğilimleri olduğunu, sürekli sorguladıklarını, gözlemlediklerini, buldukları fikirleri deneysel yöntemlerle mümkün olduğunca test ettiklerini ve sürekli yeni insanlarla tanıştıklarını aktarıyor.

## 9. Doğru Cevabı Aramaktan Vazgeçin

Küçük yaşlarımızdan beri bizlere çoktan seçmeli sorular arasından doğru cevabı bulmamız öğretilir. Bazı çocuk kitaplarının arkasında, okuma sonrası büyüklerin onlara sorması için hazırlanmış çoktan seçmeli sorular vardır. Böyle bir düşünce yapısı uzun vadede yaratıcı düşünce kapasitemizi köreltir.

Çoktan seçmeli test sisteminin dayandığı temel, esas sorunun tek bir “doğru” cevabının olduğudur. Başarı, zekâ ve belli bir alandaki bilgimizi ölçen sınavlarda bizi tek bir doğruyu bulmaya yönelten sistem etkili olabilir fakat girişimcilik ve yaratıcılığımızı körelttiği kesindir. Karşılaştığımız problemler karşısında tek bir doğru olduğunu düşünmek ve bu doğruyu bulmaya çalışmak farklı bakış açılarıyla yaşanan durumu incelememizi engeller.

Tek bir doğru olduğunu düşündüğümüzden o doğruyu bulmak için seçtiğimiz yollarda kaçırdığımız fırsatlar, belki de bizi daha doğru çözümlere yönlendirebilir. Bu nedenle farklı çözüm yolları arayıp tek doğruyu bulma yolunda tutucu davranmamalıyız.

## 10. Yanlış Yapmaktan Çekinmeyin, Kararlı Olun Ama “Ara Vermeyi” İhmal Etmeyin

Yeni bir fikir bulmak ve belki de başarılı bir girişimci olabilmek için yanlış yapmaktan korkmamamız gerekir. Yapılan yanlışlar aklımızdaki fikrin eksik yönlerini bize gösterecek ve daha etkili çözümler üretmemizi sağlayacaktır. Problem varsa bir çözümü de vardır düşüncesinden hareketle, hataları başarılı bir girişimci olma yolunda motivasyon kaynağı olarak görmeli ve kararlı bir biçimde yolumuzda ilerlemeliyiz.

Scarborough (2010) kitabında girişimcilerin fikir geliştirirken yaşadıkları yaratıcılık sürecini anlattığı bölümünde, bir fikir bulduktan sonra geliştirebilmek için belli adımlardan geçmenin önemini vurguluyor. Bu süreçteki en önemli adımlardan biri fikrin bulunmasından ve üzerinde detaylıca düşünülmesinden sonra belli bir süre “ara vermek” ve fikri kuluçka dönemine yatırmak. Uzun süre aynı konu/fikir üzerinde yoğunlaşmanın yaratıcılığı öldürdüğünü savunan yazar, bu kuluçka döneminin sonunda fikrin daha yaratıcı bir biçimde şekillendirilebileceğini vurguluyor.

Bu nedenle aynı fikir üzerinde düşünürken yaratıcılığımızın köreltiğini hissettiğimiz anda düşünmeyi bir yana bırakıp tamamen başka bir faaliyette bulunmamız, fikre geri döndüğümüzde yaratıcılığımızı artıracaktır.

### **Kaynaklar:**

1. Barringer, B. R. And Ireland, R. D. (2012), *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, 4th Eds., Prentice Hall.
2. Dyer, J.H., Gregersen, H.B. ve Christensen, C. M. (2009), *The Innovator's DNA*, Harvard Business Review, December, 61-65.
3. Glackin C., Mariotti S.,(2009), *Entrepreneurship: Starting and Operating a Small Business (with Business Plan Pro)*, 2nd Eds., Prentice Hall.
4. Granovetter, M.S. (1973) *The Strength of Weak Ties American Journal of Sociology*, Volume 78, number, 6, 1360-1380.
5. Morgan, D. L. (1997), *Focus Groups as Qualitative Research*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
6. Scarborough N.M, (2010), *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 6th , Eds., Prentice Hall.

# Yatırım Sürecine Hazırlık

## DR. HALUK ELÇİ

Melek yatırımcı olarak internet ve teknoloji alanlarında başlangıç ve erken aşama şirketlerine yatırım yapan Haluk Elçi, Finansal yatırımcı olarak Türkiye ve ABD sermaye piyasalarına odaklı özel fon yönetmektedir. ODTÜ Makine Mühendisliği bölümünden lisans, Columbia Üniversitesinden yüksek lisans ve doktora, University of Texas Austin'den İşletme master'ı derecelerine sahiptir. NASA Langley Araştırma Merkezinde robotiks ve öğrenen kontrol sistemleri (iterative learning control) alanında üç yıl çalışmıştır. Türkiye'ye döndükten sonra profesyonel olarak on beş yıl boyunca yönetim danışmanlığı ve yatırım bankacılığı uzmanlığında yerli ve uluslararası şirketlerde üst düzey yöneticilik görevlerinde bulunmuştur.



# Giriş

Bir fikriniz var. Bu fikirden bir girişim başlatmak için gereken hazırlıkları yaptınız. Belki daha ileri bir aşamadasınız, bir şirket kurdunuz, hatta bir süredir satış yapıyorsunuz.

Bir girişimci olarak yatırımcı almayı düşünüyorsunuz. Fikirden başarılı bir girişime geçen süreçte, girişimci-yatırımcı işbirliğinin başarılı örneklerinin farkındasınız. Ancak yatırımcı dendiğinde birçok soru işareti ve bilinmeyen, aklınızı kurcalıyor...

Girişiminiz için yatırımcı gerçekten gerekli midir? Girişiminiz yatırımcının ilgisini çeker mi? Yatırımcılar parasal kaynak dışında nasıl katma değer sağlarlar? Yatırımcılar nelere dikkat eder? Yatırımcı görüşmeleri ve değerlendirmelerinde hangi dokümanlar gerekir? Yatırımcılar kimdir? Kaç çeşit yatırımcı vardır, farkları nedir? Yatırımcılara nasıl ulaşılır? Türkiye’de yatırım ortamının nasıl bir manzarası var, gelişmiş ülkelere göre konumumuz nedir? Yatırım süreci nasıl işler? Finansal yatırımcı ve stratejik yatırımcının farkı nedir? Finansal destek sağlayan kurumların yatırım sürecindeki rolü nedir? Bu bölümde yukarıdaki sorulara yanıtlar arayacağız.

---

## 10 ADIMDA YATIRIM SÜRECİNE HAZIRLIK

### 1. Yatırımcı Gerekli mi?

Girişimlerin ancak yüzde 10’undan daha azı yatırım için uygundur. Yatırımcı arayışına başlamadan, yatırım için uygunluğunuzu önce kendi içinizde değerlendirin.

Yatırımcı(lar), kişi veya kurum olarak şirketinize ortak olup genellikle nakit sermayeyle finansal kaynak sağlar, aynı zamanda mali katkının ötesinde girişimin başarısı için birçok alanda katma değerde bulunur.

Yatırımcı arayışına başlayıp herhangi bir yatırımcıyla temas kurmadan önce yanıtlanması gereken temel bir soru vardır. Söz konusu girişim için yatırımcı gerçekten gerekli midir? Yatırımcıların inceledikleri girişimlerin çok az bir yüzdesine yatırım yaptıklarını biliyor musunuz? Ancak, bunun tersi de geçerlidir. Girişimcilerin çoğunluğu, yani sayısal olarak yüzde 90'dan fazlası, yatırımcıya fazla sıcak bakmaz veya yatırım şartlarını uygun bulmaz. Peki, gelişmiş ülkelerde başarılı örneklerini sürekli okuduğumuz girişimci-yatırımcı buluşmasına uygun, hem girişimci, hem yatırımcının ilgisini çekebilecek ve iyi bir ortaklıkla sonuçlanabilecek kriterler neler olabilir? Girişimlerin basit bir metodolojiyle yatırıma uygunluğunu belirleyebilir miyiz?

Girişimlerin yatırıma uygunluğu için bir yöntem önermeden önce, bunun birçok istisnasının ve özel durumların olabileceğini hatırlamamız gerekiyor.

Bu açıklamayı yaptıktan sonra, yatırıma uygunluk için en önemli kriterlerin “hızlı büyüme” ve “ölçeklenebilirlik” olduğunu söyleyebiliriz. Bu kriterlere göre filtrelediğimizde, yatırıma uygunluk açısından tüm girişimlerin üç ana grup altında toplanabildiğini görürüz.

***Yaşam Stili “Lifestyle” Girişimleri***, kurucularına makul bir kazanç sağlar. Hızlı büyümenin getirdiği riskleri taşımazlar. Bu grup, girişimlerin sayısal olarak yüzde 90'ından fazlasını oluşturur. İlk dönemler hariç, yıllık büyüme yüzde 20'nin altındadır. Ölçeklenmeye uygun değildir ve dolayısıyla satışlar ileriki yıllarda dahi yüksek değildir (genel olarak 5. yıl sonunda 1 milyon dolar altındadır). İç kaynaklar temel fonlama şeklidir, dolayısıyla yatırımcı ihtiyacı duymazlar ve yatırım için uygun değildir. Örnek olarak bir “çay bahçesi”ni düşünecek olursak, ilk baştaki kuruluş masrafları dışında, az bir bütçeyle işleyerek kendini döndürmeye başlar. Diğer bir örnek, bir fiziksel mağazanın satışlarını desteklemek için açılan bir e-ticaret sitesi olabilir.

***Orta Ölçekli Girişimler***, büyüme sürecinde birkaç aşamada fon girişi gerektirebilir. Girişimlerin yüzde 10'undan daha azını kapsar. Yıllık büyüme yüzde 20-50 aralığında veya sektöre bağlı daha da yüksek olabilir. Kısmen ölçeklenir bir iş modeli vardır, genel olarak ticari ciroları birkaç yıl içinde 1-5 milyon dolar aralığına girebilir, hatta aşabilir. Büyük şirketlerin ulaşabildiği kredilendirme olanakları olmadı-



ğı için “Yaratıcı” finansman (“*Bootstrapping*”) ile fonlama sağlamaya çalışırlar. “Yaratıcı” finansmana örnek olarak tedarikçilerden vadeli alım yapıp peşin satış yapmak; kurucuların bireysel imkânlarıyla ihtiyaç kredisi almaları veya kredi kartlarını kullanmaları; devlet destekli girişim ve KOBİ finansmanlarından yararlanmaları sayılabilir. *Melek Yatırımcı* olarak anılan yatırımcıların ilgisini çekebilirler. Örnek olarak, belli aralıklarla farklı semt veya şehirlerde mağaza açan bir kahve zincirini verebiliriz. Yukarıdaki yaşam stili örneğindeki çay bahçesine göre, her bir kahve zinciri mağazası için yeni finansal kaynaklar gerektirdiği için büyüme süreci tamamlanana kadar sürekli para girişi gerekir ve bu nedenle yatırımcı için uygundur. Diğer bir örnek, internet üzerinden her yıl birkaç oyun geliştiren bir girişim olabilir.

***Yüksek Potansiyelli Girişimler***, vizyona bağlı çok hızlı büyüme gösterecek, inovatif, risk içeren, gelişmelere uyum sağlayabilen, geleceğin büyük şirketleri bu gruba girer. Girişimlerin yüzde 1’inden azını kapsar. Yıllık büyüme yüzde 50’nin üzerindedir, hatta internet gibi alanlarda birkaç yıl süresince 10 kat veya daha hızlı büyüyebilirler. İş modeli ölçeklenebilir ve satışlar birkaç yılda 5 milyon doları aşar, hatta yüz milyonlara çıkabilir. Bu tür girişimlerin yatırımcısız ilerlemesi düşünülemez, çünkü hem yüksek ve sürekli finansal kaynak girişi gereklidir, hem de rekabet yüzünden hızlı hareket etmeyi gerektirir. Başında başarı örneklerini duyduğumuz birçok şirket bu gruptandır. Örneğin; internet alanında dünyadan Amazon, eBay, Facebook, Zynga ve Türkiye’den Biletix, Gittigidiyor, Mynet, Yemeksepeti, Markafoni.

Bu detaylı açıklamalardan sonra girişiminizin hangi gruba dahil olduğunu tespit etmek zor olmasa gerek. Eğer yüzde 90’dan fazla girişimin bulunduğu yaşam stili grubundaysanız, bu durumda yatırımcı gerekliliği konusunda sizin de muhtemelen tereddütleriniz vardır. Kendi kaynaklarınız, aile veya arkadaşlarınız veya destek veren kurumdan sağlayabileceğiniz bir kuruluş sermayesi bulduktan sonra, hem finansal hem katma değer olarak yatırımcının gerekmeyeceği sonucuna varabilirsiniz. Aynı şekilde, yatırımcılar da katma değerleri sınırlı olabileceği için yaşam stili girişimlerine çok ilgi duymazlar.

Diğer taraftan yüksek potansiyelli ve birkaç yıl içinde yeni bir alanda lider olabilecek bir girişim, ancak yatırımcıların sermaye ve katma değerleriyle hızlı gelişme sürecini tamamlayabilir.

## 2. Yatırımcı Nelere Dikkat Eder?

Girişiminiz için yatırımcılarla temasa geçmeye karar verdiniz. Yatırımcı karar sürecinde nelere dikkat eder, hangi alanlara odaklanır? Yatırımcı karar sürecinde değerlendirmelerini üç ana başlık altında yapar: girişimci, fikir ve yatırım teklifi. Bunların en önemlisi girişimcinin kendisidir. Yatırımcıların girişimleri üç başlık altında değerlendirdiklerini görüyoruz:

### **Girişimci:**

Hangi fikir ya da girişim olursa olsun yatırımcının kararını etkileyen en önemli kriter girişimcinin kendisidir. Yatırımcı girişimciyi birçok yönden anlamaya çalışır. Görüşmeler esnasında yatırımcı ve girişimcinin arasında bir uyum oluşur ve beraber çalışabilecekleri kanısına varırlar. Önemli unsurlar arasında; toplantılara hazırlık, girişimcilik tutkusu ve tecrübesi, kişilik ve karakter, tecrübe ve deneyim, beceri ve yetenek, iş muhakemesi, ekip yeterliliği ve uyumunu sayabiliriz. Ancak ilginç bir ayrıntıyı gözden kaçırmamamız gerekir. Yatırımcının karar sürecinde girişimcinin kendisi en önemli faktör olmakla birlikte, girişimcinin kendisini doğru tanıtmak ve hazırlanmak dışında yapabileceği pek fazla şey yoktur. Yatırımcının girişimciyi değerlendirmesi (veya tersi, yani girişimcinin yatırımcıyı değerlendirmesi) bir şablon izlemez. Yatırımcı ve girişimci bir araya geldiğinde yapılan konuşmalarla birlikte oluşan kanılar ve değerlendirmeler genellikle resmi olmayan bir şekilde gerçekleşir.

### **Fikir:**

Bir fikri yatırımcıya sunarken açıklanması gereken konuları; pazar ve rekabet analizi, girişimin pazarda konumlanma stratejisi, girişimin sürdürülebilir rekabet avantajları, gelir ve kârlılık modeli, ölçeklenebilirlik, ekip ve operasyonel işleyiş, mevcut ve gelecekteki riskler ve çözüm önerileri olarak sayabiliriz. Girişimcinin karar sürecini olumlu yönde etkilemek için yapabileceği ilk şey iş planını hazırlamaktır. İş planı “fikir” başlığı altında ele alınan tüm konuları kapsar ve fikrin düzenli bir şekilde sunulmasına olanak verir.

### **Yatırım:**

Yatırımcının hangi şartlarda ortak olacağını, girişime nasıl katma değer sağlayacağını belirleyen yatırım teklifi önemlidir. Fakat bu, girişimci ve fikirden sonra gelir. Bunun yanında en çok ihmal edilen konudur. Girişimciler tarafından yapılan en yaygın hata, yatırım teklifine yüzeysel yaklaşımları veya hiç yer vermemeleridir. Girişimciler kendilerini tanıttıktan ve fikirlerini ayrıntılı olarak paylaştıktan sonra yatırım teklifinin temel sorusu olan *“şirketin yüzde kaç hissesine karşılık ne kadar TL yatırımla ortaklık”* için net bir açıklamada tereddüt ederler. Girişimcilerin düşüncesinin aksine, bu yatırımcılar tarafından olumsuz algılanmaktadır. Yatırımcılar teklif konusunda net bir görüşü olmayan girişimcileri kararsız, yeterince hazırlanmamış, ne istediğini tam bilmeyen biri olarak değerlendirirler. Yatırım teklifinin hazırlanmasında öncelikle girişimin birkaç yıllık finansal gelir-gider projeksiyonları yapılmalı ve gereken yatırım ihtiyacı hesaplanmalıdır. Şirketin yatırımcılara verilecek yüzdesini belirlemek için şirkete bir değer belirlenmelidir. Şirket değerlemesinin doğru bir şekilde yapılması uzmanlık gerektirir ve erken aşamadaki şirketlerin finansal öngörülerinde önemli yanılgılar olabilir. Bu sebeplerden gerçek şirket değerlemesi güç olduğundan, doğru bir yaklaşım olmamakla birlikte ortaklık yüzdesi, benzer şirket karşılaştırmaları, finansal çarpanlar veya yatırımcının katma değer algısına bağlı pazarlıkla belirlenmektedir. Hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın yatırımcıların ortak oldukları yüzde hisse karşılığında belli bir getiriye sağlamaları gerektiğini hatırlamak gerekir. Yatırımcıların getiri beklentisi girişime bağlı olarak büyük değişkenlik gösterse de, erken aşama şirketlerinde yıllık yüzde 20-30 ve üzeri getiriler başlangıç için kullanılabilir. Diğer önemli bir husus, girişimcilerin tercihen azınlık hisseyle yatırımcıyı ortak almalarıdır. Özellikle yüksek potansiyelli bir girişimde birden çok aşamada ve farklı zamanlarda birçok yatırımcıyla şirkete kaynak girmesi gerektiğinden, girişimcilerin ileriki aşamalarda payları önemli ölçüde azalmaktadır, ancak diğer taraftan şirketin değeri artmaktadır ve bunun dengesi önemlidir. Örnek olarak, amazon.com’dan Jeff Bezos ve facebook.com’dan Mark Zuckerberg’in birçok yatırım aşaması “round” sonrası mevcut hisseleri yüzde 20 seviyesindedir, ancak değerleri on milyarlarca dolar etmektedir.

### 3. Yatırımcı Görüşmesi Temel Dokümanlar

Yatırımcı görüşmeleri öncesinde hazırlanması gereken en temel doküman asgari üç yıllık finansal öngörülerini içeren iş planıdır. İş planı hazırlandıktan sonra, yatırımcı için gerekebilecek yönetici özeti, sunum gibi diğer dokümanların hazırlanması kolay olacaktır.

### 4. Yatırımcı Dokümanları

Yatırımcı görüşmelerinde ve değerlendirmelerinde hangi dokümanların hazırlanması gerektiğini, yatırımcıyla ilk temastan, yatırımın nihaileşmesine kadar geçen akışı izleyerek anlayabiliriz.

#### **Asansör Sunumu:**

Başlangıçta yatırımcıya sözlü olarak girişimin kısa bir tanıtımı gerekir. Bu kısa özet tanıtım, asansör sunumu “elevator pitch” olarak anılır. Bu tanıtım veya konuşmanın tam bir formatı yoktur. Amaç 30 saniye ile iki dakika zaman aralığında yatırımcının bir sonraki görüşme için girişimciyi davet edecek kadar ilgisini çekmektir. Asansör sunumunu girişimci doğrudan veya girişimci adına yatırımcıyla ilk teması kuran kişi yapar.

#### **Yönetici Özeti:**

Girişimciyi, fikir ve yatırım teklifini tanıtan, birkaç sayfayı geçmeyen yazılı özet dokümandır. Yatırımcı ilgisini çeken bir girişimle ilgili daha fazla bilgi edinmek için yönetici özetini talep eder.

#### **Sunum:**

Yatırımcıyla toplantı yapıldığında 20 dakika için düşünülmüş 10-15 görsel içeren bir sunumun üzerinden gidilmesi yararlıdır. Sunum girişimci bilgileri, fikir ve yatırım teklifini içerir. Sunum sonrası soru-cevap bölümü için de hazırlık yapılmalıdır.

#### **İş Planı:**

Görüşme sonrası yatırımcının ilgisi devam ediyorsa, detaylı iş planı dokümanı istenir. İş planı metin olarak 20-25 sayfa ve eklerle 40 sayfayı aşmamalıdır. İş planı fikir/çözüm/farklılık, pazar analizi, rekabet

analizi, pazarlama stratejisi, konumlama, ürün/hizmet geliştirme ve operasyon planı, ekip ve organizasyon, risk analizi, finansal bilgiler ve ekleri içerir.

### **Finansallar:**

İş planının eklerinde en kapsamlı haliyle beş yıllık gelir-gider tablosu öngörülleri, bilanço öngörülleri, nakit akım tablosu öngörülleri, varsayımlar, rasyolar ve şirket değerlemesi sunulur. Ayrıca ilk yıl için aylık ve ilk iki yıl için üçer aylık finansal bilgiler sunulur. Ancak birçok girişimci için bu detay düzeyi erken aşamada fazla geldiğinden ilk aşamada birinci yıl için aylık gelir-gider öngörülleri ve üç yıl için yıllık gelir-gider öngörülleri hazırlanması yeterlidir.

Yatırım akışı ve ilgili dokümanların yatırımcıya sunulduğu yukarıdaki şekilde ilerlese de, girişimciler tarafından yapılan yaygın bir hata bu süreçle ilgili dokümanları aşamalı olarak hazırlamalarıdır. Yani önce asansör sunumu üzerinde çalışmakta, daha sonra yatırımcı ilgisi devam ettikçe sunum hazırlanmakta, ilgi devam ederse iş planı ve finansal modelleme düşünülmektedir. Ancak, dokümanların hazırlanmasında en etkin yaklaşım bunun tam tersidir. Girişimci herhangi bir yatırımcıyla temas kurmadan finansal öngörüler dahil olmak üzere iş planını tamamlamalıdır. Bu durumda yatırımcılarla temas kurulduğunda gerekli sunum, yönetici özeti, asansör sunumu gibi dokümanları hazırlamak çok kolay olacaktır.

## **5. Yatırımcı Kimdir?**

Yatırımcılar temel olarak iki gruba ayrılırlar: Melek Yatırımcılar (*Angel Investor*) ve Girişim Sermayesi Fonları (*Venture Capital Funds*).

Bunun dışında duyabileceğimiz yapılaşmalar ya bu iki yatırımcı grubundan türetilmiştir (örneğin, tohum fonları, melek yatırım ağları) ya da nihai amacı ticari kazanç yerine girişimcilere destek sağlayan yapılar olarak değerlendirilmelidir (örneğin, kuluçka merkezleri, hızlandırıcı merkezleri).

Özel Sermaye Fonları (*Private Equity Funds*) burada bahsi geçen yeni girişimler için değil de, genelde uzun zamandır faaliyette olan, belli bir ölçüğe ulaşmış, oturmuş pazarlarda önemli bir konuma sahip

şirketlerle ilgilenen yatırımcılar için oluşturulmuş yapılardır. Örneğin, geniş bir sektörde pazar lideri bir sanayii şirketi, markalaşmış bir perakende mağaza zinciri bu kapsamdadır.

## 6. Melek Yatırımcılar

Melek yatırımcılar bireysel yatırımcılar, yani şahıslardır. Belli bir birikimi olan ve bunun bir kısmıyla girişimlere yatırım yapmak isteyen kişilerdir. Melek yatırımcıların birçoğu daha önce kendi işini kurmuş girişimciler veya profesyonel üst düzey yöneticilerdir. Genellikle orta yaşlarda olmakla birlikte, internet ve “yeni ekonomi”nin ortaya çıkardığı yeni melek yatırımcılar yaş ortalamasını düşürmektedir.

Önemli bir husus, melek yatırımcıların sadece zengin ve varlıklı kişileri kapsamadığı ve potansiyel olarak ilk düşünüldüğünden çok daha büyük bir grup olduğudur. Bir ölçü alırsak, bir ev ve araba alacak birikime sahip kişiler, arzu ederlerse melek yatırımcı olabilirler. Bu bakış açısıyla ülkemizde yüz binleri aşan melek yatırımcı potansiyeli olduğu sonucuna varabiliriz. Ancak, Türkiye’de iyimser bir tahminle aktif melek yatırımcıların üç yüz kişiyi geçmediği ve yıllık elli kadar şirkete yatırım yapıldığı görülmektedir.

ABD’de 2010 yılında aktif melek yatırımcı sayısı 265.400’dür. Yalnız 2010 yılında melek yatırım alan şirket sayısı 61.900’dür ve bu toplam 20,1 milyar dolar kaynak sağlamıştır (*Kaynak*: Center for Venture Research at the University of New Hampshire). ABD’de nüfus ve gelişmişlik düzeyiyle orantısına bakıldığında aramızda 30 kat kadar bir fark makuldür. Fakat bu durumda dahi Türkiye’de melek yatırım alan şirket sayısının yıllık iki bin kadar olması gerektiği hesaplanmaktadır. Türkiye’deki yıllık 50 adet altındaki melek yatırım rakamı gerçekten düşündürücüdür. Durumun çarpıcılığını vurgulamak için ülkeler arası farklı bir istatistiğe bakılabilir. 1896-2010 yılları arasındaki tüm olimpiik oyunlarda ABD’nin aldığı toplam madalya sayısı 2549 iken, Türkiye bu zaman aralığında 82 madalya almıştır (*Kaynak*: Wikipedia, all-time olympic games medal table). Aradaki fark az önce açıkladığımız 30 kat farkla uyumludur. ABD’ye göre bin kat daha az olan Türkiye’deki melek yatırım istatistiklerinin niçin bu kadar olumsuz olduğunu tespit etmek ve çözüm bulmak için daha fazla araştırma yapmak gerektiği açıktır.

Melek yatırımcıların profiline dönersek, genellikle başlangıç ve erken aşama girişimlerini tercih ettikleri görülür. Şahıs veya şahıs grupları (melek yatırımcı ağları) şeklinde yatırım yaparlar. Kararları kendi aldıkları için hızlı hareket ederler. Yatırım kararlarında esneklik, yatırım kriterlerinde tolerans, yatırım inceleme sürecinde daha az ayrıntıya girme, şirket büyüme sürecinde daha sabırlı davranma özellikleri ön plandadır. Makul getiri beklentileri ve nihai satış, yani çıkış (*exit*) konusuna daha az önem vermeleri diğer özellikleri arasındadır.

Melek yatırımcılar, yatırım yaptıkları girişimlere katma değer sağlamaya önem verirler, geçmiş iş bilgi ve tecrübelerini aktarır, sektör ve daha ileri aşama yatırımcı bağlantılarıyla katkıda bulunurlar.

Başlangıç ve erken aşamada girişimciler için melek yatırımcılar en önemli yatırımcı grubudur. Ancak melek yatırımcılar şahıs oldukları ve özel hayatlarını ayrı tutmak istediklerinden, medyada fazla görünmezler ve bu yüzden girişimciler melek yatırımın sınırlı bir kaynak olduğu konusunda yanılabilirler. Melek yatırımcılar referanslar ve şahsen tanıdıkları insanlar aracılığıyla ulaşmayı tercih ederler. Onlara girişimci-yatırımcı etkinliklerine katılım, diğer girişimciler, yatırımcılar, hizmet sağlayıcılar (avukat, muhasebeci, kuluçka merkezleri, danışman, finans uzmanı vs) ve kendi geliştireceğiniz bağlantılar (*network*) aracılığıyla ulaşmalısınız

## 7. Girişim Sermayesi Fonları

Girişim sermayesi fonları kurumsal, yani şirketleşmiş yatırımcılardır. Resmi bir fon yapısı altında profesyonel yönetimle çalışırlar. Fona sermaye sağlayan kurum ve kişiler (*limited partners*), fonu yöneten kişilerden (*general partners*) hukuken ayrılmıştır. Fon sermayesi çok sayıda başka kurum (örneğin emeklilik fonları) ve kişiler (örneğin varlıklı aileler) tarafından oluşan bir portföy şeklinde oluşturulur.

İlgi alanları yüksek potansiyelli, çok hızlı büyüyebilecek ve birkaç yıl içinde önemli bir ölçeğe ulaşabilecek girişimlerdir. Getiri beklentileri yüksektir ve çıkış (nihai satış) stratejisi önemlidir.

Girişim sermayesi fonları başkalarının varlıklarını yönettikleri ve onlara karşı sorumlu oldukları için, yatırım kararlarında detaylı ve belgelenir bir süreç izlerler. Yatırım inceleme süreçleri kapsamlıdır ve zaman alır. Hukuki şartları içeren anlaşmalar ayrıntılıdır ve maddeler detaylı bir müzakere süreci izler. Yatırım sonrasında özellikle finansal konularda

düzenli raporlamayla girişimlerin gelişimi yakından takip edilir. Günlük işleyiş girişimcilere bırakılmakla birlikte, yönetim kurulu aracılığıyla şirketlerin yönetimi izlenir ve önemli kararlarda devreye girilir.

Profesyonel yönetimin getirdiği maliyetlerin etkisiyle Girişim Sermayesi fonları melek yatırımcılarla kıyaslandığında daha ileri aşamada ve daha yüksek meblağlarla (genellikle milyon dolar düzeyinde) yatırım yapmayı tercih ederler. Profesyonel kadro genellikle iyi eğitilmiş genç yönetici ve uzmanlardan oluşur.

Dünya çapında fon büyüklükleri 10 milyon dolardan birkaç milyar dolara kadar çıkabilmektedir. Girişim sermayesi fonları kaynakları geniş olduğundan şirket büyüdükçe ek yatırım yapma gücüne ve bağlantılarını kullanma olanağına sahiptir.

Girişim sermayesi fonları için melek yatırımcıların önceden yatırım yaptıkları şirketler önemli bir proje akışı oluşturur. Bunun dışında, girişim sermayesi fonları proje akışını sağlamak için medyayı etkin olarak kullanır. Melek yatırımcılar sayısal olarak daha geniş bir grup olmakla birlikte, medyada duyduğumuz çoğu işlem girişim sermayesi fonları veya stratejik alımlarla ilgilidir.

ABD'de 2010 yılında girişim sermayesi fon yatırımı alan şirket sayısı 3277 ile sayısal olarak melek yatırımların yüzde 5'i kadardır. Ancak toplam yatırım miktarı olarak bakıldığında 2010 yılında 21,8 milyar ile melek yatırımcıların az üzerindedir (*Kaynak*: National Venture Capital Association).

Yeni kurulan veya erken aşamadaki girişimlerde melek yatırımcıların daha önemli bir grup olduğu (sayısal olarak 20 kat fazla) görülmektedir. Girişimler ilerledikçe daha ileri aşamadaki yeni yatırımlar için girişim sermayesi fonları devreye girmektedir.

## 8. Yatırım Süreci

Önceki bölümlerdeki bilgiler ışığında, başarılı bir girişimin fikir aşamasından nihai satışına kadarki yatırım sürecini anlamak kolay olacaktır.

### **Girişimciler:**

Her şey bir fikirle başlar. Bir veya birkaç girişimci fikri gerçek hayata uygulamak için gereken adımları atar ve girişimlerini başlatır. Özel-



likle internet gibi birçok fikrin ilk uygulama aşamaları düşük maliyetlerle denenebildiği için (yani giriş bariyerleri düşük olduğu için), girişimciler bir süre kendi birikimleriyle yol alabilirler.

### ***Aile ve Arkadaş (Friends & Family):***

Girişimlerin birçoğu için aile ve arkadaş önemli bir finansman kaynağıdır. Aile ve arkadaşlar arasında parasal kaynak sağlayanlar bazen girişimlere ortak olsalar da, genellikle yatırımcı olarak değerlendirilmezler. Aile ve arkadaş yapısının kültürel olarak önemli olduğu ülkemizde, bu çevrelerin sağladığı finansman en az dünyadaki örnekleri kadar iyi işlemektedir. Türkiye açısından burada fazla bir sorun yoktur.

### ***Melek Yatırımcılar (Angel Investors):***

Girişimciler için gerçek yatırım sürecine giriş melek yatırımcılarla başlar. Melek yatırımcılar sağladıkları katma değer ve bağlantıları sayesinde, girişimlerin yatırım sürecinin daha ileri aşamalara taşınmasında kritik rol üstlenirler. Ancak önceki bölümlerde açıkladığımız gibi Türkiye'deki melek yatırımcı sayısı son derece sınırlıdır ve gelişmiş ülkelere göre çok geridedir. Sonuçta, yatırım süreci aile ve arkadaş aşamasından melek yatırımcı aşamasına geçerken tıkanmaktadır.

Türkiye, melek yatırımcıların yetersizliğinin oluşturduğu açığın farkındadır ve bu birçok destek yapılarıyla kısmen de olsa kapatılmaya çalışılmaktadır. Destek yapıları altında kuluçka merkezlerini, girişim ve hızlandırıcı merkezlerini, özel sektör ve özellikle devlet tarafından sağlanan birçok desteği sayabiliriz. Destek imkânları çok önemli olmakla birlikte, tek başlarına özellikle yüksek potansiyelli bir girişimi nihai potansiyeline taşımak için yeterli değildir, yatırım sürecinin yatırımcılar olmadan işlemesi etkin değildir.

### ***Girişim Sermayesi Fonları (Venture Capital Funds):***

Melek yatırımcılarla ilerleyen girişimler, gelişimlerini ve hızlı büyüme sürecini devam ettirmek için gittikçe artan finansal kaynaklara ihtiyaç duyar. Bu aşamaya gelmiş şirketlerde artık ayrıntılı analiz yapmaya uygun bir finansal geçmiş, yani belli bir süredir devam eden ve artan satışlar, buna bağlı gider kalemleriyle ilgili trendler görülmeye başlanmıştır. Şirket kârlılık, yani başa baş (*breakeven*) noktasını geçmemiş

olabilir, ancak şirketin içinde bulunduğu pazar, rekabet düzeyi, büyüme hızları ve genel trendler, ürün ve hizmet yelpazesi, ekip ve organizasyon yapısı şekillenmeye başlamıştır. Diğer bir deyişle, bir girişimin ilk kuruluş aşamasındaki birçok risk ve belirsizlik azalmış, gelecekle ilgili öngörüler daha tutarlı olmaya başlamıştır. İşte bu dönem, girişim sermayesi fonlarının ilgi alanıdır. Girişimlerin yüzde 1'inin daha azı girişim sermayesi fonlarından yatırım almakla birlikte, ekonominin en büyük şirketlerinin ve buna bağlı istihdamın büyük kısmının bu yüksek potansiyelli girişimlerden çıkacağını unutmamak gerekir.

Girişim sermayesi fonları yatırım yaptıkları şirketlere, girişim ilerledikçe kendi kaynaklarından veya başka girişim sermayesi fonlarıyla birlikte ek yatırım ve finansman sağlarlar.

## 9. Halka Arz

Girişimci ve yatırımcılar, ortak oldukları şirketleri istenilen büyüklüğe ulaştırdıktan sonra nihai olarak şirket hisselerini satmak, yani çıkış yapmak isterler. Çıkış stratejilerinin en tercih edilen yöntemlerinin başında halka arz gelmektedir. Çünkü bu şekilde şirkete ek kaynaklar sağlanıp, büyüme süreci devam ettirilebilir ve aynı zamanda kurucu ve yatırımcılara nakit çıkış (*cash-out*) imkânı sağlanır. Gelişmiş ülkelerde halka açık şirketlerin işlem gördüğü borsalar çok gelişmiştir. ABD sermaye piyasalarında 16.516 şirket halka açık işlem görmektedir. Birçok girişim sermayesi fonu çıkış olarak halka açılmayı tercih etmektedir. Türkiye'de İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) 1987 yılından itibaren faaliyettedir, ancak yeni girişimler için çıkış alternatifi oluşturma aşamasında yetersiz kalmaktadır.

## 10. Stratejik Yatırımcı

Yatırım sürecini tamamlamış bir girişimin nihai alıcısı stratejik yatırımcılardır. Stratejik yatırımcılar girişimle aynı veya benzer sektörlerde faaliyet gösterirler. Kendi faaliyet alanlarında ve genişleme planları çerçevesinde şirket satın alımları yaparlar. Ağustos 2010'da McAfee internet güvenlik şirketinin, Intel tarafından satın alınması buna örnektir. Yine 2006 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren Biletix şirketinin Ticketmaster tarafından satın alınması veya 2010 yılında Gittigidiyor.com'un eBay ta-

rafından alınması stratejik alımlardır. Basında sıkça duyduğumuz şirket birleşme ve satın alımları (*merger&acquisitions*) stratejik yatırımcı işlemleridir. Stratejik yatırımcılar çoğunluk hissesini veya şirketin tamamını satın alırlar ve yönetimde hâkim durumda olurlar.

Bir girişimin stratejik yatırımcıya satılışı görüldüğü gibi son aşama olmalıdır. Burada girişimcileri ilgilendiren genel bir yanlış yaşanır. Türkiye’de birçok girişimci yatırımcı tercihlerinde kendi sektörlerini çok iyi bilen, kendi sektörlerinde belki en hâkim şirket kurucularını ideal yatırımcı olarak görmektedir. Bazı özel durumlarda bu geçerli olabilse de, girişimin potansiyelini kademeli olarak ve girişimciler açısından en kârlı şekilde açığa çıkaran yukarıda anlatılan yatırım sürecinin aşamaları finansal yatırımcılar tarafından gerçekleştirilir. Aile ve arkadaş çevresi, melek yatırımcılar, girişim sermayesi fonları, halka arz, finansal yatırımcı aşamalarıdır. Finansal yatırımcı, girişimin faaliyette bulunduğu sektör hakkında kısmen bilgilidir, ancak birçok konuda (finans, pazarlama, strateji, operasyon, tedarik vb) katkıda bulunur ve bağlantılarını kullanır. Başka yatırımcılarla yakın ilişkileri bulunan finansal yatırımcılar, girişimlerin bir sonraki yatırım aşamasına taşınmasında ve finansmanın sürekliliğinin sağlanmasında etkindir. Finansal yatırımcılarla, şirketlerin hâkimiyeti işi en iyi bilen kişiler olan girişimcilere bırakıldığı için hızlı büyüme döneminde en verimli yaklaşım olarak değerlendirilir.

Girişimciliğin başarıyla uygulandığı ülkelerde kritik aktörler finansal yatırımcılardır. Örneğin, finansal yatırımcıların yatırım sürecini ne kadar zenginleştirdiğini ABD’deki veriler göstermektedir: 265.400 melek yatırımcı, 1183 girişim sermayesi fonu, 16.516 halka açık şirket.

### **Kaynaklar:**

1. Mark Van Osnabrugge, and Robert J. Robinson *Angel Investing: Matching Start-up Funds with Start-up Companies*. Jossey-Bass, 2000.
2. Wetzel, W.E., and Freear, J. *Informal Venture Capital: Information, Networks and Public Policy*. Hemel Hempstead, England: Woodhead-Faulkner, 1994.
3. Bygrave, W.D. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: Wiley, 1994.
4. Sohl, J.E. “The Early-Stage Equity Market in the USA.” *Venture Capital*, 1999, 1(2), 1-20.



# Melek Yatırımcılar

## BAYBARS ALTUNTAŞ

1970 İstanbul doğumlu olan Baybars Altuntaş; Boğaziçi Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği bölümü mezunu. Henüz üniversite 2. sınıf öğrencisiyken 1991 yılında da Türkiye Franchising Derneği'nin kuruluşunu yaparak Türk ekonomi dünyasında çok ses getiren bir çalışmaya imza attı. 3. sınıf öğrencisiyken ise 1992 yılında Deulcom International'ı kuran Baybars Altuntaş; henüz üniversite öğrencisiyken geliştirdiği özgün eğitim modeliyle kuruluşunu yaptığı Deulcom International "Eurowards En Hızlı Gelişen 3. Türk Markası" olarak ekonomi dünyasında yerini aldı.

Türkiye'de İnovasyon Yaratan 40 Patrondan biri seçilen ve hayat hikâyesi TRT tarafından belgesel olarak yayınlanan; sivil toplum çalışmalarına da çok önem veren Altuntaş; Girişim Konseyi başkanlığı görevini tamamladıktan sonra, Beyoğlu Güzelleştirme Derneği başkanlığı görevi sırasında gerçekleştirdiği "Beyoğlu Girişim Vadisi" projesiyle *Dünya* gazetesi tarafından Sivil Toplum Girişimciliği Ödülü'ne layık görüldü ve ödülünü Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın elinden aldı. Her yıl onlarca üniversitede verdiği "Sıfırdan Nasıl Patron Olursunuz?" konulu konferansıyla Türkiye çapında binlerce üniversite öğrencisine hitap eden Altuntaş, pek çok sivil toplum kuruluşu tarafından da çeşitli ödüllere layık görüldü. İzmir Yeni Asır Yayın Grubu tarafından da Girişimcilik

Gurusu ilan edildi. Girişimcilik Gurusu olarak İzmir’de verdiği konferan-  
sa yüzlerce kişi dinleyici olarak katıldı. En son Kıbrıs’ta Yılın Girişimcisi  
seçilen Altuntaş’a ödülü KKTC Cumhurbaşkanı Talat tarafından verildi.

ABD Başkanı Barack Obama’nın 26-27 Nisan 2010 tarihlerinde  
Beyaz Saray’da düzenlediği “ABD Başkanlık Girişimciler Zirvesi” için  
dünya çapında seçilen ve Başkan Obama tarafından davet edilen 150  
girişimciden biri oldu.

ABD’de düzenlenen zirveye Başbakan Recep Tayyip Erdoğan’ın,  
Barack Obama’ya yazdığı mektubu götüreren Altuntaş’ı, Barack Obama  
zirvenin açılış konuşmasını yapmadan evvel bizzat kabul etti. Mektu-  
bu Altuntaş’tan elden teslim alan Obama, zirvenin açılış konuşmasında  
Başbakan Erdoğan’a ve Türk Ulusuna bu mektup dolayısıyla teşekkür  
etti ve 2. zirvenin Türkiye’de düzenleneceğini bildirdi.

CNN International’ın, söz konusu zirvenin değerlendirmesini 60 ül-  
keden 250 katılımcı arasında Washington stüdyolarından canlı yayın-  
da sadece Baybars Altuntaş’la yapması, Türkiye için önemli bir tanıtım  
oldu.

Ülkemizde eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak adına yabancı dil ve  
kariyer eğitimlerini tüm Türkiye’ye yayarak sektörlerin yetişmiş perso-  
nel açığıını kapatırken bölgesel istihdam sürecine de önemli katkılar  
koymayı hedefleyen Altuntaş, kurucusu olduğu Deulcom International  
markasının franchising sistemiyle tüm Türkiye’ye yayılma çalışmalarını  
dinamik yatırımcılarla birlikte bizzat yürütmektedir.

Altuntaş, *Otobüsten İndim BMW’ye Bindim* kitabının yazarıdır ve ko-  
nuyla ilgili daha ayrıntılı bilgiyi bu kitapta bulabilirsiniz.

# Giriş

ABD'de 1978 yılından beri varlığını gösteren melek yatırımcılık sistemi, Avrupa ve Uzakdoğu'da da son yıllarda hızla gelişiyor. ABD'de 270.000 melek yatırımcı 20 milyar dolar ciro ve AB'de 75.000 melek yatırımcı 4 milyar euro ciroya ulaşmış durumdadır.

ABD'de ACA (Angel Capital Association) [www.angelcapitalassociation.org](http://www.angelcapitalassociation.org) tarafından temsil edilen sektör, Avrupa'da EBAN (European Business Angels Network) [www.eban.org](http://www.eban.org) tarafından temsil ediliyor. Her iki kuruluş WBAA (World Business Angels Association/Dünya Melek Yatırımcılar Birliği) [www.wbaa.biz](http://www.wbaa.biz) şemsiyesi altında toplanmış durumdadır. WBAA, her ülkeden sektörü temsil eden sadece bir üyeyi tam üye olarak kabul ediyor. WBAA Genel Kurulu'nda her ülkenin bir oy hakkı vardır.

Türkiye'de ise TBAA (Business Angels Association/Melek Yatırımcılar Derneği) [www.melekyatirimcilardernegi.org](http://www.melekyatirimcilardernegi.org) melek yatırımcıların bir araya geldiği sivil toplum kuruluşudur. WBAA'de Türkiye'yi temsilen oy hakkına sahip olan TBAA, aynı zamanda EBAN'da da federasyon bazında Türkiye'den tek üyedir.

ABD Başkanı Barack Obama'nın 21. yüzyılın en önemli girişimcilik hareketi olarak kabul edilen Girişimcilik Zirvesi'ni Washington'da toplanmasıyla melek yatırımcılık sistemi hızla ABD ve AB dışındaki ülkelerde de gelişmeye başladı. Zirve katılımcıları arasında çok sayıda melek yatırımcı olmasının yanı sıra, başarılı girişimci örneklerinin de melek yatırım olarak büyümüş girişimcilerden oluşması, sisteme olan uluslararası ilgiyi artırdı. Hatta zirve sonunda GEP'in (Global Entrepreneurship Programme/Küresel Girişimcilik Programı) yöneticiliğine yine bir melek yatırımcının getirildiğini de not etmek gerekiyor.

Öte yandan, AB de bu konuda boş durmadı. 2008 yılında yürürlüğe giren "Avrupa Küçük İşletmeler Yasası" ile "Önce Küçük Girişimciyi Korumak" hedefini AB temel ilke olarak kabul etti. Söz konusu temel ilkenin uygulanmasına yönelik ulusal koordinasyon Türkiye'de KOSGEB tarafından gerçekleştiriliyor.

Türkiye'de melek yatırımcılık sistemi 1990'lı yıllardan beri mevcut olmakla beraber, Dragons' Den Türkiye'nin yayına başlamasıyla beraber daha geniş kitlelerin dikkatini çekmeyi başardı. Artık iş fikri olup finansmana ulaşma konusunda daha pratik bir yol takip etmek isteyen girişimciler için tıpkı ABD, AB ve Uzakdoğu'da olduğu gibi Türkiye'de de yepyeni bir yol açılmış oldu.

Girişimcilerin para kazanabilmesi için 1990'lı yıllara kadar Türkiye'de iki ana kulvar mevcuttu. Birinci kulvar, parasını yüksek faiz getirisiyle çoğaltma yolu, ikinci kulvar ise bir başka girişimcinin yaptığı işin bir benzerini yaparak yola devam etmek. 1991 yılında UFRAD'ın (Franchising Derneği) kurulmasıyla beraber Türkiye'de girişimciler üçüncü kulvarla tanıştılar. Franchise alarak minimum riskle kendini tüketiciye defalarca ispatlamış bir markayı, iş modelini de dahil ederek bir paket olarak belirli bir süre kiralamak, yani franchise almak. 2011 yılında da Dragons' Den Türkiye'nin yayın hayatına başlamasıyla beraber Türkiye'de girişimciler yepyeni bir iş modeliyle daha tanışmış oldular. Dördüncü kulvar olarak tanımlayabileceğimiz bu kulvarda ise, ne yüksek faiz alıyor, ne bir başkasının yaptığı işi tek başınıza yapmaya çalışıyor ne de franchise alarak girişimciliğinizi bir anlamda köreliyorsunuz. Bu yeni modelde, iş fikri olup sermayesi olmayan doğru girişimciler, melek yatırımcılarla beraber notere gidip resmen ortak şirket kuruyorlar. Bu sistemle Türkiye'ye yepyeni bir bakış açısı da—işbirliği ve ortaklık kültürü—gelmiş oluyor.

Türkiye'de günümüze kadar yapılan ortaklık sözleşmeleri genellikle Venture Capitalists/Girişim Sermayesi Ortaklığı Sistemiyle gerçekleşmiş bulunuyor. Girişim sermayesi ortaklığı sistemiyle melek Yatırımcılık Sistemi birbirine benzemekle beraber temel farklılıkları da not etmek gerekiyor.

Girişim Sermayesi Ortaklığı	Melek Yatırımcılık
Dünya ortalaması her sözleşme için 20 milyon dolar	Dünya ortalaması her sözleşme için 100.000 dolar
2 milyon dolar ve üstü girişim projeleriyle ilgileniyor	10.000 dolar – 500.000 dolar arası girişim projeleriyle ilgileniyor
Profesyonel bir yönetici tarafından yönetilen bir fon	Melek yatırımcı bizzat kendi parasıyla ortak oluyor ve melek yatırımcı da girişimci
Finansmanın yanı sıra mentorluk vermiyor	Finansmanın yanı sıra mentorluk veriyor
Tüm dünyadaki projelerle ilgileniyor	Otomobille ortalama iki saat içinde ulaşabileceği girişim projeleriyle ilgileniyor
Çıkış süresi genellikle 5 yıl	Çıkış süresi 5 yıl ve üstü
Bilanço her şeyden önce geliyor	Girişimci her şeyden önce geliyor



Yukarıdaki temel farklılıklara göz atınca, Türkiye’de asıl ihtiyacın melek yatırımcılar olduğunu anlamak mümkündür. Bu arada şunu da belirtmek gerekir. Beş yüz bin dolar yatırımla 2 milyon dolar arasındaki yatırım bandı gri alandır. Bu bant genellikle mini – VC olarak adlandırılır ve hem girişim sermayesi ortaklıklarının hem de melek yatırımcıların ilgilendiği bir aralık olarak kabul edilir.

ABD’de yapılan bir araştırma ABD’de her 12 kişiden birinin, Almanya’da her 35 kişiden birinin, İngiltere’de her 47 kişiden birinin ve Finlandiya’da her 67 kişiden birinin kendi işini kurmak istediğini ortaya koyuyor. Öte yandan, ABD Başkanı Barack Obama’nın başkanlık seçimleri öncesi yaptırdığı bir kamuoyu araştırmasında ABD halkının yüzde 70’inin dünyadaki ekonomik krizin temel sebebi olarak büyük holdingleri gördüğü ve bu krizden küçük girişimciler sayesinde çıkılabileceğine inandığı sonucunun çıkması da ABD Başkanı’nın 21. yüzyılı “Girişimciler Çağı” ilan etmesindeki arka planı anlamamızı kolaylaştırıyor.

Türkiye’de henüz bir girişimcilik araştırması yapılmış değildir. Ancak, GEM (Global Entrepreneurship Monitor) uluslararası konsorsiyumu tarafından en son 2006 yılında yapılan araştırmaya göre 42 ülke içinde Türkiye, Girişimcilik Endeksi’nde 25. sırada yer alıyor. Bu durum, ABD Büyükelçisi James Jeffrey’in 9 Şubat 2010 Adana Deklarasyonu’nda belirttiği “Türkiye, ABD’den sonra dünyadaki 2. girişimci ülkedir” teziyle çelişiyor. Aslında bu çelişki, sadece büyükelçinin değil, hepimizin yaşadığı bir çelişki. Etrafımıza baktığımızda nerdeyse herkesin bir iş fikri var ve nerdeyse herkes kendi işini kurmak istiyor. Ancak GEM Endeksi hiç de böyle söylemiyor. Bu çelişki, “girişimcilik” kavramı ile “girişkenlik” kavramlarının birbirine karışmasından kaynaklanıyor. Şunu da rahatlıkla söyleyebiliriz ki “girişkenlik” “girişimciliğin” ilk adımıdır. Bu yüzden “dünyanın belki de en girişken toplumu” olarak, yakın zamanda dünya girişimcilik endeksinde de üst sıralara hızla ilerleyebilmemiz mümkündür. Bu tezi destekleyen en güzel örnek Almanya’daki Türk girişimcilerdir. Tek kelime Almanca bilmeden Almanya’ya giden Türkler, girişkenlikleri olmasaydı herhalde bugün Almanya çapında 10 milyar euro üzerinde bir ekonomiyi yöneten girişimleri de gerçekleştiremezlerdi.

Bugünün Türkiye’sinde toplam istihdamın yüzde 78’inin, toplam katma değer in yüzde 55’inin, toplam satışların yüzde 65,5’inin, toplam yatırımların yüzde 50’sinin ve toplam ihracatın yüzde 59’unun küçük girişimciler tarafından gerçekleştirildiğini göz önüne alırsak: Türkiye girişimcilik eko-sistemine melek yatırımcıların ekstra ve kalıcı bir doping etkisi yapacağını ve bu oranları daha da yukarıya çekeceğini söylemek hiç de zor değildir.

Türkiye’deki girişimcileri üç kategoride toplamak mümkündür. Bu üç kategori-deki girişimcilerin ihtiyaçları birbirlerine kıyasla farklıdır.

Seed Funding ihtiyacı olan girişimciler	Sadece kafasında bir iş fikri var, yakın çevresiyle yaptığı sohbetler dışında başka bir pazar araştırması yok
Start-Up pozisyonundaki girişimciler	Numune ortaya çıkmış, iş planı ve pazar araştırması hazır, iş kurulmaya hazır/veya iş yeni kurulmuş
Kurulu işleri olan girişimciler	İşini kurmuş ancak işini kurumsallaştırmak ve büyütme isteyen girişimciler

Melek yatırımcılar her üç kategoriye de ilgileniyorlar. Birinci kategorideki Seed Funding ihtiyacı olan girişimciler melek yatırımcılarla daha küçük rakamlarla (10.000 – 50.000 ABD doları) ve daha az sayıda sözleşme yapma imkânı bulurken; Start-Up pozisyonundaki girişimciler 10.000 – 100.000 ABD doları arası rakamlarla daha fazla sayıda melek yatırım alma ihtimaline sahipler. Kurulu işi olan girişimciler ise 500.000 ABD doları miktarına kadar melek yatırım çekme ihtimaline sahipler.

## 10 ADIMDA MELEK YATIRIMCILAR

### 1. Melek Yatırımcı, Önce Girişimciye Yatırım Yapar

Melek yatırımcılar, ortaklık yaptıkları girişimciyle beraber hareket etmeyi tercih ettikleri için, girişimciyle olan uyumları çok önemlidir. Girişimcinin topu ne kadar hızlı ve hangi kalitede koşturabildiğini görmek isterler. Esas itibarıyla, melek yatırımcılar doğru projeden çok doğru girişimciye önem verirler. Genellikle A tipi bir girişim projesiyle gelen B tipi bir girişimci kolay kolay melek yatırım alamazken; B tipi bir girişim projesiyle gelen A tipi bir girişimci kolaylıkla melek yatırımcıyla anlaşma yapabilmektedir.

### 2. Melek Yatırımcı, Girişimcinin Sunumuna Çok Önem Verir

Girişimciler, melek yatırımcılara iş fikirlerini anlatırken çok dikkatli olmalıdırlar. Beş dakika içinde (buna “elevator pitching/asansör konuşması” deniliyor) melek yatırımcıya projeyi, finansmanı, yatırımın geri dönüş süresini ve çıkış stratejisini aktarmaları gerekir. Genellikle

girişimcilerin en sık yaptıkları hataların başında uzun ve sıkıcı sunumlar gelir. Bu tip durumlarda, melek yatırımcının aklından geçenler şunlar olur: “Proje güzel ama bu sıkıcı arkadaşla ben nasıl yaparım? Yarım saattir konuyu toparlayamayan bu arkadaşla yönetim kurulunda ne yapacağız?”

### 3. Melek Yatırımcı, Çıkış Stratejisini Öğrenmek İster

İşte size çok önemli bir tüyo: Sunumunuzda bu işten nasıl exit (çıkış) edileceğini belirttiğiniz an, melek yatırımcıdan bonus puanları toplamaya başladınız demektir. Genel olarak girişimciler, özellikle de Türkiye’de, projeden nasıl çıkış yapılacağından hiç bahsetmiyorlar. “Para kazandığımız sürece hisselerimizi satmaya gerek yok” mantığıyla hiçbir melek yatırımcıyla sözleşme yapma ihtimaliniz yoktur. Melek yatırımcı genellikle 3 yıl ila 7 yıl arası bir çıkış arzular. Bu çıkış, hisselerin yeni girişimci/yatırımcı adaylarına satışı, halka arz, bir girişim ortaklığı sermayesi şirketine satışı hisselerin girişimci tarafından satın alınması veya franchising sistemiyle gerçekleştirilebilir. Melek yatırımcının çıkış stratejisine önem vermesinin sebebi şudur: Girişimciler, yeni kurdukları işlerde ortalama yedi yıl sonra, ne kadar para kazanırlarsa kazansınlar, motivasyon kaybına uğrarlar. Motivasyon kaybına uğramadan ve işler de iyi giderken, yepyeni ve motivasyonu yüksek bir girişimciyi oyuna dahil etmek, kurulan işin daha hızlı büyümesini sağlar.

### 4. Melek Yatırımcınızı İyi Tanıyın

Melek yatırımınızın daha önce ne tip yatırımlar yaptığını, sizin iş fikrinizle ilgili sektörde ne kadar tanındığını ve bağlantılarının ne kadar güçlü olduğunu, daha önce melek yatırım almış olan girişimcilerin melek yatırımcınızdan ne kadar memnun kaldıklarını, size ne kadar zaman ayıracağını, daha önce yatırım yaptığı girişimlerin başarıya ulaşmış olduğunu ve son olarak özgeçmişini çok iyi incelemeniz gerekir.

## 5. Melek Yatırımcınız İçin Due-Diligence Çok Önemlidir

Maç çok iyi gidiyor ancak ceza sahasında yapacağınız bir hata, bir anda penaltı atışıyla karşı karşıya kalmanıza sebep olur. Melek yatırımcı sizi sevdi, doğru girişimci olduğunuzu düşünüyor. İş fikrinize de inandı. Şimdi sunum sırasında söylediklerinizin doğruluğunu test etme vakti geldi. Çok az melek yatırımcı due diligence (değerleme çalışması) yapmadan hemen kararını verir ve girişimciyle hemen sözleşme aşamasına geçer. Pek çok melek yatırımcı, üç ayı bulan bir due diligence aşamasından sonra kesin kararını verir. Bu yüzden, sunumunuzla gerçekler birbiriyle örtüşmeli ki hem girişimci için hem de melek yatırımcı için zaman kaybı olmasın.

## 6. Melek Yatırımcıya Dört Ayrı Sunum Hazırlayabilirsiniz

Girişimcinin, iş fikriyle ilgili dört ayrı sunumunun elinin altında olması gerekir. Melek yatırımcıyla yüz yüze sunum fırsatını yakaladığınızda ayrı bir teknik, e-posta yoluyla sunum yaptığınızda ise ayrı bir teknik kullanmanız gerekir. Önce 4. basamağı yani ‘Tam İş Planı’nı hazırlamanız şarttır. Bu iş planını daha sonra yirmi dakikalık bir PowerPoint sunuma çevirip, daha sonra özetini yazmalısınız. En sonunda da melek yatırımcının dikkatini çekecek olan bir yüz yüze sunum / asansör sunumunu hazırlamanız gerekir.

Elevator Pitching / Asansör Sunum	En fazla beş dakika süren, fikir, fırsat, yatırımın geri dönüşü, çıkış stratejisini özetlemelidir. Beş dakikanın sonunda en azından merak uyandırmalısınız.
Özet Sunum	2-4 sayfa arasında iş fikriyle ilgili merak uyandıran bir sunum.
PowerPoint Sunum	Yüz yüze sunumlarda kullanılabilecek ve ciddi olduğunu düşündüğünüz melek yatırımcı için hazırlayacağınız yirmi dakikalık sunum.
Tam İş Planı	20-50 sayfa arası iş planının detaylarını içeren hikâyenin tümü.

## 7. Melek Yatırımcıların Girişimcilerle Sözleşme Yapma Süreci

Girişimcilerin, melek yatırımcılarla el sıkışma süreci dört ana basamağı içerir. Her 100 girişimciden en fazla dördü melek yatırımcılardan

yatırım almayı başarabiliyor. Bu yüzde 4'lük oran daha da düşük olabilir. Bu orana nasıl ulaşıldığını aşağıdaki tablo özetliyor:

İş Fikrinin Ön İnceleme Süreci	Başvuruların yüzde 25'i, bir sonraki basamağa geçer
Detaylı İncelenme Süreci	Alt basamaktan gelenlerin yüzde 30'u bir sonraki basamağa geçer.
Yüz Yüze Sunum Süreci	Gerekliyse girişimciden yüz yüze bir sunum /sorucevap şeklinde bir toplantı istenir.
Due Diligence	Alt basamaktan gelenlerin yüzde 30'u yatırım toplantısına davet edilir.
Yatırımın Gerçekleşmesi	Yatırım toplantısına davet edilenlerin yarısı yatırım alır.

## 8. Melek Yatırımcıyla Aynı Dili Konuşmalısınız

Melek yatırımcının kullandığı terminolojiyi de bilmelisiniz. Melek yatırımcılık sistemi ABD'de doğmuş bir sistem olduğundan İngilizce terminolojiler içerir. Aşağıdaki kelimeleri doğru telaffuz etmeniz ve doğru yerlerde kullanmanız da melek yatırımcının dikkatini çekmenizde etkili olabilir.

Bootstrapping	Eş – dost – akraba ve öz sermayenizle işinizi kurmak veya büyütmek
Term Sheet	Sözleşme Metni
Exit Stratejisi	Çıkış Stratejisi
Deal	Anlaşma
ROI / Return on Investment	Yatırım geri dönüşü
Due Diligence	Girişimcinin, iş fikrinin ve pazarın araştırılma süreci
Valuation	Şirket Değerlemesi
Start – Up	Başlangıç düzeyindeki girişim
Business Angel (İngiltere'de) Angel Investor (ABD'de)	Melek yatırımcı
100K	100 Bin

## 9. Melek Yatırımcılar Hangi Sektörlere Yatırım Yapmayı Seviyorlar?

EBAN'ın Batı Avrupa'da melek yatırımcıların özellikle başlangıç düzeyindeki girişimleri hangi sektörlerden seçtiklerine ilişkin 2011 raporuna göz atmamız gerekiyor. Girişimcilerin, melek yatırım alabilecekleri sektörleri de önceden araştırmaları, yatırım alma ihtimalini artıran önemli bir unsurdur.

Sektör	Milyon EURO
IT	50
Hizmetler Sektörü	15
Elektrik/Elektronik	8
Baskı ve Yayıncılık	5
Otel ve Restoran	3
Bio Teknoloji	2

## 10. Melek Yatırımcıyı Kaçırmanın En Garantili 9 Yöntemi

Aşağıda sıralananları eksiksiz yerine getiren girişimciler, iş fikirleri ne kadar iyi olursa olsun melek yatırımcıyı bir daha dönmek üzere kaçırabilirler.

- Kötü bir sunum ve iş planı hazırlayın.
- İş modelinden bahsetmeyin, sadece ürünün özelliklerinden bahsedin
- Sunumunuz sırasında “Bu sistem anlayamayacağınız kadar karmaşık bir sistem” gibi cümleler kurun
- Yanlış melek yatırımcılar seçin
- Melek yatırımcıdan sadece “para” istediğinizi belirtin, gerisini size bırakıp size güvenmelerini önerin
- Due diligence aşamasında cep telefonunuzu kapatın
- Melek yatırımcının sorduğu soruları dinlemeyin, bırakın onlar sizi dinlesin ve anlasın
- İş modeliyle ilgili önemli bilgileri saklayın
- Bu işi “mezara” kadar aynı heyecanla sürdüreceğinizi söyleyin.

# Yatırımcı Gözünden Girişimci

## FUAT SAMİ

İlk ve ortaöğrenimini Türkiye’de tamamladıktan sonra lise eğitimini İngiltere’de Eton College’de tamamlayan Fuat Sami, sırasıyla Imperial College’ın lisans ve Imperial Tanaka Business School’un MBA (Sağlık Yönetimi üzerine) programlarından mezun oldu.

Türkiye’ye döndükten sonra aile şirketleri olan Helix Yönetim Danışmanlık’ta dört sene sırasıyla danışman, kıdemli danışman ve proje müdürü olarak çalıştı. Farklı coğrafyalarda (Avrupa, Ortadoğu ve Türkiye) yerel ve uluslararası şirketler ile devletlere strateji, yeniden yapılandırma, organizasyonel tasarım ve satın-alma optimizasyonu gibi projeler hazırladı.

Fuat Sami, son dört senedir girişimcilik hizmetleri vermek için yola çıkan LabX şirketinin kurucusu ve genel müdürüdür ([www.lab-x.org](http://www.lab-x.org)). LabX bünyesinde geliştirdiği ve hayata geçirdiği telekom, internet, reklamcılık, eğitim ve medikal sektörlerinde faaliyet gösteren sekiz şirketin kuruluşunda rol almıştır ve birçoğunun halen ortağıdır. Bu süre içinde bazı şirketlerden başarılı çıkışlar dahi yapmıştır. Türkiye’de girişimcilik kültürünü geliştirmek ve bu heyecanı artırmak adına, Fuat Sami, Türkiye’nin en büyük girişimcilik yarışması olan ve 2007’den itibaren her sene daha da büyüyerek devam eden “birFİKRİNmiVAR?” yarışmasını yaratmıştır. “birFİKRİNmiVAR?” yarışması 2010 yılında NTV kanalında

popüler bir TV şovu olarak yayınlanmıştır ve Fuat Sami bu yarışmanın yapımcılarındanr.

Fuat Sami ayrıca çeşitli sivil toplum kuruluşu ve inisiyatiflerde yer almakta ve girişimciliği Türkiye çapında artırmak üzere bu kuruluşlarda aktif rol oynamaktadır:

- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Genç Girişimciler üst kurul üyesi
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Girişim Sermayesi meclisi üyesi
- Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği (GYİAD) son iki dönem yönetim kurulu üyesi
- Kıbrıslı İşadamları Derneği (KIBİSAD) eş kurucusu ve yönetim kurulu üyesi
- EBAN (AB Melek Yatırımcı Ağı Konfederasyonu) üyesi



# Giriş

Tam dört yıl önce doğru zamanın geldiğine inanıp kendi girişimcilik yolculuğuma atıldım. Ama bu biraz farklı bir yolculuktu: Türkiye’de o zamanlar olmayan ama dünyada Facebook’lar, Google’lar ve Apple’ların kuruluş şekli olan “Melek Yatırımcılık” kavramını ülkemize getirdim. Oluşturduğum melek yatırımcı ağını girişimcilere açan ve yatırım alan fikirlerde pay sahibi olduğum ilginç bir iş modeli yarattım. Bu iş modelini uyguladığım şirketim LabX, süreç içinde sekiz iş fikrinin şirketleşmesine vesile oldu ve büyüdü. Bunun paralelinde birçok üniversitede eğitimler verdim ve dört yıl önce bir sosyal proje olarak yarattığım “birFİKRİNmİVAR?” yarışması Türkiye’nin en büyük girişimcilik etkinliğine dönüşüp bir TV şovu oldu! Yani şu dört yılım, girişimcilik, eğitmenlik, organizatörlük, yapımcılık ve yatırımcılık eksenleri arasında gidip geldi.

Geçen gün üşenmedim, hesapladım, son dört yılda, inanılması zor ama hem LabX hem de “birFİKRİNmİVAR?” vasıtasıyla bugüne kadar tam 10.000 fikir başvurusu görmüşüz... Bin kişiyle bire bir görüşme fırsatımız olmuş. Bu girişimcilerin en başarılılarını da melek yatırımcılarla tanıştırap şirketlerini kurmuşuz...

Elimin altında böyle bir fikir sınaama tecrübesi varken ve bizzat 85 yatırımcıyla sürekli iletişimde olan biri olarak, size melek yatırımcıların dünyasında bir adım öne geçmenin tüyolarını vermek istedim.

---

## 10 ADIMDA YATIRIMCI GÖZÜNDEN, GİRİŞİMCİ

### 1. İlk Bir Dakika Profesyonelliği

Tanıştığınız ilk dakikada yatırımcınızı etkilemek mi istiyorsunuz? Şimdi size vereceğim küçük sırların ortak özelliği, çok ucuza maksimum etkiyi bırakmanızı sağlayacak olmalarıdır. Başlangıç aşamasında bir iş

fikri olan her girişimci mutlaka aşağıdaki noktaların hepsini tamamlayıp yatırımcıların karşısına çıkmalıdır.

İşte sırlar:

***Kesin olmasa bile şirketinizin adına karar verin:*** Siz bir girişimcisiniz ve ilk göreviniz hayal kurmak (ikincisi de bu hayallerinizi sağlam bir şekilde uygulayıp realize etmek!) ve karşınızda bu hayali satın almayı düşünen bir yatırımcı var. Projenin adını bile düşünmemeniz, ilk dakikaya eksi puanla başlamanıza neden olacaktır.

***Bir tasarımcı arkadaşınıza şirketin logosunu tasarlatın:*** Görsel bir logonun prezantasyonunuzu süslemesi, projeye bir aidiyet duygusu katacaktır. Unutmayın; şirketin veya ürününüzün markası sonra her zaman değişebilir (girişimcilerin markayı hemen tasarlatmamayı tercih etmelerinin sebebi), burada amaç yatırımcıyı etkilemek...

***Basit ama kurumsal bir web sitesi hazırlayın:*** Bu cümleyi okuyunca birçok girişimcinin (peki ya parası?) dediğini hissediyorum. Ben de eskiden bir web sitesini, çok önemli ve etkileyici olsa bile, girişimci görüşmelerinde şart koşmuyordum. Ta ki portföy şirketlerimizden Kobay A.Ş.'nin patronu ve girişimcisi Begüm Buğdaycı ile tanışana dek. Şirketimizi daha kurmamıştık ve Begüm bana, bir cuma akşamı, hafta sonu bir arkadaşıyla çalışıp şirketimizin web sitesini yapacağını söyledi. İtiraf ediyorum, 24 yaşında Veterinerlik Fakültesinden mezun bir kız öğrenciden böyle bir cümleyi duyduğumda o hafta sonu bu işin bitmesiyle ilgili beklentilerim çok büyük değildi. Ama pazartesi sabahı üç yıldır kullanmakta olduğumuz [www.kobay.com.tr](http://www.kobay.com.tr) linkini bana mail attıktan sonra, her girişimciye bunu şart koşmaya başladım. Kobay A.Ş. örneğinde olduğu gibi, her işin mükemmel bir web sitesine ihtiyacı yok, ama ne olursa olsun, bir web sitesi dış dünyaya ve yatırımcılara vizyonunuzu gösterir.

***İş fikrinizin .com uzantılı e-posta adresini alın:*** Bir girişimci olarak bir hayaliniz vardı değil mi? O zaman yatırımcılara sakın Hotmail veya Gmail'den mail atmayın! Mailleşirken kendi mailinizden habersizerek markanızı ona ısındırın. Böylece, bu hamleyle yatırımcıların görmek istedikleri kurumsallık kutucuğunu da tıklamış olacaksınız.

***Yukarıdaki tüm bilgilerin olduğu 100 adet kartvizit bastırın:***  
Yine 50 TL'yi geçmez ama inanın yatırımcıya etkisi paha biçilemez. İlk bir dakikada kurumsallığınızla onları etkilemiş olacaksınız.

## 2. Görüldüğün Gibi Ol, Olduğun Gibi Görün

Girişimcilerin bir başka düştükleri tuzak da kendilerini olduklarından farklı göstermeye çalışmaktır. Kendinize elbette özen gösterin ve olduğunuzdan bir tık daha güçlü görünmeye çalışın ama neyseniz o'sunuz... Çünkü yatırımcıların en sevdikleri şey samimiyettir. Hayatınızda hiç takım elbise giymediyseniz giymeyin, niye yatırım istediğinizi samimiyetle anlatın. Yani kendiniz olun, başarılarınızı ve başarısızlıklarınızı samimiyetle anlatın.

Sizin başarısızlık olarak gördüğünüz ve hayatta anlatmak istemediğiniz bir şey, belki de bu yatırımcının pozitif karar vermesinde önemli bir pay sahibi olabilir. Bir işe başvururken nasıl CV üzerinden geçilirse ve bir CV'de zamansal boşluklar bulunması affedilmez bir hataysa, bir yatırımcı görüşmesinde de girişimcilik CV'niz üzerinden geçilir. O yüzden de başarısız olmuş girişimleri (sebebi açıklanabilir ve ders çıkarılmışsa tabii) anlatmak, sizin için avantajlı olabilir.

## 3. İşin Gerektirdiği Tüm Yetkinliklere Sahip Bir Takım

Yatırımcılar fikirden ziyade bu işi yapacak ekibe yatırım yaparlar. Muhasebe, avukatlık ve patent danışmanlığı gibi yan hizmetleri de nereden temin edeceğiniz hakkında bilgi sahibi olun. Ön görüşmelerinizi ve bu yan hizmetler için alternatifli tekliflerinizi almış olun (bu aralar risk almak isteyen bazı ünlü avukat veya muhasebecilerin de hisse karşılığı iş yapmaya hevesli olduklarını unutmayın). Ama işinizin gerektirdiği temel taşları, yatırımcıya gitmeden tamamlamış olmalısınız. Mesela internetten limon satma fikriniz varsa, ekibinizde mutlaka pazarda limon satmış biri ile sitenin yazılımını ve tasarımını yapacak birileri olmak zorundadır. Bu ana ekibi toparlarken herkese hisse vermek zorunda değilsiniz. Hisse, satıştan pay, yönetim kurulu üyeliği veya maaş, ekibinizi toparlamak için vereceğiniz avantajlardan bir veya birkaçı olabilir.

Size bu alanda faydalı bir tavsiyem de hangi iş olursa olsun yönetim kurulunun dışında bir danışma kurulu kurmanız. Bu kurula da çevrenizde saygı duyduğunuz, iş fikrinize manevi destek olacak tüm ağabey ve ablalarınızı toplamanız (İki ayda sadece bir saatini bir girişime kim vermek istemez ki?)

İnanamazsınız ama aslında hepimizin düşününce öyle tanıdıkları var ki; üniversitenizden sizi çok seven bir profesör, en yakın arkadaşlarınızın bir alanda uzman aile dostu babaları, anneleri, eski işinizden patronunuz, üyesi olduğunuz bir derneğin başkanı vs. Sadece bir düşünün! Düşünün diyorum çünkü bir yatırımcı görüşmesine 5-6 kişilik bir danışma kurulu listesiyle gidip bunlar benim manevi destekçilerim, iki ayda bir, 1 saatlerini bana adayacaklar deyince ne kadar etkili olacağını tahmin bile edemezsiniz.

#### 4. Yatırımcıyla İlk Bir Saatte Aranızda Ortak Bir Nokta Bulun

Yatırım almaya çalıştığınız kişi de neticesinde hobileri, ilgi alanları olan bir insandır. Yatırımcı, muhtemelen yüzde 80 sizi bir girişimci olarak beğendiği için o işe yatırım yapacağından, mutlaka bazı anlarda fikir-yatırım-ekip üçgeninden çıkıp aranızda ortak bir nokta yakalamaya çalışın... Hatta toplantı sonrası atacağınız ilk e-posta bununla ilgili olursa yüzde 50 ihtimalle oradasınız demektir. Unutmayın ki sosyal statünüz bir yatırımcıdan ne kadar farklı olursa olsun, mutlaka her insanda keşfedilmeyi bekleyen ortak bir noktanız vardır.

Bir girişimci olarak iş tecrübenizi ve bilgilerinizi geliştirmenin yanında, hobilere ve sosyal derneklere de mutlaka zaman ayırın. Size zihinsel bir rahatlama vermenin yanında girişimlerinize size yardımcı olabilecek, hatta yatırımcı olabilecek birçok kişiyle de tanışmış olacaksınız. Ben 85 yatırımcıyı nereden buldum sanıyordunuz! Sıkı çalışmak ve PR elbette önemliydi, ama yatırımcılarımın yüzde 70'ini kendim buldum; o yüzden sizin de bu sıcak ilişkileri sağlamada proaktif olmanız çok önemlidir.

#### 5. Mutlaka İşe Odaklanın

Yatırımcı, belli bir seviyeden başlayan (genelde küçük) ama hızlıca ölçeklenebilir işler görmek ister. Toplantı içinde planınıza sadık kalın.

Çokça sefer şuna şahit oldum: Girişimci, toplantının ortasında yatırımcının işle ilgilenmediğini düşünüp onu etkilemek adına bir anda yapılması hayal planlar anlatmaya başlar. Bu planların hepsi de, bir yılın sonunda o işin nasıl 10 milyon dolar getireceğini anlatır. Lütfen realist olun, karşınızdaki yatırımcı tabii ki çok para kazanmak istiyor, ama önceliği düzgün ölçeklenebilir bir iş planıdır.

Eğer bazı yatırımcı görüşmeleriniz negatif geçerse de paniğe kapılmayın. Haklı oldukları yapıcı eleştirileri bir kenara not edin ve yola devam edin. Hayalinizi paylaşacak başka yatırımcılar mutlaka çıkacaktır (hep Turkcell örneğini düşünün. Koç, Sabancı beğenmemiş, ancak Karamehmet ile milyarlarca dolarlık bir imparatorluk olmuştur). Her görüşmenin yüzde 100 pozitif geçmesine imkân yoktur. Bir itiraf: Bir girişimci olarak benim de görüşmelerimin neredeyse yarısı sonuçsuz olur, önemli olan pozitif geçen görüşmelerin verimini maksimize etmektir.

## 6. Tüm Maliyetlerin Detaylıca Hesaplandığı Bir İş Planı

Yatırımcılara, onlardan alacağınız sermayeyi nasıl harcayacağınızı gösteren bir iş planı hazırladığınızda, sohbet kesinlikle planda yazan en pahalı üç kaleme odaklanacaktır. İş planında 50.000 TL'ye bir makine alacağınız yazıyorsa, bu ürünü üreten/ithal eden üç farklı firmadan alınmış fiyat tekliflerinin mutlaka iş planı ekinde olması gerekir (daha şirketiniz kurulmamış olsa bile firmalar size pro-forma faturalar verebilecektir). Veya 5000 TL'ye bir yazılımcının çalışacağı öngörülüyorsa, bunun için üç adet benzer yazılımcıyla görüşülmüş olmalı ve iş planı ekinde CV'leri yer almalıdır. Yatırımcı, böylece, yatıracığı parayı dengeli harcayacak bir girişimciye yatırım yapmanın rahatlığı içine girer.

## 7. Net Maaş/Brüt Maaş Farkını Anlayan Bir Girişimci Görmek

Bunu, ayrı bir kalem olarak yazdım çünkü tanıştığım girişimcilerin yüzde 95'i personele ödenen maaşın şirketin cebinden çıkan tek maliyet olduğunu sanıyor ve birçok yatırımcı, bu basit bir şekilde düzeltilebilir hatayı görüp girişimciden soğuyor. Bu hatayı düzeltmek çok

kolaydır; iş planınızda net maaş ve brüt maaş diye iki tane kolon açın. 2000 TL bir yazılımcının net maaşı ise bunu 1,7 ile çarpın (SSK, gelir vergisi vs için), 3400 TL brüt maaş yazın ve yazılımcının şirkete olan maliyeti olarak bu tutarı esas alın. Bu kadar basit...

## 8. Kesin Bir B Planı, Hatta C Planı!

Harika bir plan yaptınız ve yatırımcıya gittiniz. Ama şu soruya hazırlıklı olun: Ya önerdiğiniz bu plan tutmazsa? Mutlaka bir B planınız olsun, çünkü inanın kurulan işlerin zaten yüzde 60'ının A planı kesinlikle tutmuyor. Bu, benim kurduğum işlerde de böyle oldu. Hatta bir işimizde D planı bizi kurtardı... O yüzden sadece yatırımcıyı etkilemek için değil, bir girişimci olarak kendi geleceğinizi kurtarmak için hazır bir çalışmanız olmalıdır.

Değişik planlar geliştirirken önce en kötü senaryodan başlayın ve sadece öngördüğünüz aylık minimum masrafları karşılayacak kadar gelir kalemlerinizi düşürün. Şimdi de bu gelir kalemlerinin yarısı bile gerçekleşmezse ne olur sorusunun cevabını bulmaya çalışın! Yatırımcılar en kötüye hazırlıklı girişimcileri görmeyi sever. Bu zor sorunun cevabı, ana iş kolunuzdan beklediğiniz gelir gelmese bile, o ana iş alanından çok sapmadan ekstra gelir kalemleri yaratmaktır (C Planınız).

Bu kötü senaryoyu atlattıktan sonra gerçekçi bir senaryo (B Planınız) ve sonrasında da hayallerinizi yansıtan güzel bir senaryo (A Planınız) hazırlayabilirsiniz (Girişimciler yatırımcı görüşmelerine ne yazık ki sadece güzel bir senaryoyla girerler). Yani genel taktik şu olmalı: Normal senaryoyla başlayın ve yatırımcınızla görüşmenizin gidişatına göre iyi ve kötü senaryolarınızı devreye sokun. Hatta hiç konusu açılmazsa bile yine de "Ben bunu da düşünmüştüm!" deyip kötü senaryonuzdan bahsedin. Bununla yatırımcıların favorisi olmanız kaçınılmazdır.

## 9. İlk Satışın Kanıtı

Yatırımcıya bir iş fikri götürdünüz ama her işin temeli olan satış garantisi mi? Elbette değil ama bir yatırımcı işinize yatırım yapacaksa, en

azından işin işlediğinin en büyük kanıtı olan ilk satışı görmek ister. Bu arada ilk satışınız, belgeli bir fatura da olabilir ama işinizi daha kurmadıysanız 2-3 potansiyel müşteriden bir niyet mektubu veya referans da olabilir. Hatta ilk satış olmasa bile kurmayı düşündüğünüz işinizin bulunduğu sektörden bir duayenden de iyi bir referans çok işinize yarayabilir. Bunu iş fikrinizle ilgili hangi aşamada olursanız olun mutlaka yapın. Tıpkı A, B, C planlarında olduğu gibi, bunu yatırımcı için değil, kendiniz için yapın!

Bu bölümde aslında üzerinde durmak istediğim asıl nokta, başlığında da belirttiğim gibi meselenin “kanıt” kısmı; çünkü girişimciler, yatırımcı görüşmelerinde hep tanıdıklardan ve satışın ne kadar garanti olduğundan bahsederler (ki güzel bir şey tabii). Ama girişimcilikte hiçbir şey garanti olmasa bile, “belgeli” kanıtlar yatırımcıda güven uyandıracaktır. O yüzden de tüm bu sektörel tanıdıklarınızı hangi formatta olursa olsun belgeye aktarın. İnanın 1 belgeli satış veya referans, yatırımcı gözünde 5 sözel satış ve referansa bedeldir. Ve bahsettiğim gibi, belge muhakkak proforma bir fatura olmayabilir, referans ve niyet mektuplarına da özen gösterin. İnanın verimini fazlasıyla alacaksınız.

## 10. Net Bir Çıkış Stratejisi

Bir yatırımcı favorisi, ama girişimciler tarafından yeterince hazırlanmayan bir bölüm... “İleride şirketi en büyük rakibimize satacağız” cevabı, hiçbir zaman yeterli bir cevap değildir. Uluslararası vizyonunuzu burada göstermeye çalışın: Dünyada sizinkine benzer işlerin veya bulamıyorsanız benzer sektörden oyuncuların hangi gelir seviyesinde ne kadar fiyattan şirketlerini sattıklarını bulun. Alıcı şirketlerin çoğu borsaya kote olduklarından bu bilgilerin aslında birçoğu halka açık oluyor ve çarpan rakamları da benzer sektörlerde hep aynı oluyor. Bu şirketlerden 3-4 tane örnek bulmanız yeterli olur (yani yıllık 5 milyon TL cirosu olan bir şirket, başka bir şirket tarafından 50 milyon TL’ye satın alındığında, bu işin çarpanı 10 kat oluyor). Bu çarpan rakamlarını, dünyada bulunduğunuz sektörün genel gelişimi, dünyadan ve Türkiye’den oyuncular/potansiyel alıcılar ve sizi niye iki yıl içinde satın alacaklarıyla birleştirdiniz mi, çıkış stratejiniz hazır demektir.

Umarım yollarımız, girişimcilik yolculuklarımız boyunca bir ara kesişir! Ya bir LabX fikir başvurusunda ya da ileride, girişimlerinde başarılı olmuş bir melek yatırımcı olarak!



# Sunum Teknikleri

## BURAK BÜYÜKDEMİR

1972 yılında Gölcük'te doğan Burak Büyükdemir, Kocaeli Anadolu Lisesini 1990 yılında bitirdi. Bir yıl sonra İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümünü kazandı ve 1991 yılında Orhan Karakullukçu ödülü kendisine layık görüldü. Üniversiteyi TÜBİTAK bursuyla okuyarak 1994 yılında birincilikle bitirdikten sonra Boğaziçi Üniversitesinde İşletme Yüksek Lisansını 1997 yılında tamamladı. 2000 yılında Columbia Üniversitesinde "E-Commerce: Creating Strategic Advantage" konulu yönetici eğitimi programına katıldı.

1995 Interbank yönetici eğitim programına katılarak 1995 ile 1997 arasında 2 yıl bankacılık sektöründe iş hayatına başlamıştır. 1997 yılında Ahmet Dallı bankacılık yarışmasında "İnternette Bankacılık" projesi ile ödüle layık görüldü. Askerlik görevinden sonra 1998-1999 yılında Intertech firmasında "İş Geliştirme Yöneticisi" olarak görev aldı. 1999 yılından 2002'ye kadar Vestelnet'te Veezy Go projesinin hayata geçirilmesinde önemli rol aldı, şirkette ayrıca Elektronik Ticaret ve Mevcut Müşteriler Müdürü" olarak çalıştı. Türkiye'de internet içerik projelerinin desteklenmesi projesini yürüttü.

2002-2003 arasında Habertürk televizyonunda "com.tr" adlı teknoloji programının yapımcılığını ve sunuculuğunu üstlendi. 2005 yılında Türk Eğitim Vakfı ve Alman Hükümeti Bursu bursu ile Berlin İşletme ve

Teknik Üniversitesinde Uluslararası İşletme Yüksek Lisans programını en iyi dereceyle bitirdi. 2000 yılında 2 internet firmasına kurucu ortak oldu. Şirketler şu anda bilgi teknolojileri alanlarında faaliyet göstermektedir. Eweek, Vee-mail, Bthaber ve birçok sektör dergisinde 1998'den bu yana internet, elektronik ticaret ve yeni ekonomi konularında makaleler yazdı, konferans ve seminerler verdi. Veezy aboneleri için Vee-mail dergisinin müdürlüğünü yürüttü. Radyo Kozmos 92.3'te "Yeni Ekonomi Dersleri" programını hazırlayıp sundu. Dalış, rüzgâr sörfü ve diğer su sporlarıyla ilgilenmektedir.

Burak Büyükdemir etohum'un kurucusudur.

# Giriş

Girişimciliğin hangi aşamasında olursanız olun yatırımcıdan para istemeye gitmek oldukça heyecan vericidir. Yatırımcıyı bulduğunuzda yaptığınız işin ne olduğunu, neye yaradığını anlatmanız için çeşitli yöntemler olabilir. Karşınızdakinin size ayıracığı zamana bağlı olarak şirketinizin nelere çözüm getirdiğini anlatabilmelisiniz. Bu sunum için defalarca çalışmak şarttır. Doğaçlama yapacağınızı düşünüyorsanız emin olun ki yanılıyorsunuz. Sanki doğalmış gibi çalışılmış bir sunumla sermayenin önüne çıkmalısınız.

Hangi ürünü veya hizmeti üretiyorsanız üretin 20-30 kelimedede ne yaptığınızı açıklamalısınız. Kartvizitinizin arkasına işinizin neye çözüm getirdiğini yazabilmelisiniz. Bu başlangıç aşamasıdır. Daha sonra "asansör sunumu"na hazır olmalısınız. 2 dakika içinde işinizin/projenizin ne olduğunu, hangi soruna çare olduğunuzu, kim olduğunuzu ve nasıl başarılı olunacağını anlatacak ayaküstü sunumunuz olmalıdır. Yatırımcıyı her zaman asansörde yakalayabilirsiniz belki bir kokteylde belki bir spor maçında veya havaalanında karşılaşılabilirsiniz.

Ağzınızda lafı gevelemeden sizin projenizin nasıl bir çözüm getirdiğini kısa süre içinde dile getirmelisiniz. Yatırımcının ne kadar çok para kazanacağını, iş modelinin detaylarını sakın detaylıca anlatmaya çalışmayın, bu birkaç dakika içinde sadece daha uzun bir sunum için bilet kopartmaya çalışıyorsunuz.

Diyeğim ki sizi daha uzun süre dinleyecek kişinin kartvizitini aldınız ve sunum için gün belirlediniz. Bundan sonrasının ayrıntılı bir hazırlık gerektirdiğini anlatmak için buyurun okumaya.

---

## 10 ADIMDA BAŞARILI BİR SUNUM

### 1. Sizi Dinleyecek Kişileri Araştırın

Kime gidiyorsunuz? Sizi kimler dinleyecek? Bunu öğrenin, daha sonra internette ön araştırmanızı mutlaka yapın. Bu kişilerin özgeçmişlerini

okuyun. Gittiğiniz şirketin neler yaptığını, kurumsal yapısını, daha önce kimlere yatırım yaptıklarını öğrenin. Bunları orada anlatmak için değil, sunum öncesi altyapınızı oluşturmak için yapıyorsunuz. Yoksa sakın ola ki karşınızdakilere ne yaptıklarını veya işlerini sorgulayan soru sormayın. Örnek: X holding'inin yatırımı olan A uçak şirketi var ve siz bu holding çalışanlarına sunum yapacaksınız. "A uçak firmasıyla uçuş yaptım, neden sandviçleri parayla satıyorsunuz?" diye bir soru sormayı düşünmeyin veya "A şirketi kâr ediyor mu? Siz buradan nasıl para kazanacaksınız?" gibi soruları da sakın sormayın. Sunumu yapacağınız kişileri araştırmak size sunum sırasında rahatlık sağlayacaktır, bundan fazlası olmaz.

## 2. Sunumu Hazırlamak

İşte işin kalbi burası. Sunum yapacaksınız ama ne anlatacağınızı biliyor musunuz? Nasıl yapacağınızı biliyor musunuz? Çok basit bu diyerek hazırda bir iş planınız varsa onu alıp sunum sayfalarına 12 punto fontla sakın kopyalamayın. Bunu düşünmeyin bile. Sunum hazırlamak üzerine Guy Kawaski'nin 10/20/30 kuralı vardır mutlaka okuyun. On sayfa sunum, 20 dakikayı alacak şekilde ve 30 puntuyla yazılmış metin demektir. Birçok kişinin bu sunum konusunda farklı görüşleri olmakla beraber, bir sunumun başlıklarının şunlar olabileceğine dair ortak bir görüş söz konusudur.

- **Giriş sayfası:** Kime sunum yaptığınız, başlık, zaman, yer ve iletişim bilgileriniz bu sayfada yer alabilir. Marka vaadiniz burada yer alabilir. Susuzluğu gideriyoruz, yazılım satıyoruz, açık yenilikçilik alanı oluşturduk diyebilirsiniz. Bu sayfayı kişiselleştirmek önemlidir. Daha önce yaptığınız sunumlardan kalan tarih, yer veya şirket adı olmamalıdır. Sunum sırasında "Ya esasında bu sunumu sizin için hazırlamamıştık, geçen hafta okulda yaptığımız sunumu getirdik" demek, ilk dakika içinde kendi kalenize atılmış goldür. Sunumun ilk sayfasından sonuna kadar hazırlıklı olun. Yatırımcıları sınıflandırmayın. "Ya zaten bu adamın çok parası yoktur, bize de yatırım yapmaz" demeyin. Her sunuma detaylara dikkat ederek hazırlanın.

- **Problem:** Projeniz veya ürününüzü anlatmadan önce pazardaki müşterilerin yaşadığı sorunu kısaca özetleyin. Bu sıkıntıyı üç maddede anlatın. Eğer bir sorun yoksa kendiniz problem yaratıp onu açıklamaya kalkmayın çünkü bu çok kolay anlaşılır.

- **Çözüm:** Sizin bir önceki sayfada açıkladığınız probleme nasıl bir çözüm önerisi getirdiğinizi yine 3 maddede özetleyin. Belki 3 maddeden fazla öneriniz olabilir, bence öncelik sırasına koyun ve ilk 3'ünü açıklayın. Eğer 10 çözüm önerinizi açıklayacak olursanız emin olun ki dinleyicilerin akıllarında sadece 3'ü kalacaktır. Problem ve çözüm bazen aynı sayfa içinde açıklanabilir. Aynı sunum sayfasında 20-30 kelimedenden fazla kullanmamaya özen gösterin. Sakın paragraf paragraf yazılar yazmayın ve bunları sunumdan okumayın. Sunum sadece ana başlıkların hem siz hem de sizi dinleyenler tarafından görülmesini ve ne hakkında konuştuğunuzun bilinmesini sağlar.

- **İş modeli:** Geliri nasıl elde edeceğinizi, kârlılık oranını anlatabileceğiniz sayfa olacaktır. Sakın bu aşamada detaya girmeyin. Eğer kurulum veya fikir aşamasındaysanız gelir modeliniz zamanla değişecektir. Bunu yatırımcı da bilir siz de bilirsiniz. İşinizin gelir elde edilecek bir nitelikte olduğunu, yani gönüllülük esasıyla çalışacak bir iş olmadığınıza anlatacağınız aşama burasıdır. İş modelini uzun uzun anlatmaya girişirseniz kendinizi bir bataklıkta bulabilirsiniz.

Gelir modelinizi düşünürken sakın “Çin Sendromu”na kapılmayın. Çin’de 1,3 milyar kişi yaşıyor, bunun yüzde 1’ine ürünümüzü satsak 1,3 milyon kişi yapar, ilk yıl 1 USD kâr etsek, gelirimiz 13 milyon USD, net kârımız 1,3 milyon USD olur gibi çıkarımlar komik olur. İş modeli içinde bu rakamlardan bahsetmeyeceğiniz gibi bu gibi tahminleri anlatacağınız son sayfalarda dürüst olun.

- **Katma değeriniz nedir?** İşte işin gizemi buradadır. Değer önerinizi burada anlatmalısınız. Müşteri neden sizden satın alacak? Burada belki 30 saniyelik veya 1 dakikalık demo yapabilirsiniz. Sakın uzun olmasın, demo için sunumdan önce mutlaka çalışmış olun. Sunuma iki kişi gittiyseniz, demo için diğer arkadaşınız hazır bulunsun, dizüstü bilgisayarınızdaki hazır programdan çalıştırabilirsiniz. İnternet kablosuz ağ bağlantısı kurmak için teknik sorunlarla uğraşmayın.

Eğer bekleme odasında kablosuz bağlantı yaptıysanız ve demo online çalışıyorsa belki canlı demo yapabilirsiniz ama benim tavsiyem canlı yapmayın, Murphy bu işe mutlaka karışır. Başarılı olma ihtimaliniz yüksek olsa da başarısızlık olasılığını işe karıştırmayın, 1 dakika için odada stres rüzgârları estirmeyin. Yatırımcıların “Olur çocuklar böyle şeyler” demelerine imkân vermeyin.

• **Pazarlama ve satışlar:** Satışlarınızı nasıl yapacağınızı, müşterilerinize nasıl ulaşacağınızı burada anlatın. Tekrarlıyorum, dürüst olun. Yükseklerden uçmayın. Tüm billboard'lara, metroya, havaalanındaki LCD'lere reklam vereceğiz diye gitmeyin. Eğer işin başında olan bir şirketseniz, gelir-gider tablolarınızın nasıl olacağını karşı taraftakiler sizlerden çok daha iyi biliyordur. Yatırımcı size sadece etrafta görünür olmak için para vermeyecektir. Siz onlara hangi kanalları nasıl kullanacağınızı, verimli giriş stratejinizin ne olacağını açıklamak için oradasınız. İşbirlikleri üzerine yoğunlaşmanız doğru olabilir. Blog yazarlarıyla başlayacağınızı, Google Adwords'de harcama yapacağınızı, tavsiye için üyelere hediyeler vereceğinizi söylemek diğer örnekler olabilir. Sakın bu örnekleri okuyup sadece üçünü yazmayın, mutlaka daha yaratıcı yöntemler bulun, gerilla pazarlama gibi yöntemlerin üzerine eğilin.

• **Rekabet, rakipler:** “Bizim rakibimiz yok, sektörde tek olacağız” veya “Diğerleri bu işi çok kötü yapıyorlar” gibi önermeleri sakın kullanmayın. Sektörün genel çizgilerini açıklayın, üç ana rakibinizi anlatın. Toplam oyuncu sayısını ve sizin 3 ana oyuncudan nasıl farklılaşacağınızı söyleyin. Sakın diğer şirketleri küçümsemeyin, kötülemeyin. Tekrar edeyim “bizim rakibimiz yok” demeyin, yeni bir iş alanı yaratmış olsanız bile dolaylı rakipleriniz olacaktır. Yemeksepeti ilk kurulduğunda rakipleri yoktu ama telefonla rekabet ediyorlardı. Bulduğunuz pazarı ne kadar bildiğinizi sunumunuzun bu sayfasında anlatacaksınız.

• **Yönetim ekibi, ortaklar:** Sakın daha önce hazırladığınız özgeçmişinizi alıp buraya kopyalamayın. İki cümleyle ortakları açıklayabilirsiniz. Danışman kadronuzu oluşturduysanız bu kişilerin ad soyadlarını ve hangi konularda uzman olduklarını yazabilirsiniz. Yönetim

kurulunuzun oluşturulması önemli bir gelişme gözükebilir, her yeni şirkette bu kurul olmayabilir. Ortakların fotoğraflarını bu sayfaya koyabilirsiniz, bence kısa özgeçmişlerinizi ikinci sayfada, yani sunumunuzun başında gösterebilirsiniz. Detaylara girmeden kim olduğunuzu sizi dinleyenlere açıklamış olursunuz. Böylece size ismen de hitap edebilirler.

• **Mali tahminler ve anahtar ölçümler:** Excel'de hazırladığınız karınca duası gibi tabloları kesinlikle bu sayfaya yapıştırmayın. Şimdiye kadar bir şeyler başardıysanız güncel durumu özetleyebilir ve 3 yıllık bir tahmin yapabilirsiniz. Yurtdışında bu 5 yıla kadar çıkar fakat bence 2 yılın üstündekiler iyimser dileklerden ileri gitmemektedir.

Üç yıl sizin ana yolunuzu gösterir. Bu rakamlarda abartılı tahminler kullanmayın, ilk yıl 30.000 TL kâr ederken ikinci yıl birden 300.000 TL kâr göstermeyin. Tüm rakamlarınızın bir dayanağı ve açıklaması olmalıdır. Müşteri sayınızı ve gelişmenizi çok daha kolay tahmin edebilirsiniz. Bu değişkenden yola çıkabilirsiniz. Ciroları yatırımcının ilgisini çekebilmek için yüksek göstermeyin, olduğunuzdan küçük hesaplamalar da yapmayın. Hedeflerinizi cesaretle koyun.

• **Şimdiye kadar yapılanlar, sermaye gereksinimi, başarılar:** Eğer çok yeni bir şirketseniz veya fikir aşamasındaysanız o zaman bunu hazırlayamayabilirsiniz. İşinizin erken aşamalıdaysanız bu sayfaya ne kadarlık bir harcama yaptığınızı ve ne kadarlık sermaye ihtiyacınız olacağını koyabilirsiniz. Sunumun amacına bağlı olarak fon ihtiyacınızı yazıp yazmamayı ortaklarınızla kararlaştırabilirsiniz. Bu soru size geldiğinde mutlaka hazırlıklı olun.

Size yatırımcı ne kadar süre için neye ihtiyacınız olduğunu sorarsa tüm ortaklar aynı cevabı bilmelidir. Sermaye ihtiyacınızın dayandığı mali tabloları mutlaka hazırlayın ve yanınızda bulunsun. Bu Excel tablolarını sunumda göstermeyeceksiniz, ama size daha detaylı sorular sorulduğunda çantanızı hazırlıklı bulundurun. İsteyeceğiniz sermaye anlamlı olmalıdır. Bu rakamın dayandığı nokta şirketinizin değeridir. Henüz satış yapmamış bir yeni şirketin değeri nasıl bulunur, bu ayrı bir konudur. Şirket değerinizi dayandıracağınız inandırıcı noktalarınız olmalıdır. İşin çok başında ve tecrübesizseniz değerlendirme daha düşük olabilir, bu bakımdan ekibinizde tecrübeli yönetim kurulu üyeleri ol-

ması avantaj olabilir. Tecrübeli ve tanınmış kişileri yönetim ekibinize katabilmek değerinizi artırabilir. Onları ikna etmiş olmanız yatırımcı gözünden artı puan olarak değerlendirilebilir.

• **Sunumla ilgili diğer hususlar:** Sunumda her sayfada 20-30 kelimeden fazla kullanmamaya, paragrafları kopyalamamaya dikkat edin. Kullandığınız fontlar kolay okunur ve bilinen fontlar olsun. Komiklik olsun, sıra dışı gözüksün diye az bilinen fontları kullanmayın. Sunum sayfalarının fonu yazıların okunmasını engellememelidir.

Basit fakat çekici olmalarına elinizden geldiğince özen gösterin. Basitlik ile özensizlik arasında çok fark vardır. Her sayfayı özenle çalışın ve basit olması için çaba sarf edin. Siz sunum yaparak sermaye almayacaksınız, ancak sunumunuz sizin anlatmanız gerekenleri en iyi şekilde göstermenize yardım etmelidir. Renkleri seçerken okunabilir olmasına dikkat edin. Beyaz arka rengi üzerine sarı harfler veya siyah üzerine gri renk kullanmayın. Logonuzu sunumda kullanın. Sayfa numaralarını, toplam sayfa sayısını gösterebilirsiniz.

Eğer sunumunuzu yazıcıdan alacaksanız anlatımdan sonra verin, işin gizemi kaçmasın. Anlatacaklarınızı madde madde anlatın. 5 adet üzerinde madde kullanmayın. Anlattıklarınızı görsel olarak süsleyebilirsiniz. Grafikler kullanabilirsiniz. Ne grafikler de ne de görsellikte ileri gidin. Yanar döner fotoğraflar koymayın. Video ekleyecekseniz toplam süreniz içinde olmalı ve kısa sürmelidir. Sunumu tek kişinin sunması tercih edilir, iki kişi giderseniz diğer arkadaşınız bilgisayarın başında size yardımcı olmalıdır, böylece hem anlatıp hem de sunumun teknik sorunlarıyla uğraşmazsınız.

### 3. Sunum Yerini Öğrenin

Sunum yapacağınız yerin adresini, telefonunu ve kimlere sunum yapacağınızı öğrenin. Çok basit bir bilgidir. Es geçilir. Sunumun hangi ofiste yapılacağını, adresini, harita üzerindeki yerini, telefon numaralarını yazıcıdan çıkartıp yanınıza alın. Sunuma gitmeden önce kimlerle görüşeceğinizi öğrenin. Ad soyadlarını bilin. Plazaların kapısında “Hangi Kemal Bey?” sorusunun cevabına hazırlıklı olun. Kemal Bey’in sizin geleceğinizden mutlaka haberi olsun. Güvenlik yukarı telefonla aradığında Kemal Bey sizi tanımayabilir. Sadece girişimcileri



dinleyeceğini bilebilir. Bu konu basit gibi gözükabilir ancak birçok soruna yol açmaması için bu basit detayları atlamayın.

#### 4. Sunum Öncesi Hazırlanın

Sadece ilk yatırımcı için değil herhangi bir zamanda yatırımcıya sunum yapacakmışçasına sürekli hazır olun. Ayna karşısında saatinizi ayarlayın ve 2 dk, 10 dk ve 20 dk'lık sunumlar yapın. Ne kadar çok sunum yaparsanız o kadar çok kendinizden emin olursunuz. Arkadaşlarınıza veya danışman ekibinize bu sunumları tekrarlayın. Sizin yokluğunuzda B planı olarak kimin sunum yapacağını kararlaştırın. Sunum üzerinde uzmanlaşan tek kişi tatilde olursa ekibin diğer üyeleri onun kadar projeyi anlatabilmelidirler. Sunumu mutlaka özelleştirin. Gideceğiniz şirkete, yatırımcıya ve kişiye özel olarak sunumunuzda değişiklikler yapın.

#### 5. Sunum Gününü Kucaklayın

Zamanından önce sunum yapacağınız yerde bulunun. Hiçbir zaman toplantıya 30 dk öncesinden gitmeyin. Erken gittiyseniz bile yakın bir yerde kahve için, alışveriş merkezlerinde dolaşarak zaman geçirin. Güvenlikten girişi, asansörden çıkışı hesaba katarak 5 dk öncesinden kararlaştırılan mekânda bulunun. Size içmek için bir şey sorulursa heyecan yapmayın, hiçbir şey içmeyecekseniz bile su isteyin, önünüzde bulunsun. Dizüstü bilgisayarınızın üstüne dökmeyin. Sakar biriyseniz hiçbir şey içmeyin.

#### 6. Duruşunuzu Belirleyin

Kıyafet, bilgisayarınız, usb, basılmış sunumlar, demo: Biz internet şirketiyiz, pijamayla da gelsem fark etmez, baksana Facebook'un kurucusu terlikle gidiyormuş gibi söylemlere kapılmayın. Evet, internet kültürü rahatlığı içerebilir, fakat karşınızdakilere saygı gösterdiğiniz hissettirin, düzgün, temiz giyinin. Ter kokmamak için gerekli önlemleri alın. Son dakikada yetişirseniz emin olun ki sunum sırasında alnınızdan damlalar akacak, siz de bunu peçeteyle silmeye kalktıkça

istenmeyen görüntüler ortaya çıkabilecektir. Dizüstü bilgisayarınızın şarjının yeterli olup olmadığını mutlaka kontrol edin, belki toplantı odasında fiş bulamayabilirsiniz veya masa altına eğilip fiş aramak uygun olmayabilir.

Eğer bilgisayarınızın sorun çıkartabileceğini düşünüyorsanız yanınıza yedek bilgisayar alın. Bir sorunla karşılaşırsanız bunun sorumlusu da sizsiniz, çözecek kişi de... Toplantı odasındaki tüm fişler doluysa sorumlu sizsiniz. Sunumunuzu usb disklerle yedekleyin, belki her iki dizüstü bilgisayarınız da çalışmaz ve odadaki bir bilgisayarı kullanırsınız. Usb'de virüs çıkabilir, ikinci yedeğiniz olsun. Sunumunuzun yazarıdan çıktısını alın, toplantıya katılacak kişi sayısı + 3 kadar bastırın.

Demo yapacaksanız mutlaka defalarca test edin. Canlı bir demo düşünüyorsanız bir defa daha düşünün. Israrlıysanız tüm şartları sağlayın, toplantı odasında kablosuz ağın olmaması sizin sorumluluğunuzdadır, cep operatörlerinin internet bağlantısını yanınızda bulundurun, istediğiniz hızda çalışmayacaksa, dizüstü bilgisayarınızdaki hazır programlardan çalıştırın. Demonun videosunu çekin, hard diskinizde ve usb diskinizde bulunsun.

Projelerle sunum yapmanız gerekiyorsa buluşma noktasında olup olmadığını öğrenin, yoksa alternatif planınızı yapın. Sunumda çıkabilecek tüm muhtemel hataları düşünün. "Olur böyle sorunlar" dedirtmeyin. Başarı detaylarda gizlidir. Sunumunuz hatasız olduğunda zaten olması gerekenin bu olduğu düşünülecektir. Hatalar silsilesi üst üste geldiğinde sizi kimse hatırlamayabilir. Sunum sadece bir araçtır. Aracınızın çalışacağından emin olun.

## 7. Zamanında Gidin

Bu da çok basit bir kuraldır. Trafik, park yeri, tuvalet vb sorunları siz düşüneceksiniz. Bilmediğiniz bir semte gidiyorsanız erken çıkın. Kaybolabilirsiniz. Telefonla kaybolduğunuz yerden tarif almak en son başvuracağınız yol olmalıdır. İlk defa gidiyorsanız muhtemel sorunları tahmin edin. Köprüdeki tamirat da sizin sorumluluğunuzdadır. Bunu bileceksiniz. Eğer sizi dinleyenler zamanında toplantı salonunda yer alıyorsa siz de orada bulunabilirsiniz. Bahane üretmeyin. Bu en basit görevi yerine getirin. Zamanında toplantı salonunda olun.

## 8. Sunum Sürenize Dikkat Edin

Bu konu dinleyenine size ayıracağı zamanla ilgili gibi gözükse de sunumunuz asla 15-20 dakikayı aşmamalıdır. Soru cevap için mutlaka süre bırakın. Sunum, yatırımcının size ilgi duyup duymayacağını belirleyecektir. Yoksa tüm sorunları o süre zarfında çözmeyeceksiniz. Sunumun kaç dakikada bitmesi gerektiğini toplantı zamanı alırken sorun veya anlayın. Size 10:00-10:45 ajandası gönderildiyse 20 dakika sunum yapın, daha 10 dk giriş çıkış, içecek, sunum, bilgisayar açılış kapanışa, 15 dakika soru cevaba ayırın. Size 30 dakika toplantı süresi ayrıldıysa 10 dakikada sunumunuzu bitirin. Bunun için daha önceden ayna karşısında alıştırma yapmıştınız.

## 9. Sunum Sırasında Odaklanın

Gergin olmayın, ters cevaplar vermeyin, sinirlenmeyin. Size bazen o kadar zor ve ters sorular sorulabilir ki sakın kimseyi suçlamayın, bunlara hazırlıklı olun. Gülüşmeler bile olabilir. Bunları kaldırmayı öğrenin. Ne kadar hazırlıklı olursanız bu tür psikolojiyi o kadar rahat yürütebilirsiniz. Sakin olun. Size gelen soruları not alın, eğer iki kişiyse biriniz not alıp diğeriniz cevaplayabilir. Bu karşı tarafın değerli bulunduğu algısı yaratır.

Böylelikle sadece bir algı yaratmakla kalmaz, daha sonra düzeltceğiniz noktaları ve sık sorulan sorularınızı oluşturmuş olursunuz. Cevabını veremediğiniz bir soru olursa bir sonraki sefere buna da hazırlanırsınız. Sunum sırasında bazı şeyler ters gidebilir, bunun için B planınız mutlaka olsun. Teknik sorunları daha önceki maddede anlattığım gibi ortadan kaldırmaya çalışın. Tüm aksiliklerin sorumlusu sizsiniz, başka suçlu aramayın.

## 10. Sunumdan Sonrasını Planlayın

Sunum sonrasında hemen karar verilmeyebilir. Doğrudan size düşünceler aktarılabilir. Her iki durumda da toplantı yaptığınız kişilerle iletişimde kalmalısınız. Eğer size yatırım konusunda cevaplarını daha sonra vereceklerini söylediyse, toplantı sonrasında uygun bir süre

içinde teşekkür e-postası ve cevaplarını beklediğinizi anlatan bir ileti gönderebilirsiniz. Sakın bu e-postanıza cevap almayınca 1-2 gün sonra tekrar tekrar e-posta göndermeyin. Sabretmesini bilin. Eğer söyledikleri süre içinde cevap göndermediyseler 2 hafta içinde hatırlatıcı nazik bir ileti gönderebilirsiniz, bu kadar.

Bunun dışında karşı tarafı rahatsız etmeyin. Size yatırımı gerçekten düşünüyorlarsa sizin toplantı sonrasında verdiğiniz iletişim adreslerine mutlaka ulaşacaklardır. Spam klasörünüzü zaman zaman kontrol edin, bazen bu tür e-postalar bile gözden kaçabilmektedir. Eğer size hayır yanıtını toplantı sonrasında verdiyseler, ilgileri için teşekkür ileti atmayı unutmayın. Projenizde büyük gelişmeler oldukça onları haberdar edebilirsiniz. Bu periyod karşı tarafı sıkımayacak düzeyde olmalıdır. Uzun iletiler yazmaktan kaçının.

Kaynaklar: Yatırımcılara yapılacak sunumlar konusunda okumanız gereken ve bu yazı için kullanılmış kaynaklar şunlardır:

- Sequoia Capital
- Paul Graham
- Guy Kawasaki
- Örnek sunum
- Startup Nation
- thebusinessmakers.com
- Elevator Pitch Video
- Wikipedia
- Startup Pitch Presentation
- dumlittleman

# Melek Yatırımcıların Bilmesi Gerekenler

## NUMAN NUMANBAYRAKTAROĞLU

Ege Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği'nin ardından Marmara Üniversitesi'nde Yüksek Lisans yapan Numan Numanbayraktaroğlu, GTE'nin Tokyo'da ardından Moody's ve AC NIELSEN gibi şirketlerin sahibi olan D&B Corp'ta görev aldı. Credit Suisse'e ve ardından Goldman Sachs'a geçti. Önce Tokyo ve sonra Asya-Pasifik bölümündeki teknoloji operasyonlarından sorumlu oldu. Goldman Sachs'ın verimini artırmak amacıyla gereken yazılım çözümleri için, dışarıda çalışan küçük yapıların organizasyonunu yaparken start-up'larla çalışmaya başladı. Goldman Sachs'tan ayrıldıktan sonra start-up firmalarına iş ve ürün geliştirme konularında danışmanlık hizmetleri verdi. Technology Division başkan yardımcısı olarak kırktan fazla küresel projeyi yönetti. Halen 212 Venture Capital'in yönetici ortaklarından.



# Giriş

Melek yatırımcı çok miktarda parası olan ve girişimlere yatırım yapan kişi olarak tanımlanır. Genelde bilgili ve tecrübeli olduğu sektöre yatırım yapan melek yatırımcı, ya direkt olarak firmalara ortak olur veya ilk yatırımda ortaklığa çevrilebilecek şekilde borç verir.

---

## 10 ADIMDA MELEK YATIRIMCILARIN BİLMESİ GEREKENLER

### 1. Tecrübeli Oldukları Alanlara Yatırım Yaparlar

Böylece yatırım yaptıkları iş modellerine kendilerini daha yakın hisseder ve girişimciye katma değerli bilgiler sunarak girişimcinin az hata yapmasını ve daha hızlı büyümesini sağlarlar.

### 2. Yatırımdan Beklentiler

Bir yatırımcı olarak, her yatırımdan önce beklentilerinizi çok açık bir şekilde düşünmelisiniz. O yatırımı ne için yapıyorsunuz? Getirisi ne olmalı? Çıkışı nasıl yapacaksınız? Hiç getirisi olmazsa ne olur? Bunun gibi sorulara vereceğiniz yanıtlar tatmin edici olmalıdır. Çünkü çoğunlukla bu tür yatırımlarda başarı garantisi yoktur. İstatistiksel olarak yatırımların yarısından fazlası başarısız olmaktadır.

Yatırımdan beklentiniz, maddi olabileceği gibi manevi de olabilir. Bir sosyal sorumluluk projesine yatırım yapıp, topluma bir katma değer sağlayan iş kurabilirsiniz. Size hiçbir maddi dönüşü olmasa bile,

ayrı bir doyum yaşatabilir. Bunun örneklerini çevremizde görmemiz mümkündür.

Eğer beklentiniz maddi ise ve yukarıdaki sorulara verdiğiniz cevaplar sizi tatmin ediyorsa, bu yatırımın belki yapabileceğiniz en riskli yatırım olduğunu kabul etmeniz gerekir. Tüm bunlara rağmen yatırım kararı almışsanız, sonraki maddelerde belirteceğim ekip, fikir ve pazar konusundaki inancınız tam demektir.

### 3. Ekip

Başlangıç aşamasındaki girişimlere yatırım yaparken dikkat edilmesi gereken en önemli konu “ekip”tir. Hatta rahatlıkla söyleyebilirim ki ekip kalitesi, fikir ve pazar seçimlerinin toplamından en az iki kat daha önemlidir. Çünkü iyi ve yetenekli bir ekip, orta bir fikri, orta bir pazarda çok iyi bir şekilde başarıya götürebilir. Fakat bunun tersini görmek, yani çok iyi bir fikrin, kötü bir ekiple başarıya ulaşması (imkânsız olmasa da) çok zordur.

Sadece dürüst ve güvenilir bir ekip, yetenekli bir ekip değildir. Dürüstlük ve güvenilirlik, beraber iş yapmak için zaten temel bir ilkedir. Ekibe bakarken, “Bu fikir veya iş modelinde tecrübeleri var mı? Önceden neler yapmışlar? Bunu hayata geçirebilirler mi? İleride karşılırlarına çıkacak zorlukları aşabilirler mi?” gibi soruları sormanız ve bu sorulara cevap aramanız gerekir. Ekip için dikkat edilmesi gereken önemli bir kriter de, ekibin zor bir durumda nasıl çalıştığı ve sorunları nasıl çözdüğüdür.

Eğer bu cevaplardan memnunsanız o zaman yatırım kararınızın yüzde 60’ını verdiniz demektir.

### 4. Fikir ve Pazar

Fikir (veya iş modeli) ve pazar incelenirken ikisinin de birbirine paralel olarak düşünülmesi gerekir. Çünkü ne kadar iyi bir fikir olsa da eğer pazar ortamı buna hazır değilse veya pazar oluşmamışsa satışı da olmaz. Bazı durumlarda ürünün pazarı olsa bile, getiri beklentiniz ve firmanın büyümesi için yeterli bir pazar mı sorusuna cevap verebilmeniz gerekir. Fikir (veya iş modeli) için düşünülmesi gereken



en önemli konu, “hangi acıyı dindirdiğidir”. Eğer fikir iyiye, pazarın hacmi iyiye ve en önemlisi kullananın bir ihtiyacını karşılıyorsa o zaman ürünü veya hizmeti satabilirsiniz. Yoksa sadece piyasada olan bir ürün olmaktan öteye gidemezsiniz.

## 5. Proje Girişimi veya İş Girişimi

Birçok yatırımcı, hatta girişimci bile proje ile iş arasındaki farkı tam olarak algılayamıyor veya algılamak istemiyor. Proje için ekip belli zamanlarda bir araya gelir ve bir iş modeli veya fikir üstünde çalışır. İş ise, bir ekibin devamlı olarak üstünde çalıştığı, gece/gündüz demeden sadece bunu düşündükleri bir ortamdır. Ekip başka bir işte veya projede çalışmaz. Bazı fikirlerin ve iş modellerinin hayata geçirilmesi için ekip ilk önce proje olarak başlar ve sonra bunu iş ortamına çevirir. Bu dönüşüm, genelde yatırım aldıktan sonra olur. Yatırım yaparken dikkat edilmesi gereken konu, ekibin bu konu hakkında ne düşündüğü ve projeyi ne zaman bir “iş”e dönüştüreceğidir.

Melek yatırımcılar proje safhasında da yatırım yaparlar. Çünkü bu safha, melek yatırımcıların girişimlere en çok katma değer verdikleri zamandır. Unutulmaması gereken yine beklentilerdir. Bir fikir veya iş modeli, proje olarak düzenli bir gelir sağlayabilir, fakat yatırım beklentisi, girişimi büyütüp başarılı bir iş haline getirmek ise, proje olarak kalmamalıdır.

## 6. Yatırımcı ve Girişimcinin Birbirlerinden Beklentileri

Girişime yatırım yaptığınızda bir ortaklığa imza atıyorsunuz demektir. Bu ortaklıkta, sizin ortağınızdan beklentileriniz nedir? Nasıl bir çalışma ortamı olacak? Nasıl bilgi akışı olacak? Bir girişimin başarılı olması ve büyümesi için girişimcinin rolü çok önemlidir. Burada melek yatırımcı olarak unutulmaması gereken, girişime ortak (ki genellikle azınlık olarak) bulunduğu ve teknenin kaptanının girişimci olduğudur. Girişimcinin dümende olması ve ileride de dümende kalmaya devam etmesi girişimin sağlıklı büyümesi açısından çok önemlidir.

Bununla beraber, girişimcinin sizden beklentilerini de belirlemesi gerekir. Sizin girişimciye verebileceğiniz katma değer nedir? Sadece

maddi bir yatırım mı? Yoksa sizin tecrübelerinizden veya çevrenizden mi faydalanmak istiyor?

Her ortaklıkta olduğu gibi, karşılıklı beklentilerin açık bir şekilde konuşulması ve netleştirilmesinde fayda vardır. Böylece sağlıklı bir işbirliğinin temeli atılmış olur.

## 7. Sonraki Yatırımlar

Her iş modelinde olduğu gibi, girişimin büyümeye hızlı bir şekilde devam etmesi ve ivmesini kaybetmemesi için bir süre sonra (kârda olsa da olmasa da) yeni bir yatırım alması gerekir. Bu yatırımcılar yeniden bir melek yatırımcı olabilir veya profesyonel olarak yönetilen girişim sermayesi veya özel sermaye fonları olabilir.

Bir yatırımcı olarak, ileride başka yatırımcıların gelmesi şahsen benim tercih ettiğim bir yatırım şeklidir. Böylece yatırımcı olarak yatırım riskimi azaltmış ve başka bir yatırımcıyla paylaşmış olurum. Tabii burada girişimin sağlıklı bir şekilde büyümeye devam etmesi için yeni gelen yatırımcının beklentilerinin, hedeflerinin ve çalışma şeklinin, o andaki ortama uyması şarttır.

Bir yatırımcı olarak dikkat edilmesi gereken ikinci konu, yeni yatırımlar geldikçe tüm hissedarların (girişimci ve diğer ortaklar-yatırımcılar dahil) ortaklık oranlarında yeni yatırımcının katılım payı kadar bir azalma olacaktır. Bu durumda girişimcinin hissedarlık oranının dengeli bir şekilde korunması girişimin başarısı için çok önemlidir. Unutmayalım ki, teknenin dümeninde girişimci var.

## 8. Fon Kullanımı

Girişim için verdiğiniz yatırım miktarının nerelerde kullanılacağını, hangi yerlere harcanacağını bilmeniz gerekir. Böylece yatırımcı olarak yatırım yaptığınız paranın nasıl harcanacağını ve en önemlisi girişimcinin nasıl bir planla ilerlediğini görmüş ve onaylamış olursunuz. Buradaki amaç nereye, ne kadar harcanacak değil, mali planlamanın doğru yapılıp yapılmadığıdır. Örneğin bir iş kurmak için melek yatırımcıdan istenilen para 100.000 TL ise ve sırf bu işi kurmak için gerekli makine ve malzemeler 100.000 TL tutuyorsa, bu işin hayata

geçmesi imkânsızdır. Girişimci diğer gerekli masrafları nasıl karşılayacak? İşletim giderlerini nasıl ödeyecek?

## 9. Kilometre Taşları

Yatırım ne kadar erken aşamada veya ufak da olsa, girişimciler için kilometre taşları yani girişimin katedeceği yollardaki ana noktaların belirlenmesi ve bu noktalara gelince yapılacaklara önceden karar verilmesi çok önemlidir. Bu kilometre taşları, firmanın büyümesi, yeni ürün çıkması, ürünün belli bir olgunluğa erişmesi, başka bir pazara girilmesi gibi değişik hedefler olabilir.

## 10. Çıkış

Genellikle yatırımcılar belli bir süre sonra yatırımlarından çıkmak isterler. Bir yatırımcı olarak çıkışı düşünmek ve hatta ona göre yatırım yapmak çok önemlidir. Çıkış değişik şekilde olabilir. Paylarınızı başka bir yatırımcıya satabilirsiniz, yatırımınız halka açılabilir veya diğer ortaklar sizin paylarınızı alabilirler. Hatta yatırım beklentinize göre hiç çıkış yapmayıp, devamlı bir gelir modeli haline dönüştürebilirsiniz. Böyle bir durumda yine sizin beklentileriniz ile girişimcinin beklentisinin aynı olması gerekir.



# EXIT ve Yeniden Başlamak

## SERKAN SEVİM

1998 yılında Boğaziçi Fizik bölümünden mezun olduktan sonra Amerika'ya master için gitti. Master'ın ikinci ayında üniversiteden bir arkadaşı ile evinin bir odasında Mezun.com şirketini kurdu. Mezun.com şirketi, çok hızlı büyüyerek Amerika'da yaşayan Türklere sattığı online telefon kartları ile lider konuma geldi. Mezun.com, 2002 yılında *Baltimore Business Journal* tarafından "Fastest Growing Private Firm" seçildi. Serkan Sevim, 2004 yılında Ernst&Young tarafından dünya çapında yapılan "Entrepreneur of the Year" yarışmasında Maryland eyaletinde Finalist oldu.

2006 yılında Türkiye'ye dönerek **444cicek.com** ve Medianova şirketlerine odaklandı. 2009 yılında Mezun'daki hisselerini satarak ilk başarılı çıkışını yaptı. 2011 Ekim ayında Türkiye'nin ikinci büyük çiçek şirketi olan **444cicek.com** hisselerini satarak ikinci başarılı çıkışını yaptı. Şu anda şirketi Medianova ile yurtdışına servis ihracatı yapan ve Türkiye'nin en büyük Streaming ve Platform servis sağlayıcısı durumunda.



# Giriş

Önümüzdeki birkaç sayfa beraberiz. Onun için önce kendimi tanıtmam uygun olacak.

Kendimi bildim bileli girişimciyim. Galatasaray Lisesi'nden sonra Boğaziçi Üniversitesi Fizik bölümünü bitirip Amerika'da master yaptım. Hayatımın hiçbir döneminde hiçbir tam zamanlı işe başvurmadım. Hiç CV hazırlamadım.

Fakat yanlış anlamayın. Öğrencilik yıllarında tatillerde part-time olarak birçok işte çalıştım.

Hatırladığım ilk girişimim 10 yaşında Ataköy Çarşı'da yere serdiğim gazete üzerinde eski Zagor'larımı satmaktı. Bu proje yaklaşık 3 saat sürdü. Çünkü tezgâhı açtıktan sonra bu okunmuş çizgi romanların benim için çok değerli olduklarının farkına varıp satışı durdurmuştum.

İkinci projem evde mısır patlatıp bunu ortaokul öğrencilerine satmaktı. Aslında fikir ve kâr marjı güzeldi. Mısırları evden bedava tedarik edip evin kaynaklarıyla patlatacak ve bu işten güzel kâr edecektim. Hatta ilk parti mısırları evimizdeki yarıdıcımız söylene söylene patlattı. Kendisine ödeme yapsaydım ilk çalışanım olarak tarihe geçebilirdi. Patlamış mısırlarımla piyasaya çıkana kadar süreç harika gidiyordu. Fakat bu girişim benden büyük öğrenciler tezgâhı talan edince sona erdi.

Para kazandığım ilk ciddi iş deneyimimi Boğaziçi Üniversitesi son sınıftayken yaşadım.

O yıllarda Boğaziçi'nde öğrenciler grup kuruyor ve hocalara sunum yaparak o senenin "Yıllık Komitesi" olmak için çabalıyordu. Bu çabanın sonunda "ihaleyi" kazanan komite yıllık tasarıyor, reklam satıyor, yılının basılmasını sağlıyor, okula bağış yapıyor ve—varsa—kâr komiteye kalıyordu. 1997 yılında 7 kişilik komitemiz Boğaziçi'nin prestijli yıllığını çıkartmakla kalmadı, Türkiye'nin ilk CD-Rom yıllığını da çıkartarak gazetelere haber oldu, okula ciddi bir bağış yaptı ve üzerine adam başı 10.000 dolar kazanarak ciddi bir başarıya imza attı.

Yıllar süren "patronluğa hazırlık" döneminden sonra gelen yarı gerçek yıllık tecrübesi ile duygularım bana hazırsın diyordu.

Master için Amerika'ya giderken uçakta kuracağım şirketi hayal ediyordum. Ne iş yapacağım konusunda hiçbir fikrim yoktu. Sadece bir şirket kurup başına geçmek istiyordum. Amerika'ya vardktan birkaç ay sonra 1999 yılında bir arkadaşım ile belki de Türkiye'nin ilk internet şirketi olan Mezun.com'u kurdum. Diyebilirsiniz ki Amerika'da çalışma izni bile olmayan bir master öğrencisi nasıl gidip şirket kurdu? Bilmiyorum. Galiba gerçekten istersen bir şekilde her zaman başarıyorsun. Sadece doğru soruları sormak, yaratıcı düşünmek ve pes etmeden çalışmak lazım.

Mezun.com, Türklerin ilk internet şirketlerinden biri olmakla kalmayıp 2002 yılı itibariyle telekom ve portal işlerinden milyonlarca dolar ciro yapan, Baltimore ve İstanbul ofisleriyle uluslararası, verdiği hizmet kalitesiyle Amerika'daki Türkler arasında neredeyse monopol bir şirket haline geldi.

Tabii şirketin ilk yıllarını gerçekten yaşayana sormak lazım. Mezun.com'un ilk ofisi iki odalı öğrenci evimin küçük odasından ibaretti. Ortağımla motive olmak için sabahları "işe" kravat ve ceketle gelme kararı almıştık. Özellikle benim yan odadan kalkıp takım elbise giyerek küçük odaya geçmem ilginç bir durum oluşturuyordu. Öğlenleri ben Yönetim Kurulu Başkanı sıfatıyla çalışma arkadaşlarıma kuru fasulye ve pilav yaparken ortağım ve şirketin CEO'su da bulaşıkları yıkardı. Anlayacağınız tüm kalbimiz ve ruhumuz ile "girişiyorduk". İlk ayları şirketin büyümesi ve daha büyük olan yatak odama taşınması takip etti. En son salona da yayılmış çalışanlardan sonra "bu şirket bir ofis kirası ödeyemeyecekse kapatalım" dediğimi dün gibi hatırlıyorum.

Kurulduktan sadece iki yıl sonra Mezun.com *Baltimore Business Journal* tarafından "Fastest Growing Private Firm" seçilirken kurucuları olarak biz de Ernst&Young tarafından tüm dünyada düzenlenen "Entrepreneur of the Year" yarışmasında Maryland eyaletinden finalist olma keyfini yaşıyorduk. İnternet mucizesi çarklarını döndürüyordu.

2004 yılında Mezun çatısı altında dünyanın ilk "İzle-Öde" streaming işini kurduk. Daha Youtube kurulmamış, korsanlar bile korsanlık yapamazken biz Digitürk lisansı ile Türkiye dışında 97 ülkeden 40.000 kişiye maç ve Lig TV aboneliği sattık. Evet, yayınlar arada donuyordu ve derbi maçlarından önce sistemci arkadaşlar "kesin atak var, bu kadar talep olamaz" diyorlardı, ama müşterilerimiz ve biz günün şartlarına göre bayağı mutluyduk.

Yine 2004 yılında daha önce Mezun çatısı altında kurduğumuz ama belli bir boyuta ulaşmakta güçlük çeken Online Çiçek servisinin 444cicek.com olarak Türkiye'de yeniden lansmanını yaptık. Sadece markanın değişmesi ve biraz odaklanma sayesinde satışlarımız yüzde 100 civarında artmıştı.

2005 sonunda Mezun'daki ana ortağım ile vizyonlarımızın artık aynı olmadığını gördüm. Kendisi benim ciddi fırsat gördüğüm streaming ve online çiçek işine



inanmıyor ve bu işleri tasfiye etmek istiyordu. Yönetim Kurulu da ortağımın yanında yer alınca anladım ki Mezun.com şirketi hayallerime gitmem için artık bana fayda sağlamıyordu. Hatta üzerimde ciddi bir yük olmuştu.

2006 yılında Mezun'daki operasyonel işlerimden istifa ederek Türkiye'ye yerleştim. 444cicek.com şirketini ortaklarımdan satın aldım ve aynı zamanda farklı ortaklar ile bir streaming ve bulut bilişim şirketi olan Medianova'yı kurdum.

2010 yılında Mezun hisselerimi satarak ilk başarılı çıkışı gerçekleştirdim. 2011 yılında neredeyse sıfırdan aldığım 444cicek.com şirketini 160.000'in üzerinde müşterisi, markası, nakit akışı ve pazardaki konumu ile beraber yabancılar üzerinden rakibime sattım.

Bu satışlar sonunda gördüm ki bir şirket sadece kurucusuna nakit akışı sağlamıyor, aynı zamanda doğru bir hisse satışı ile kurucunun 10-15 yıl kazanmasını sağlıyor. Yeni gelen sermaye ve tecrübe girişimcinin çok daha farklı düşünmesinin önünü açıyor.

Dolayısıyla okuduğunuz kitabın bu bölümünde bir şirket kurup bir gün satmayı düşünenler bir yol haritası bulacaklar.

## 10 ADIMDA EXIT VE YENİDEN BAŞLAMAK

### 1. Bu Şirket Satılacak mı?

Şirketi kurmaya karar verdiğiniz anda vermeniz gereken bir karar daha var. Bu şirket hayat boyu bir parçanız mı olacak, hızlı bir şekilde kurup satmak mı istiyorsunuz, yoksa kurup eğer bir gün şartlar oluştursa satarım mı diyorsunuz.

Burada konu "Parasını verene satarım" gibi beylik cümleler söylemek değil, gerçekten amaç nedir buna karar vermek. Bu karara göre şirketin yolu daha ilk günden ayrışacaktır.

### 2. Hayal Ettiğiniz Şirket Nasıl Olacak?

Her satış aslında bir hikâye gerektirir. Bu hikâyenin başrolünde kurucunun hayal ettiği şirket ve sağladığı fayda vardır. Dolayısıyla şirketi kurduğunuz ve arkasından gelen dönemlerde hep bir hayalinizin olmasına gayret edin.

Hayal ve hikâye ne kadar net olursa şirketinize yatırım yapacak veya satın alacak kişiler de o hayali o kadar net görecektir. Tabii ki bu hayalin ayakları yere basan modelde olması ve koyduğunuz adımların ölçülebilir olması önemli olacaktır.

### 3. Şirketinizi Kime ve Kaça Satabilirsiniz?

Şirketinizi yurtdışında (veya yurtiçinde) kim satın almak ister? Küresel oyuncuların XYZ firması alır mı? Neden alır? XYZ şirketinin küresel açılım planları nasıl? Daha önce birilerini satın almış mı? Aldıysa neden almış?

Peki, belki daha kurulmamış veya kuluçka aşamasında olan şirketinizi kaç satarırsınız? İçinde bulunduğunuz pazarın boyutu nedir? Siz ne kadar pay alabilirsiniz? Neden?

Bu soruların cevaplarını mümkün olduğunca netleştirmeniz gerekir. İlk başlarda biraz küçük düşünebilirsiniz. Son derece normal. Ama elinizden geldiğince büyük düşünmeye çalışın. “Ayda 10.000 TL kazansam çok mutlu olurum” diyorsanız şirketiniz satılacak boyuta hiçbir zaman gelemmez.

### 4. Beş Yıllık Planınız Var mı?

Ben eskiden “İş planı” konusuna dönem ödevi gibi baktığım için bundan hep çekinirdim. Ama iş planı gerçekten son derece önemli. Sadece kafanızdaki fikirleri yazıp biraz organize etmeniz bile bir iş planı demektir.

Özetle ciddi bir bölümü “öngörü” bile olsa beş yıllık planınızı hazırlayın. Kimsede kristal küre yok. Ama üzerinde düşünülmüş bir plan her zaman ciddi bir yol haritası olacaktır.

Bu planda belli metriklerin kesin olması lazım. 6 ay sonra şirkette kaç kişi çalışacak? Ne kadar reklam bütçeniz var? Ne kadar satış bekliyorsunuz? Ne kadarı gerçekleşti? Hangi servisleri veya ürünleri ne zaman çıkartmış olacaksınız? Hangisi gerçekleşti?

Her girişimci gibi günlük işlerle çok haşır neşir olacaksınız, ama birkaç ayda bir plana dönüp baktığınızda işlerin nasıl gittiğini objektif ve net olarak göreceksiniz, gerekirse revizyon yapacaksınız. İlerleme ancak ölçerek verimli olabiliyor.

## 5. Hayal Ettiğiniz Yere Gitmek İçin Yatırımcıya İhtiyacınız Var mı?

Evet mi? Gerçekten mi? Bana her hafta birçok genç, şirket kurmak için yatırımcı aradığını söylüyor. Değerleme olarak milyon dolarlar havada uçuşuyor. Eğer “Smart Money” dediğimiz, daha önce bu işi yapmış kişilerden veya kurumlardan para arıyorsanız unutmayın; bu para gerçekten akıllı ve tecrübeli. Toplantılara ayakları yere basan değerlendirme ve planlarla gidin. Ne kadar ve neden paraya ihtiyacınız olduğu net olsun.

Sadece yatırım almış olmak için yatırımcı aramayın. İş planınıza göre gerçekten paraya ihtiyacınız varsa yatırımcı arayın. Zaten bu gerçek nedeni gören yatırımcı çok daha hızlı hareket edecektir.

## 6. Yatırımcının Size (Sermaye Haricindeki) Faydalarını Netleştirin?

Amacınız şirketi kurmak, büyütmek ve satmak; Melek veya VC (Venture Capital) dediğimiz yatırımcıların amacı da aynı sizin gibi şirkete girip büyütüp satmak olduğuna göre aynı sayfadasınız. Burada bir yatırımcı size hem şirketi büyütmek hem de zamanı geldiğinde doğru fiyattan satmak konusunda ciddi fayda sağlayacaktır. Sadece en çok parayı verene değil, doğru katma değeri sağlayana yönelmek uzun vadede fayda sağlayacaktır.

Akıllı ve tecrübeli kişilerin yönetim kurulunda her zaman ciddi katkısı vardır.

## 7. Şirket Büyüyor? Şimdi Ne Yapacağız?

Tebrikler. Birçok girişimcinin en çok zorlandığı konumdasınız. Şirket büyüyor ve siz artık tek başınıza değilsiniz. Şirket büyürken hiç düşünmediğiniz sorunları da çözüyor olacaksınız. Bazen o kadar yoğun olabilir ki, tüm bu işlere ne gerek vardı diye düşünebilirsiniz. Hele çalışanlar 30 kişi sınırını geçtikten sonra takım çalışması, motivasyon, liderlik, gelirlerin ve giderlerin kontrolü gibi konuları daha da fazla düşünmek zorundasınız.

Tavsiyem, sadece elinizden gelenin en iyisini yapın ve süreçten keyif almaya bakın. Nasıl olsa moraliniz çok bozulursa “Her işte bir hayır vardır” diyerek rahatlırsınız.

## 8. Ne Zaman Satmalı?

Açıkçası bu konuda net olarak söyleyeceğim bir şey yok. Çünkü bu tümüyle kişinin kendi hayat felsefesi ve vizyonu ile alakalı. 444cicek'i sattığım dönemde bana hata yaptığımı söyleyen arkadaşlarım oldu. E-ticaret patlayacaktı ve ben çıkıyordum. Ama ben diğer şirketim Medianova ile çok daha büyük hayaller içindeydim ve 444cicek'in hayattaki misyonunu tamamladığını düşünüyordum. Ben sattım ve aradan geçen iki yıl sonunda söyleyebilirim ki çok doğru bir karar vermişim.

Bence siz her zaman işinize konsantre olup çalışmayı ve işi büyütmeyi tercih edin. "Guru"ların dediği gibi "Öyle bir iş yapmalısın ki, (şirketi/ürünü) satsan da kazanmalısın, satmasan da..." Modelin bu olmalı. PR yap, görünür ol. Reklamdan ve tanıtımdan korkma, ama hep iş planını düşün. Sonunda bırak alıcılar sana yaklaşsınlar. O zaman ipler senin elinde olacaktır.

"Satmayı hiç düşünmedim ama neden olmasın." Söyleyeceğin sihirli cümle bu olacaktır.

## 9. Alıcı Geldi, Term Sheet, Avukatlar?!

Bence insanın hayal edip kurduğu bir şirketten para kazanması ve arkasından da şirkete bir değer biçilmesi kadar keyifli bir şey yok. Keyfini yaşayın.

Bir alıcı varsa size "Term Sheet" (ön protokol) gönderebilir. Ciddi de olabilir, göz boyamak da isteyebilir. Panik yapmayın. Term Sheet'in önemli olan kısmı "term"leridir. Yani içeriğidir. Başlığı değil.

Daha önce bana gelen bir Term Sheet'de "yatırım yapabilirim de yapmayabilirim de" anlamında birçok cümle vardı. Kendilerine "ciddi" bir teklifleri olduğunda gelmelerini nazıkçe söyledim.

Bilmediğiniz bir nokta veya terim varsa hemen "Google Abi"ye sorun. Alıcılara danışmanlarınızla konuşacağınızı söyleyerek zaman kazanabilirsiniz. Ama gelen teklifi ilk olarak okumak ve anlamak çok önemli olacaktır. Sattığınız mal sizin. Hiçbir avukat veya danışman sizin kadar detaya girmeyebilir. Bunu unutmayın. Arkasından daha önce şirket satış sürecinde satan tarafın yanında olmuş bir avukat bulun. Referans isteyin, elektriginiz tutsun, pazarlığınızı yapın. Çok

kaliteli ofislerde çalışan ama getirdiğiniz işe değer vermeyen biriyle çalışmayın.

## 10. Yeniden Başlamaya Hazır mısınız?

Sizi bilmem. Ben hazırdım ve hâlâ hazırım. Evet, yoruluyorum. Ama sevdiğim işi yapıyorum. Her gün daha çok öğreniyorum ve kendimi geliştiriyorum. 39 yaşında Bodrum'da oturmak bana göre değil.

Dolayısıyla belki cevap bekleyen sorular şunlar:

Hayat misyonunuz nedir? En çok ne yaparken keyif alıyorsunuz? Umarım para için değil, başarı için çalışıyorsunuz. Çünkü para için çalışıyorsanız para geldiğinde hayatınız allak bullak olabilir. Genç yaşta hedefe ulaştıysanız hemen kendinize yeni hedefler belirleyip koşmaya devam edin. Siz bir "işveren"siniz. Kendinize de iş verin. Hedef verin. Göreceksiniz ki hayat aslında hedefe giden yolda geçirdiğiniz iyi ve kötü anlardan ibaret.

Bir gün bir yerde ama inşallah "Girişimci Dünyası"nda buluşmak üzere.



# Networking

## ERTUĞRUL BELEN

Speed Networking™ uygulamasıyla elli binin üzerinde profesyonelin tanışmasını ve işbirliği yapmasını sağlayan Çok Satanlar yazarı Ertuğrul Belen, sonuç odaklı etkin iş ilişkilerini geliştirmek ve iş dünyası başta olmak üzere bireylerin hedeflerine yönelik çevre stratejilerini tasarlama vizyonuyla Business Networking Akademi'yi kurmuştur.

Networking'i Tanışma, Tanıştırma ve Tanınma™ Sanatı olarak tanımlayan Ertuğrul Belen, bugüne kadar BİST 100 içinde yer alan birçok kuruma ve elli binin üzerinde girişimci ve profesyonele Türkiye'de bir 'ilk' olan Speed Networking™ hızlı tanışma seanslarını yaptırmış ve patentli Networking eğitimleri vermiştir.

Networking eğitimleri, Speed Networking™ uygulamaları ve CEO Networking programının yanı sıra araştırmalarını düzenli yayınlayan Ertuğrul Belen, Çok Satanlara girmeyi başaran "Networking, Tanışma, Tanıştırma ve Tanınma Sanatı" ve "Girişimciliğin Altın Kuralları" kitaplarının yazarıdır.

Kariyerinde, General Motors ve PricewaterhouseCoopers'ta uzun yıllar üst yönetim danışmanlığı yapan Ertuğrul Belen, Natuzzi Türkiye'de Yönetim Kurulu Üyeliği yapmıştır.

CEO'lar için tasarladığı Networking programı ve eğitimlerini uluslararası çapta gerçekleştiren Ertuğrul Belen, Galatasaray Lisesi ve

University of Wisconsin mezunudur. Ertuğrul Belen'in tasarladığı ve hayata geçirdiği Networking projeleri birçok ulusal ve uluslararası ödüle layık görülmüştür.

Ertuğrul Belen, ulusal ve uluslararası işadamları, girişimcilik ve STK oluşumlarının kuruculuğu ve yönetiminde bulunmaktadır: GYİAD (Genç Yönetici ve İşadamları Derneği) geçmiş dönem Başkan Vekili, Etohum Melek Yatırım Ağı Ekip Üyesi, Yenibirlider ve Girişimcilik Vakfı Mentörü, Endeavor Girişimcilik Haftası İcra Kurulu Üyesi, İSGİD (İstanbul Genç Girişimciler Derneği) Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi, TÜGİK (Türkiye Genç İş Adamları Konfederasyonu) geçmiş dönem Yönetim Kurulu Üyesi'dir.



# Giriş

Networking kavramı, 1970'li yıllarda Amerikan iş dünyasında artan rekabet ve güçlü bağlantılara duyulan ihtiyaçla doğmuştur. Networking **Tanışma, Tanıştırma ve Tanınma™** sanatıdır.

On yılın üzerindeki networking araştırma ve çalışmalarımı "Girişimciden Yatırımcıya 10 Networking Adımı"na aktarırken, bu kriterlerin Türkiye'ye uygunluğuna özen gösterdim. Çünkü Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da gerçekleştirdiğim networking konferans ve toplantılarıyla, son üç senede Türkiye'de paylaşımda bulunduğum elli bin girişimci girişimci ve profesyonelle yaşadığım deneyimlerim arasında önemli farklar vardı. Türkiye'de:

- **Yeni biriyle tanışmak uluslararası platformlardaki tanışmalar kadar kolay değildi.**
- **Girişimciler daha çekingen, yatırımcılar ise daha mesafeliydi.**

Bu iki fark bile yeni bağlantıların ve ilişki ağlarının örülmesinde önemli engeller teşkil ediyordu. Oysa networking demek, hayalleriniz ve hedefleriniz doğrultusunda tanışacağınız kişileri belirlemek, mevcut bağlantılarınızı güçlendirmek, tanıdıklarınızın referanslarını ve çevrelerini yakından tanımak, tanışmaya karar verdiğiniz yatırımcıya nasıl ulaşacağınızı belirlemek, konuşma ve ilk karşılaşmaya hazırlanmak, hoş bir sohbet kurmak ve ilişkinin sürekliliğini sağlamak gibi kapsamlı bir kazan-kazan adımlarını kapsıyor.

Networking, her ilişki için bir kazan-kazan sürecidir: Girişimci ile yatırımcı, ekip kuracak iki girişimci ve diğer tüm iş birlikteliklerinde... Girişimci iş fikriyle yatırımcıya fayda sunarken, yatırımcı da deneyimleri ve finansmanı ile girişimciye fayda sunar. Networking, aslında bağlantılarınızla aranızdaki fayda dengesini oluşturabilmektir.

Üstelik bunu karşınızdaki kişiden bir beklentiniz olmadan yapıyor ve tanışma, tanıştırma ve tanınma sanatını etkili uyguluyorsanız girişiminizin başarısı kaçınılmaz olacaktır.

## 10 ADIMDA NETWORKING

### 1. Girişiminizi Planlayın

Girişim ve plan kelimeleri size tipik bir iş planını çağrıştırmış olabilir. Ancak bu bölüm, finansal kaynaklar/sermaye yerine, en az bunun kadar önemli olan girişimcinin çevresi ve bağlantılarını detaylandırıyor olacak. Bu da aslında girişimcinin “networking sermayesi” oluyor.

İş fikrinizi veya girişiminizi bir yatırımcıyla buluştırmak istiyor, ama ilgili toplantılara hazırlıksız gidiyorsanız, siz de şans rüzgârının yelkenlerine üflemesini bekleyen çaresiz bir kaptan gibisiniz. Rüzgâr yoksa küreklere geçmeniz gerekiyor. Yani, “o” potansiyel yatırımcıya ulaşmak için onun kim olabileceğini, nerede ve kimin aracılığıyla ulaşabileceğinizi belirlemelisiniz. Hatta elinize geçirdiğiniz tüm kaynaklardan onun profesyonel ve sosyal yaşamında ne yaptığını, en son hangi yatırımlar üzerinde çalıştığını öğrenmelisiniz ki tanışma sırasında etkili ve akılda kalıcı olabilsin. Girişimlerinizi sadece rakamlarla değil, bağlantılarla da kurgulamalısınız.

### 2. Çevrenizi Tanıyın

Girişimlerin yüzde 70’inin aile ve arkadaşlar gibi yakın tanıdıklarla hayata geçirildiğini ve firma kurulduktan sonraki satışların yine yüzde 65’inin aynı yakın çevreyle gerçekteştiğini biliyor muydunuz?

Bunun en önemli açıklaması yeni tanıştığınız biriyle işbirliği yapmanız için beş görüşme gerekmesidir. Üstelik bu kadar görüşmeden sonra dahi işbirliği ihtimali sadece yüzde 80’dir! Yani, yatırımcıyla tanışıyor-sunuz, takip ediyor ve belki bir yerde karşlaşıyorsunuz. Sonra tekrar ve yeniden görüşüyorsunuz. Oysa özellikle yeni girişimcilerin çoğunda bu kadar zaman ve sabır yoktur. Bu sebeple yakın çevre ilk adım olur.

Ancak ulaşmak istediğiniz kişiyle (bu durumda yatırımcı) onu tanıyan bir referansınız aracılığıyla iletişim kurarsanız başarı ihtimaliniz ciddi oranda artar. Öyle ki, yatırımcıyla sizi tanıştıracak ortak bağlantınız zaman ayırıyor ve ilk buluşmaya o da katılıyorsa, yatırımcıyla çalışma ihtimaliniz araştırmalara göre yüzde 63 artıyor.

Bu da çevrenizi daha yakından tanımanız, sadece birinci derece bağlantılarınıza değil ikinci derece yani onların tanıdıklarına da ulaş-

manız ve en önemlisi doğru mesajı vermeniz gerektiğini gösteriyor. Girişimcinin mesajı onun asansör cümlesidir.

Unutmayın çoğu zaman insanlar birbirlerini tanıdığını düşünüyorlar. Oysa sadece biliyorlar. İsim, soy isim, cep telefonu ve e-posta birini tanıdığınızı göstermez. Bunların yanı sıra o kişiye nasıl bir fayda sunabileceğinizi, dolayısıyla üzerinde son çalıştığı proje ve ilgilendiği konuları da öğrenmişseniz, bilmekten tanımaya geçiş yapabilirsiniz.

### 3. Asansör Cümlelerinizi Tasarlayın

Asansör cümlesi bir girişimcinin bulunduğu ortam ve konuştuğu kişiye göre her seferinde yeniden tasarladığı “varoluş sloganıdır”. Bu, öyle bir kendini tanıtma formatıdır ki, hem siz hem de karşınızdaki kişinin sohbet kalitesi buna bağlıdır. Önemli olan, kendinizi anlatıp kurtulmanız değil, paylaşımınızın karşınızdaki kişinin ilgisini çekip size sorular yönelterek hoş bir sohbeti başlatabiliyor olmasıdır.

Mesela 17. katta lobiye inmek üzere asansöre bindiniz. Onuncu katta kapılar açıldı ve çok tanışmak istediğiniz bir melek yatırımcı asansöre bindi. Lobiye inene kadar yaklaşık 30-45 saniyeniz var. Kendinizi nasıl tanıtmalısınız ki, asansördeki ayaküstü tanışma, lobideki hoş sohbete ve kartvizit değişimine, bu da ilerleyen haftalardaki bir toplantı imkânına dönüşsün?

En güçlü bağlantıların ilk adımında bile içten bir “Merhaba” ile başladığını unutmayın. Çoğu zaman bağlantıların bir sonraki sürece geçememelerinin en büyük sebebi yine ilk izlenim ve önyargılardan kaynaklanır.

Bir insanın kesintisiz bir konuya odaklanabildiği süre en fazla 27 saniyedir. Bu da her ne söyleyecekseniz ilk tanışmada kısa ve dikkat çekici olmasının kaçınılmaz olduğunu gösteriyor. Karşınızdaki kişiye kendinizle ilgili aklınıza gelen ilk şeyi söylemeyin. Önce asansör cümlelerinizi paylaşın ve hemen sonrasında onun sorduğu soruya da kendini anlatımları doğrultusunda gerçekten neyle ilgilendiğini öğrenin.

Unutmayın, ilk tanışmada en çok sorulan uluslararası soru “*ne işle uğraşıyorsun?*”dur. Ancak gerçek şu ki, kimse sizin ne işle uğraştığınızla aslında ilgilenmiyor. Bu soruyu duyduğunuzda hemen aklınızda değiştirmeli ve yanıt vermeden önce size şu şekilde sorulduğunu dü-

şünmelisiniz: *“uğraştığın işin bana ve benim çevreme nasıl bir faydası olur?”* Göreceksiniz ki hem verdiğiniz cevapların hem de sorduğunuz soruların kalitesi artacaktır.

#### 4. Kartvizitle Hazırlanın

Kartvizit bir girişimcinin en değerli bağlantı kurma aracıdır. Etkili kartvizit kullanmak için bir Japon'un kartvizit değişim seremonisini örnek almak gerekir:

Kartvizitinizi uzatırsınız, sanki narin ve her an kırılabilir bir kristali tutuyormuş gibi iki eliyle özenle alır. Vücudunun üst kısmı size doğru saygıyla eğilir. Şaşırsınız. Hatta bir an kartvizitiniz yerine yanlışlıkla kredi kartınızı verdiğinizi düşünürsünüz!

Kartviziti almak da vermek de aslında bir seremonidir. Bu değişimin felsefesi şudur: kartvizit, bir kişinin hayatına olan bağlantınızın anahtarıdır. O kartvizit değişimi olmasaydı hayatınızın sonuna kadar o kişiyi belki bir daha göremeyecektiniz.

Birinden kartvizit aldıktan sonra hemen cebe atmayın. Kartvizitin üzerindeki her satırı mutlaka hızlı bir şekilde içinizden okuyun. Bu, hem tanıştığınız kişinin ismini hatırlamanızı hem de konuşmanız sırasında o kişinin cevap vermekten mutluluk duyacağı soruları sormanızı sağlayacaktır. Kartvizit üzerindeki logolar, marka isimleri, fabrika ve diğer adresler soru sormanızı ve sohbet etmenizi kolaylaştıracaktır.

Aldığınız kartvizitlerin üzerine, ya hemen sonrasında ya da akşam evinize döndüğünüzde tanıştığınız kişiyle ilgili notlar almalısınız. Bugün iş dünyası kartvizit mezarlığı gibidir. Yani kimden alındığı hatırlanmayan kartvizitler bir yerde toplansa ve doğaya geri dönüşümü yapılsa, herhalde hektarlarca orman alanı kazanırdık.

Siz siz olun, yanınızda sürekli kartvizit taşıyın. Kartvizit kurumsal değildir: sadece bir firma sahibi olan ya da bir yerde çalışanlar için değildir. Kartvizitlerinizi arkadaşlarınızla da buluşmaya gittiğinizde yanınızda taşımalısınız. Fırsatın karşınıza nerede çıkacağını bilemezsiniz. En büyük iş fikirleri ve iş ortaklıkları insanların en rahat olduğu ortamlarda doğmuştur.

Bir girişimci, projesinin fikir safhasında dahi kendine kartvizit bastırmalıdır. Bir yüzünde isim, soy isim ve iletişim bilgileri olabilir. Diğer tarafında ise üye olduğu bir dernek, iş fikri hazırsa logosu ya da slo-

ganı yer alabilir. Bunların hiçbirisi hazır değilse, profil oluşturduğunuz sosyal ağların logolarını koyabilirsiniz.

## 5. Tanışın

Yatırımcıların bulunduğu organizasyonlara ve konferanslara katılmak elbette yeni bağlantılar kazanmanız için önemli fırsatlardır. Ancak bir girişimcinin, yatırımcıya uzanan yolda sadece bu tip genel organizasyonlarla hedefine ulaşması tamamen şans ve tesadüflere bağlı olur.

Her girişimci hedeflerini iş planının yanı sıra sahip olduğu ve kurması gereken bağlantılarla da kurgulamalıdır. Öncelikle, girişiminiz ve projeleriniz doğrultusunda nasıl bir ekip kurmak istediğinizi ve nasıl bir yatırıma ihtiyacınız olduğunu belirlemelisiniz. Daha sonra bu kişilerin kimler olabileceğini araştırmalısınız. O isimleri belirlediğinizde artık tanışmak için de bir amacınız olacaktır.

Yeni bağlantılara iki yöntemle ulaşabilirsiniz. Birincisi, doğrudan temasa geçmektir. Bunun için kendinizi asansör cümleleriyle tanıtır ve toplantı talep edebilirsiniz. Bir yatırımcının çok yoğun olacağından ve fikrinizle ilgilenmeyeceğinden çekiniyorsanız, onun katıldığı etkinlikleri belirlemelisiniz. Organizasyon öncesi veya sonrasında doğal bir tanışma ortamı yaratıp daha sonra yüz yüze bir toplantı için fırsat yaratabilirsiniz.

İkinci ve en etkili yöntem ise ulaşmak istediğiniz yatırımcıyı tanıyan bir bağlantınız varsa, size onun referans olması ve sizi tanıştırmasıdır.

Sadece size güvenen insanlar referansınız olmayı kabul edecekler ve hatta sizi gönüllü tanıştıracaklardır. İş dünyasında birinin güvenini kazanmak için en etkili yöntem onların çevrelerini geliştirmelerine aracı olmaktır. Yani tanıştırmak!

## 6. Tanıştırın

Networking dünyasında yapılan araştırmalara göre, yeni bağlantılarla gerçekleştirilen işbirliklerinin yüzde 80'inin beşinci görüşmeden sonra hayat bulduğunu söylemiştik. Diğer bir taraftan da referansların yani başkalarının vesile olduğu tanıştırmaların yüzde 63 daha etkili

olduğuna da değinmiştik. Yani tanışmak istediğiniz yatırımcıyı tanıyan bir arkadaşınız sizi onunla bir araya getirdiğinde beşinci değil belki ikinci görüşmede etkili bir bağlantı kurabiliyorsunuz. Çünkü güven unsuru daha hızlı devreye giriyor.

Herkes ortalama 200 kişi tanıyor. Yeni bir bağlantıyla tanışmanız ve güven bağını oluşturmanız doğal olarak zaman alacaktır. Oysa tanıdığınız 200 kişiyi tanıştırmaya başladığınızda çok farklı bir durumla karşılaşacaksınız. Tanıştırdığınız kişiler belki bir firma ya da bir ekip kuracaklardır. Bunu yaparken sizin tanımadığınız insanları da yeni oluşuma davet edeceklerdir. Ve buna vesile olduğunuz için yeni network'ün merkezine sizi alacaklardır. Tanıştırmayı hayatınızın günlük bir parçası haline getirdiğinizde, bir süre sonra network'ünü-zün katlanarak büyüdüğüne ve size duyarlı bir hale geldiğine şahit olacaksınız. Yani iş dünyasında tanınmaya başlayacaksınız.

## 7. Tanının

Networking'de tanınmak bir sonuştur. Etkili tanışma ve tanıştırmanın bir sonucudur. Siz, girişimcilik eko-sistemine karşılıklı beklemeden destek olduğunuzda bir süre sonra tüm bağlantılar ve kapılar size aılır.

Elbette bu süreci hızlandırmanın da bazı yöntemleri vardır. Yazmak ve topluluk önünde konuşmak her girişimci için çok değeri yetkinliklerdir. Her ikisinin de ortak özelliği bilgi paylaşımıdır. İlgilen-diğiniz konu her neyse bunu kapsamlı araştırmalı ve en fazla bilgiye siz sahip olmalısınız. Öğrendiklerinizi ve deneyimlerinizi ilk etapta belki bir blogla aktarmalı, yazı stilinizi geliştirdikçe konunuzla ilgili dergiler ve köşelerle de paylaşmalısınız.

Bir süre sonra göreceksiniz ki, konuşmalara ve kitlesel paylaşım platformlarına davet edileceksiniz. Mütevizalılığınızı ve doğallılığınızı kaybetmeden yapacağınız bu konuşmalar, kısa zamanda çok etkili insanların güvenini kazanmanızı ve her türlü işbirliği için tanınmanızı sağlayacaktır.

Bir de isimleri hatırlamanın önemini fark eder ve bu konuda kendinizi geliştirirseniz, hem girişimciler hem de yatırımcıların gönlünde taht kurarsınız.

## 8. İsimleri Hatırlayın

*Sabah* gazetesi “İş’te İnsan” köşemde Mart 2010’da yazdığım bir makaleyi hatırlatmak istiyorum:

“İnsan ilişkileri gurusu olarak bilinen Dale Carnegie, dünyadaki en etkili sesin insanın kendi ismi olduğunu söylüyor. Gerçekten de öyle değil mi? Büyük bir kalabalıkta tanıdık bir sima görüp ona seslendiğinizde, duyması belki güç diye düşündüğünüz anda, o sihirli melodi aniden kişinin başını çevirmesine neden olur. Ya da isminizin kitleleri ağırlayan bir mekânda anons edilmesi... Kalp atışınız hızlanır, o saniye belki varlığını en yoğun hissettiğiniz andır.”

“İsimleri hatırlamakta çok kötüyüm ama simaları hiç unutmam” diyorsanız artık bahanelerden kurtulma zamanı! İsimleri hatırlamak için; aldığınız kartvizitler üzerine notlar almalı ve dönemsel olarak bunları tekrarlayarak hafızanızı tazelemelisiniz. Tanışma anında ise isim duymaya hazır olmalı, iyi dinlemeli, o kişiye ismiyle aralarda hitap etmeli ve hatta içinizden tekrarlamalısınız.

Unutmayın, sima hatırlamak önemli bir vasıftır. Ancak bu özellik, isimle bütünleştğinde tam değer kazanacaktır. İsim hatırlamak business networking’de birçok ilişki kapısını hızlı ve etkin aralayan bir parola gibidir. Çünkü karşınızdaki kişinin sihirli melodiyi, yani kendi ismini duyarak, o an tüm benliğiyle sizinle olmasını sağlayacaktır.

## 9. Sosyal Ağları Kullanın

Tanıdığınız ve tanışmak istediğiniz kişilerle sosyal ağlarda buluşun. Sosyal ağlar bağlantılarınızı güçlendirmek için birçok fırsat sunar: Profili neyle uğraştığını, bağlantıları kimleri tanıdığını, üyesi olduğu gruplar neyle ilgilendiğini, status yani günlük paylaşımları ise en son ne üzerinde çalıştığını anlatır. Bu da onları daha yakından tanımanızı ve bir başarıları için tebrik etmenizi sağlar.

Ayrıca sosyal ağlardaki gruplar ilgilendiğiniz konuyla ilgili birçok kişiyle kısa sürede tanışmanızı ve paylaşımlarınız doğrultusunda tanışmanızı sağlar. Mesela Türkiye elçiliğini yaptığım XING Girişimcilik grubu (<http://bit.ly/girisimcilik>) 7000’e yakın üyenin girişimcilikle il-

gili her konuda ortak paylaşımda bulunmaları ve birbirleriyle tanışmaları için önemli bir platform oluşturuyor. Siz de ilgilenebileceğiniz grupları belirleyin ve bağlantılarınızın sürekliliğini sağlayın.

## 10. Yılmayın

Networking yapmak, network'ünüzü geliştirmek ve iyi bir networker olmak için her şeyden önce insanları sevmeniz gerekir. İlk adımı da-ima siz atmalısınız. Her tanıştığınız veya yardımcı olduğunuz kişiden, hemen sonrasında karşılık beklemek çıkarıcı bir yaklaşım olur.

Her fırsatta insanları buluşturmalı ve her neyle ilgileniyorlarsa hayat hedefleri doğrultusunda onları desteklemelisiniz. Bu, bazen bir makale paylaşmak kadar basit, bazen de bir tanıştırma kadar güven dolu bir hareket olabilir. Sabırlı olmalısınız. Başlangıçta hayatınızda hiçbir değişiklik olmuyor gibi hissedebilirsiniz. Sonra bir sabah uyanırsınız, anlırsınız ki nadas dönemini yaşamışsınız. Ektiğiniz tüm işbirliği tohumları bir anda networking ormanına dönüşmüştür.

Networking ormanını özenle sulamaz, yani kurduğunuz etkili bağlantıları güncel tutmazsanız, başladığınız noktaya kısa bir sürede geri dönersiniz. Orman kurur ve çoraklaşır.

İlişkilerinizin yakınlığına göre kendinize haftada veya ayda bir gün ve saat aralığı belirleyin. Tanıdıklarınızı (özellikle tanıştığınız yatırımcıları) işiniz düşmeden sebepsiz yere arayın ve beşer dakikalık hoşsohbetler yapın. Göreceksiniz ki ihtiyaçlarını örtüştürdüğünüz birçok arkadaşınızı birbiriyle tanıştırmak için de fırsatlar bu şekilde doğacaktır. Unutmayın ki, networking yanınızdaki kişinin başarılı olmasını sağlamaktır.

Networking'in gücünü keşfetmek ve bu konuyla ilgili daha fazla kaynağa ulaşmak için [www.networkingakademi.com](http://www.networkingakademi.com)'u ziyaret edebilirsiniz. Ayrıca, iş dünyası kitapları kategorisinde Çok Satanlar arasına girmeyi başaran *Networking, Tanışma, Tanıştırma ve Tanınma Sanatı* kitabımı tüm kitapçılarda bulabilirsiniz. İnternette de sipariş verebileceğiniz bu eser, *Girişimciliğin Altın Kuralları* kitabında okuduğunuz 10 Networking adımını gerçek hayattan vakalar ve uygulamalarla daha detaylı anlatıyor.

Şimdi Networking zamanı! Başarılar!



# Kuruluş Stratejisi

## GÜLSÜM ÇIRACI

Kocaeli Üniversitesi İşletme bölümü mezunu olan Gülsüm Çıracı Türkiye'nin önde gelen kurum ve kuruluşları için İnsan Kaynakları Danışmanlığı alanında çalışmıştır. Dünya Bankası tarafından İŞKUR ortaklığıyla düzenlenen Özelleştirme Sosyal Destek Projesinde Yeniden İşe Yerleştirme bileşeninde Eskişehir ve İstanbul'da proje müdürlüğü ve eğitimlik yaptı. Yine aynı dönemde Özelleştirme Sosyal Destek Projesi –KOSGEB Küçük Ölçekli İş Kurdurma Danışmanlığı projesinin Osmanlıye, Tarsus ve İstanbul'da yürütülmesinde proje koordinatörü, Pamukkale Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesinde Genç Girişimci Geliştirme Programlarında eğitmen olarak çalıştı.

Gülsüm Çıracı, 2004 yılı Eylül ayından itibaren MG Danışmanlık Ltd. Şti.'ni kurdu. Bugüne kadar MG Danışmanlık bünyesinde Kadın Girişimcilik, Genç Girişimcilik, İşsizlere Yönelik Girişimcilik eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle Türkiye'nin 28 farklı bölgesinde yaklaşık 7000 girişimciye ulaşıldı ve birçok işletmenin kurulmasına destek verildi. Ayrıca Türkiye'de sekiz farklı ilde İşgücü Piyasası Analiz Çalışmaları yürütüldü.

Gülsüm Çıracı halen, kurucusu olduğu MG Danışmanlık Genel Müdürlüğü görevi ile beraber, Girişimcilik Derneği yönetim kurulu başkanı ve İstanbul Melek Yatırımcı Merkezi yönetim kurulu üyesi olarak girişimcilere destek vermeye devam ediyor.



# Giriş

Girişimcilerin en çok sorduğu sorulardan biri de “İşyerimi Nerede Kurmalıyım?” sorusudur. Aslında işyerinin lokasyonunu belirleyen en önemli kriter işin kendisi olmalıdır. İşyeri lokasyonunu belirlerken en önemli soru “Ürün veya hizmetimi müşteriye en uygun maliyetle sunabileceğim ve üretebileceğim yer neresidir?” Uygun bir kuruluş yeri saptayan işletme aynı dalda faaliyet gösteren diğer işletmelere göre rekabet avantajı sağlar. Yer seçimi yaparken bir veya birkaç faktör bu seçime etki edecektir. Öne çıkan faktörleri belirleyip, bu faktörlere göre karar vermek önemlidir. Yer seçimine karar verirken aşağıdaki faktörleri gözden geçirmenizde fayda vardır.

---

## 10 ADIMDA KURULUŞ YERİ

### 1. Müşteri Potansiyelinin Bulunduğu Yerler

İşletmenizi müşterilerinizin ulaşabileceği bir yerde kurabilirsiniz. Perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren birçok işletme bulundukları bölgedeki yaya trafiğinin yoğun olduğu cadde veya sokakları tercih ederler. Yine hazır yemek sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de hem ana caddeleri hem de çalışan insanların yoğun oldukları bölgeleri tercih ederler. Bu tür bir karar verirken işletmenizi o caddenin sağ tarafı mı yoksa sol tarafında mı kuracağınıza bile karar vermeniz gereklidir. Elbette lokasyon belirlerken pazar araştırması yöntemlerine başvurabilirsiniz. Geçmişte danışmanlık yaptığım hazır yemek sektöründe bulunan bir müşterim yeni bir şube açmak için önce lokasyonu tespit etmeye çalışmıştı. Lokasyon tespitinde yaya trafiği yoğun bir caddenin hem sağ, hem de sol tarafında günün farklı saatlerinde kaç kişinin geçtiğini not almış, yine aynı cadde üzerinde bulunan rakiplerine farklı

saatlerde gitmiş, zaman geçirmiş, hangi saatte kaç müşteri geliyor ölçmeye çalışmıştı. Tabii bu araştırma sonunda verdiği karar son derece isabetli oldu. Bu örnekte de belirttiğimiz gibi işyeri lokasyonunu tespit ederken rakip işletmeleri de gözden geçirmekte fayda vardır.

## 2. Rakip Firmaların Yerleşimleri

Rakip firmaların yerleşim alanlarına yakın bir yerde işletmeyi kurmak da avantajlı olabilir. Örneğin alışveriş merkezlerinde, rakip birçok işletme aynı bina içinde faaliyet göstermektedir. Buradaki temel amaç, alışveriş merkezini bir çekim merkezi haline getirmektir. Alışveriş merkezine gelen birçok kişinin amacı alışveriş yapmaktır. Bu da birden fazla rakip olmasına rağmen müşteri potansiyelinin daha fazla olması demektir. Kapalıçarşı her zaman için kuyumcuların bulunduğu bir yer olarak bilinir, bu da müşterinin satın alma kararını etkiler. Müşteri farklı ürünler görmek ve fiyat araştırması yapmak ister. Bu nedenle aynı tür firmaların belli bir yerde toplanması müşterinin o bölgeyi veya merkezi satın alma amacıyla ziyaret etmesini sağlayabilir.

## 3. Ürün ya da Hizmetinizin Müşteriye Ulaştırılma Şekli

Eğer üretim veya dış ticaret yapıyorsanız bu faktörü baz almanız mümkün gözükmektedir. Örneğin denizasıırı ihracat yapan bir işletmenin ticari limanı olan bir şehirde faaliyet göstermesi, müşterisine kısa sürede mal gönderebilmesini sağlar. Aynı şekilde ulaşımın hedef kitleye daha yakın olduğu bölgelerde faaliyet gösteren işletmeler rakiplerine göre daha avantajlı konumda olacaklardır. Elbette bu kritere göre karar verirken üretimi yaptığınız yer ile müşterinin aynı yerde bulunması şart değildir, dikkat edeceğiniz nokta bulunduğunuz yerden müşterinize ürün ya da hizmetinizi nasıl ulaştıracağınız sorusuna yanıt verebiliyor olmanızdır.

## 4. Tedarikçilerin Yerleri

Kuruluş yerini belirlerken temel amaç, en uygun hizmet veya mal üretimini nerede gerçekleştiririm sorusudur. Bu nedenle en önemli

girdiniz olan hammadde veya yarı mamule yakın bir lokasyonda olmak da tercih edilebilir. Hammaddenin işletmeye ulaşımında lojistik giderleriniz azalacağı gibi, hammadde ve yarı mamul piyasasını da kontrol edebilme şansınız olur. Örneğin Ege bölgesi en büyük zeytin ağacı alanına sahiptir. Dolayısıyla birçok zeytin ve zeytinyağı üreticisi de işletmelerini bu bölgede kurmuşlardır. Özellikle tarım hammadde kullanan işletmelerin hammadde fiyat değişikliklerini bölgeden takip etmeleri çok daha kolay olacaktır.

## 5. İşgücü Gereksinimi ve İşgücü Ücretleri

Çalışanların işyerine yayan, toplu taşıma aracıyla, işyerinin özel araçları ya da çalışanın kendi özel aracıyla gidiş geliş masrafları ve süresi giderek maliyet artırıcı nitelik taşır. Daha uzak mesafelerden işgücü temini halinde, işçinin yerleştirilmesi için gerekli konut, sağlık ve eğitim-öğretim tesisleri ile diğer sosyal tesislerin kurulması yatırım harcamalarını oldukça artıracığından bu tür yerlerin kuruluş yeri olarak seçilme şansı fazla yoktur.

Farklı yerlerdeki iş koşulları ve ücretleri önemli derecede farklılıklar gösterdiğinde, işgücü yoğun işletmeler, ücretlerin en düşük olduğu bölgelere akacaklardır. Günümüzde birçok ülkede yapılan toplu iş sözleşmeleriyle bölgeler arası ücret farklılıkları önemli ölçüde azalmış olmasına rağmen, bu faktör birçok ülkede önemini korumaktadır. Nitelikli işgücü isteyen konularda ise kuruluş yerinin kentsel bölgelere yakın olması gerekmektedir. Nitelikli işgücünün genellikle kentlerde bulunmasından dolayı özellikle uzmanlığa dayalı hizmet veren sektörlerde yerleşim yerini belirlemektedir. Finans işletmelerinin İstanbul'da yoğunlaşması buna bir örnek teşkil edebilir.

## 6. Arazi Gereksinimi ve Bedelleri

Yine gayrimenkul fiyatlarının yüksek olması nedeniyle üretimin artık şehir merkezleri yerine Anadolu'ya kaymasını örnek gösterebiliriz. Organize sanayi bölgeleri hem teşvik yasası kapsamında olmaları hem de altyapı hizmeti sunmaları nedeniyle üretici firmaların tercih ettikleri bir yerdir. Arazi ve inşaat taşınmaz olacağı ve satın alınacağı

için, üzerinde düşünülmesi gereken maddelerden biridir. Bu maddeyi değerlendirirken yatırım maliyetleri ve işçilik ücretleri, sağlanan teşvikler gözden geçirilmeli ve ona göre karar verilmelidir.

## 7. Evde Çalışmak

Yukarıdaki maddelere ek olarak evde çalışmak da bir alternatif olabilir. Bu oldukça zor ama aynı zamanda sabit işletme giderlerini oldukça düşüren bir yöntemdir. Fakat birtakım riskleri de mevcuttur. Eğer bekârsanız ve tek başınıza yaşıyorsanız biraz daha kolay olabilir. Fakat bu noktada gereken öz disiplini oluşturabilmeniz önemlidir. Eğer yalnız yaşamıyorsanız ve diğer ev halkı da gününün bir kısmını evde geçiriyorsa mutlaka konsantrasyonunuz dağılacak ve sizi bekleyen birçok ayak işi olacaktır. Ayrıca müşterilerinizi ev-ofisinizde ağırlamayacaksınız. Müşteri, tedarikçi veya diğer iş görüşmeleriniz için de ev dışı mekânlar kullanmak durumunda kalırsınız ki bu durum para harcamanız anlamına gelir. İşletmenizi yeni kurarken ev-ofis olarak işe başlasanız dahi mümkün olan en kısa sürede ofis tutmanızı öneririm.

## 8. Mobil Tesis Kullanmak

Teknolojinin gelişmesiyle, artık ofise veya bir çalışma mekânına ihtiyaç kalmadan da işlerimizi sürdürebiliyoruz. Örneğin, danışmanlık vb bir işiniz varsa sadece cep telefonunuz ve dizüstü bilgisayarınızla çalışabilmeniz mümkündür. Bu yöntem de işletme giderlerini minimuma düşürecek bir yöntemdir. Bu yöntemi tercih etseniz bile insanların ciddiyeti görmeleri açısından bir süre sonra ofisiniz, sabit telefonunuz olmalıdır.

## 9. Büyüklük İhtiyacının Tespiti ve İç Mekân Düzenlemesi

İşyerinin lokasyonunu tespit ettikten sonraki en önemli karar işyerinizin ne kadar büyüklükte olacağıdır. İşyeri büyüklüğüne karar verirken önünüzdeki birkaç yıl oluşabilecek genişleme ihtiyacını da öngörmeniz gerekir.

Şunu unutmayın ki işyerinizi değiştirmek, evinizi değiştirmekten ve taşımaktan daha zordur. Bu nedenle birkaç aylık geçici çözümler bulmayın. İşletmenizin en az üç yıl aynı yerde kalacağını varsayarak büyüklük ihtiyacınızı tespit edin.

## 10. Hizmet, Üretim ve Perakendecilik Sektörü

### **Ürün ve hizmet sektöründeyseniz**

Müşterilerinizin dış görünümüne önem verdiklerini unutmayın. Bu nedenle ofisinizi sade ve şık döşemeniz iyi olur. İç mekân düzenlemesinde yaratıcılığınızı kullanmanızda fayda var. Evinize bakın, bazı mobilyalarınızı ve aksesuarlarınızı işyerinize adapte edebilmemiz mümkündür. Örneğin yemek masanızı birkaç küçük değişiklikle toplantı masası haline getirebilirsiniz. Hem şık hem de alışılmadık çözümler geliştirebilirsiniz.

Daha önce bir tekstilci girişimci adayımız, evindeki eski bir dikiş makinesini boyatıp, üstüne kestirdiği camla hem bir ofis masası elde etmiş, hem de ofisine gelenlerin beğenisini toplamıştı.

Aydınlatma da dikkat etmeniz gereken bir konudur; ofisinizi aydınlatırken sadece tavan aydınlatmaları değil, aynı zamanda yerden ve duvardan aydınlatmaları da kullanabilirsiniz. Aydınlatma sistemi nasıl olursa olsun, gününüzün büyük kısmının ofiste geçeceğini düşünmeniz ve elektrik sarfiyatını göz önünde bulundurmanız gereklidir. Bu nedenle alacağınız aydınlatma elemanlarında tasarruflu ampul kullanmanızda fayda vardır.

Ofisinizi ilk etapta profesyonel bir mimara düzenletmek durumunda değilsiniz, fakat tamamen kendi zevkiniz doğrultusunda da hareket etmeyin. Bu konuda aylık yayınlanan dergileri, yayınları veya internet sitelerini takip ederek fikir edinebilirsiniz.

### **Perakendecilik sektöründeyseniz**

Ofisiniz ya da deponuz çok önem teşkil etmeyecektir. Yerleşim aynı zamanda müşterinin satın alma kararını da etkileyecektir. Bu nedenle perakendecilik sektörüne yönelik bazı ipuçlarını incelemenizde fayda vardır. Çok kilit bilgilerin bu noktada işinize yarayacağını umuyorum. Örneğin büyük marketlerde kasa yanında sakız, sigara vb ürünlerin

satılması. İnsanların almayı unutabilecekleri fakat gördüklerinde alma isteği uyandıran ürünler. Bu gibi küçük ipuçlarıyla işyerinizi düzenlemeniz satış hacmini etkilemenizi sağlayacaktır. Bu konuda yazılan gerçekten yetkin kitapları okuyabilir, sektörünüzdeki lider örnekleri inceleyebilirsiniz. Kendi işinizi kurarken mutlaka gözlem yapın, sektörünüzde lider kurumlarda vakit geçirin, iş modellerini, güçlü ve zayıf taraflarını anlamaya çalışın. Tüm bu gözlemler mutlaka işinize yarayacaktır.



# Şirket Kurma Hukuku

## AZİM ÇİĞİL

Dünyanın önde gelen uluslararası danışmanlık firması Arthur Andersen'in İstanbul ofisi hukuk bölümünde uzman avukat olarak görev alan Azim Çiğil, 2002 yılında Ernst & Young İstanbul ofisi hukuk bölümünde kıdemli yönetici avukatlık yaptı. Arthur Andersen ve Ernst & Young firmalarında 2004 yılına kadar, "holdingleşme, vergisiz yeniden yapılanma, birleşme ve satın alma hukuku, şirketler hukuku, sözleşmeler hukuku, banka ve finans hukuku" alanlarında çalışmalar gerçekleştirdi. İş hayatında edindiği tecrübelerin ışığında Azim Çiğil Avukatlık Bürosu'nu kuran Çiğil, şu anda özellikle uluslararası firmaların şirket kuruluşu, birleşme, satın alma, due diligence ve joint venture (iş ortaklığı) süreçlerinin hukuksal yönetimi, halka arz sürecindeki firmaların due diligence (özel inceleme) çalışmalarının gerçekleştirilmesi alanlarında çalışıyor. Azim Çiğil, uluslararası alandaki faaliyetlerini Moore Stephens Türkiye ofisinde danışman olarak gerçekleştiriyor.

Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde Lisans Eğitimini, Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde Yüksek Lisans Eğitimi'ni tamamlayan Çiğil'in, Arthurlular Derneği üyeliği, Galatasaray Spor Kulübü üyeliği, Genç Yönetici ve İş Adamları Derneği üyeliği, İstanbul Golf Kulübü üyeliği ve İstanbul Levent Rotary Kulübü üyeliği gibi birçok sivil toplum kuruluşuna üyeliği mevcuttur.



# Giriş

Girişimcinin bize bakan yönüyle tanımı, risk alan, yenilikleri yakalama gücüne sahip, fırsatları rasyonel olarak değerlendirebilen ve tüm bunları hayata geçiren kişidir. Klasik tanımı bir kenara bırakırsak, aslında girişimciyi girişimci yapan ve iş dünyasının diğer öğelerinden ayıran en önemli özelliği “risk” almasıdır. Anahtar kelime “risk” olunca ilk akla gelen savunma-korunma kaygısı olmaktadır. Göz ardı edilse de, girişimcilik bir “üretimhane”, fikir ise “mamul” konumunda olmalıdır. İş dünyasının risklerinden ötürü fikir aşamasındaki ürün hatalı olabilir, fakat bu hatanın tüm üretime hatta tüm işletme olan girişimcinin kendisine en az zarar vermesi gerekmektedir.

Risk, girişimcinin geçmesinin zorunlu olduğu tehlikelerle dolu yoldur ve zaman zaman bu yolda seyir esnasında sorunlarla karşılaşılır. Bu noktada, girişimcinin en büyük yol göstericisi hukuk normlarıdır. Hukuk normlarına vakıf bir girişimci risk şiddetini çok üstlere taşısa bile, atılan adım sağlam olacaktır. Yani girişimci, aklındaki fikri iş dünyasına aktarırken bir nevi kendini ve fikrini sigortalatmış ve dolayısıyla ticari yaşamda hukuki bir kalkana sahip olacaktır.

Bu bağlamda, ana hatları ile hukuki yönden girişimciye yol gösterici 10 altın maddeyi teorik ayrıntılardan uzak, basit bir şekilde bilginize sunmak istiyoruz.

---

## 10 ADIMDA ŞİRKET KURMA HUKUKU

### 1. İş Dünyasına İlk Adımda Örgütlenme Nasıl Olmalıdır?

Girişimci, başladığı her işte maliyeti en alt seviyede tutarken, yüksek kazancı hedeflemelidir. Bu noktada, girişimci kuracağı iş organizasyonunu iş dünyasına ve yürüteceği işe uygun konumlandırmalı, maliyetleri en aza indirmeyi hedef edinirken, kuracağı işletme yapısının da işe

uygun olması gerektiğini unutmamalıdır. Girişimci ticari hale getirmek istediği fikrini somut hale getirmek için çeşitli seçeneklere sahiptir.

İlk olarak girişimci tek başına şahıs işletmesi kurabileceği gibi, en az bir girişimci ya da profesyonel kişiler ile bir araya gelerek şirket de kurabilir.

Bu ayırmada girişimcinin “Kurduğum işletmede yapılacak iş ne? İş hacmi ne kadar? İş süreklilik arz ediyor mu?” sorularını cevaplaması gerekir.

Girişimcinin meşgul olacağı iştigal alanı tek bir uzmanlık alanına mahsus, basit ve iş hacmi fazla değilse, çabuk kurulup istenildiğinde ticaret sicilinden kolayca terkin edilebilen ve maliyeti düşük olan şahıs işletmesini öneriyoruz. Girişimci şahıs işletmesi ile ticari hayatın gerektirdiği yükümlülükleri sırtlamadan, yaratıcılığını kullanarak kafasında oluşturduğu fikrini rahatlıkla ticari hale getirebilir ve en az maddi ve manevi maliyetlerle girişimini sınavabilir.

Peki, ya girişimcinin sahip olduğu fikir iş hacmi yüksek ve karışık ise nasıl bir işletme türü seçilmelidir?

Bu durumda, söz konusu iş daha yoğun çaba ve sermaye gerektireceği için girişimcinin, birkaç girişimciyle ya da teknik konuda uzman kişiler (finansör, pazarlamacı, profesyonel yönetici) ile bir araya gelip şirket kurması opsiyonu düşünülmelidir. Ancak kurulacak olan şirketin tasfiyesi ve kapanışının şahıs işletmesindeki kadar kısa sürmediği hatta birkaç yılı aldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sebepten dolayı eğer müteşebbis ürettiği fikri ilk defa ticari yaşama aktarmayı hedefliyorsa şahıs işletmesi kurması, kendini orada ticari yaşamın ağır riskleri ve yükümlülüklerinden uzak bir şekilde ölçme imkânı bulması daha rasyonel olabilir.

Bilindiği üzere şirketler şahıs şirketleri ve sermaye şirketleri olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. “Girişimci hangi durumda ne tür şirket kurmalıdır?” sorusunun cevaplandırılması gerekmektedir.

Eğer girişimcinin yürüteceği iş, emek gücü ağırlıklı, fazla sermaye gerektirmeyen türden ise şahıs şirketi kurması doğru olacaktır. Aksi durumda ise sermaye şirketi kurularak işin yürütülmesi uygun düşecektir. Bunun yanında eğer girişimciler tek bir ortak iş yapmak istiyorlarsa joint venture ya da şirketler birliği adı altında iş ortaklığı kurabilirler. Ancak bu durumda Ticaret Kanunumuzun adı şirket hükümlerinin uygulanacağını gözden kaçırmamak gerekir.

Girişimci iş dünyasına girerken ilk olarak örgütlenme şeklini belirlemek için yukarıdaki seçenekleri değerlendirmeli ve kendi yoluna uygun aracı seçmelidir.

## 2. İş Dünyasının Girişimciden Beklediği Davranış Modeli Nedir?

Girişimci, iş dünyasının en dinamik ve rasyonel hareket etmesi gereken aktördür. Girişimcinin bu özelliği sebebiyle kendisinden beklenen davranış kaideleri mevcuttur.

İlk olarak girişimci yenilikçi ve yaratıcı olmalı, risk almalı, öncü olmalı ve rekabetçi düşünme niteliğine sahip olmalıdır. Ancak bu bağlamda iş dünyası kurallarına riayet etmeli ve haksız rekabete girmemelidir. Girişimci kaderini çizdiği bu yolda kanun hükümlerine ve teamüllere uygun hareket etmeli, girişimi ve kendisi kolay ulaşılabiliyor olmalı, ancak ne kendisi ne de girişimi bundan zarar görmelidir. Sonuçta girişimci, ekonomik çıkar elde etmek için fikrini ticarileştirmiş, alenileştirerek alıcıların beğenisine sunmuş olmalıdır. Ayrıca girişimci uygun zamanı kollamalı ve o zamana kadar girişimini her yönüyle hazırlamalı, duygusal düşüncelerden uzak şekilde pazarın büyük aktörlerine girişimini satabilme yetkinliğini gösterebilmelidir. Elde ettiği yeni finansman gemisiyle yeni denizlere açılmalı, yeni girişimlerde bulunmalıdır.

Mesela, girişimcinin ticari yaşamında basiretli bir işadamı gibi hareket etme zorunluluğu vardır. Basiretli davranma, ticari hayatın gerektirdiği dinamizme ayak uydurmak için elzemdir. Girişimci bu noktada neyin ne olduğunu idrak etmeli, ufukta ne geleceğini öngörmeli ve ona göre tedbirlerini almalıdır.

Ayrıca girişimci ticari işi dolayısıyla tacir sıfatını kazanacağından, yani tacir elbisesini giyeceğinden artık farklı hükümlere tabi olacaktır. Çünkü ticari yaşam, girişimci için bambaşka bir parkurdur ve bu parkurların kendine ait kuralları vardır. Örneğin, tacir sıfatını kazanan girişimci iflasa tabi olacaktır. Bu sebeple, iflas hükümlerine tabi olmanın yükümlülük ve sonuçlarının da girişimci tarafından bilinmesi gerekmektedir. Ek olarak girişimci ticari işlerinde sözleşmeyle kararlaştırılan ücret ve cezanın tenkisini de isteyemeyecektir. Bunun yanında ihtar, ihbar ve fatura düzenlenmesi hakkında kanun hükümleri adi işlerde uyulması gereken hükümlerden farklılık arz etmektedir.

Bu sebepler dolayısıyla, girişimci iş dünyasında daha tedbirli davranmalı, ihtimamı elden bırakmamalı ve işin hukuki boyutunu unutmamalıdır.

### 3. Haksız Rekabet ve Rekabetin Korunması Nedir?

Haksız rekabet, iktisadi rekabetin iyi niyet kurallarına aykırı olan her türlü aldatıcı davranışlar olarak tanımlanabilir. Girişimci iş dünyasında bu tür hareketlere maruz kalabileceği gibi, kendisi de bu tür davranışlar sergileyebilir. Bu sebeple, girişimcinin ticari yaşamının idamesi için haksız rekabet konusunda bilgiye vakıf olması gerekir. Ticaret Kanunumuzun 56. ve devamı maddelerinde haksız rekabet ayrıntılı biçimde düzenlenmiş ve korunma yollarını bünyesinde toplamıştır. Girişimcinin en azından Ticaret Kanunumuzun ilgili maddelerine bakmasını tavsiye ediyoruz.

Rekabetin korunması ise ekonomi piyasasının daha iyi işlemesi için rekabet özgürlüklerinin sınırları belirlenerek teşebbüslere eşit ve serbest bir şekilde rekabet ortamı sağlamak için devletin piyasaya yaptığı müdahalelerin tümü olarak adlandırılabilir. Burada haksız rekabetin aksine rekabetin azalmasına veya yok oluşuna karşı devlet tarafından bir müdahale söz konusudur. Devlet, rekabeti adil kılmak için yaptığı müdahaleler sonucunda teşebbüsler arasında eşitliği getireceği gibi, tüketicinin de arzuladığı mal veya hizmete çok daha az bedelle sahip olmasını sağlar. Girişimci olarak sizlerin anayasası niteliğinde olan 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun ve yönetmeliklerinin iyi bilinmesi gerekmektedir.

### 4. Girişimcinin Akdedeceği Sözleşmelerde Dikkat Etmesi Gereken Noktalar Var mıdır?

Girişimcinin ticari yaşamında dikkat etmesi gereken en önemli noktalardan biri akdettiği sözleşmelerdir. Çünkü girişimciyi borç altına sokan ve hak sahibi yapan hukuki işlemlerin başında sözleşmeler gelir.

Girişimci fikrini hayata geçirmek için karar verme aşamasında ilk kendisiyle sözleşmeye başlar ve artık sözleşmeler zinciri dur durak bilmez. Girişimci, şirket kurmak ister, karşısında sözleşme bulur,

hammadde alırken sözleşme yapar, eleman istihdamında yine karşısına sözleşme çıkar. Muhakkak ki girişimcinin ticari yaşamda karşısına çıkan sözleşmeler olağan hayattaki sözleşmelerden farklıdır. Bundan dolayı girişimcinin borç ve yükümlülük altına girdiği ticari nitelikteki sözleşmeler hakkında bilgiye vakıf olması gerekir.

Ticaret Hukukumuz, ticari iş niteliğinde olan sözleşmeleri adi sözleşmelerden daha farklı hükümlere tabi tutmuş ve daha ağır şekil şartları öngörmüştür. Örneğin ticari sözleşmelerde birlikte sorumluluk ilkesinin geçerli olduğunu gösterebiliriz. Ticari hükümlere göre, iki veya daha fazla kimse ticari bir iş dolayısıyla birlikte borç altına girerlerse sözleşmede aksi kararlaştırılmış olmadıkça müteselsilen mesul sayılırlar. Kısacası bu tür ticari mahiyeti haiz borç altına giren kişilerin borcun tümünden her birinin ayrı ayrı sorumlu olduğunu kanunumuz peşin olarak kabul etmiştir. Aynı durum ticari borçlara kefalet durumunda da geçerlidir. Yani ticari mahiyeti haiz borca kefil olan kimse aksi mukavelede belirtilmedikçe müteselsil kefil sayılacaktır. Adi kefalet, söz konusu borç, borçludan tahsil edilemediği zaman devreye giren bir hukuki müessesedir. Halbuki yukarıda değindiğimiz müteselsil kefalet durumunda alacaklı, borç takibini hem asıl borçlu için hem de müteselsil kefil için aynı anda sürdürebilir.

Bunun yanı sıra, kanunumuz ticari işlerde zamanaşımının kanun aksini belirtmedikçe değiştirilemeyeceğini belirtmiştir. Bu nokta, girişimci tarafından yapılacak sözleşmelerin ihtilaflı hale gelmesi durumunda ortaya çıkacak defi ve itirazlar bakımından önem arz etmektedir. Öte yandan kanunumuz ticari sözleşmelerde faiz hükümlerine adi işlere kıyasen daha geniş bir alan sunmuş ve ticari yaşama bu noktada özgürlük tanımıştır. Bu sebeple sözleşmeler dolayısıyla karşılaşacağınız faiz oranları kuvvetle muhtemel daha yüksek olacaktır, girişimci olarak sözleşme sırasında ve sonrasında daha dikkatli olmanız gerekmektedir.

## 5. Girişimcinin Ticari ve Kamusal Borçlar Konusunda Karşılaşacağı Durumlar Nedir?

Şahıs işletmesi kuran girişimci, tüm sözleşmelerde taraf olan ve idari makamlar nezdinde kendi adına mükellefiyet oluşturulacağından her türlü borçlarından dolayı tüm mal varlığıyla sorumlu olacaktır. Bu

noktada girişimci vergisel açıdan, gelir vergisine ve katma değer vergisine tabi olacak, aynı zamanda yaptığı işin nevine göre çeşitli vergi mükellefiyeti altına da girebilecektir. Aynı şekilde şahıs şirketleri ortağı olan girişimci de ticari ve vergi dahil tüm kamusal borçları açısından tüm malvarlığıyla sorumludur. Şahıs şirketinin vergi mükellefiyetleri yanında, girişimcinin ortak olarak şirketten alacağı kâr payları da gelir vergisine tabi olacaktır. Bu sebeptendir ki girişimci, girişiminden doğacak ticari ve kamusal borçların tamamından sorumluluk açısından şahıs işletmesi ile şahıs şirketi kurarak ortak olması açısından bir ayrım bulunmamaktadır.

Bununla birlikte sermaye şirketlerinde, ticari borçlardan ortak olan girişimcinin sorumluluğu söz konusu değildir. Tek yükümlülüğü, taahhüt etmiş olduğu sermayeyi şirkete ödemektir. Ancak kamusal borçlardan sorumluluk değişiklik arz etmektedir. Kural olarak Ticaret Kanunumuza göre anonim ve limited şirketlerde ortakların sorumluluğu şirkete koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlıdır. Bu noktada limited şirketlerin anonim şirketlerden bir farkı vardır. Amme Alacakları Tahsil Usulü Hakkındaki Kanunun 35. Maddesinde limited şirket ortaklarının, şirketten tahsil imkânı bulunmayan kamusal alacaklarının tamamından, kendi sermaye payları oranında, doğrudan doğruya ve sınırsız olarak sorumlu oldukları belirtilmiştir. Görüldüğü gibi limited şirket ortaklarının amme alacaklarından sorumluluğunun koyulan sermaye ile sınırlı olmadığına altı çizilmelidir.

## 6. Girişimcinin Şirket Kurmasının Ayrıcalıklı Yanları Var mıdır?

Günümüz dünyasında şirketleşme ve şirket yapılandırması kurumsallaşma olarak adlandırılmaktadır. Özellikle ülkemizin de etkilendiği 2008 küresel krizinden sonra girişimcinin kendi his ve davranışlarından çok bilimsel veriler ile hareket etmesi şirketleşerek kurumsallaşma yolunda bir adım atması, girişimciye avantajlar sağlayabilir. Çünkü şirketleşme, istigal konusu mal ya da hizmeti profesyonel anlamda üretme ve pazarlama imkânı sağlar. Artık iş yürütümünde kişisel kararların yerini piyasayı oluşturan hane halkının istekleri alır. Böylece arz ve talep noktasında tama yakın uyum sağlanmış olacağı gibi, işin hacmi genişler ve o kurumun ticari itibar ve saygınlığı artar.



Ayrıca girişimci beyin fırtınası sonucunda ortaya koyduğu fikrini kendi kişiliğinden soyutlamalı, ona ayrı bir kişilik, ayrı bir marka ve isim vermelidir. Bu yolla girişimci fikrinin getirdiği riskleri en aza düşürebilir ve fikir üzerinden kazanılan parayı şirket ve kurumsallaşmanın avantajlarını kullanarak maksimum düzeye çıkarabilir. Mesela, girişimci fikrini yürütmek için kurduğu sermaye şirketi ile sadece koyduğu sermaye ile sınırlı sorumluluk altına girerken, şirketin iş alanı ve kapasitesine göre değişmekle birlikte büyük kârlara ulaşabilir. Artı olarak girişimci kurumsallaşma yolunda ilerleyerek de kendi fikrini, hane halkı tarafından daha yüksek ticari itibara ve güvene sahip kılarak dev şirketlere dönüşebilir.

Fikrimizce girişimci için kurumsallaşmanın asıl amacı şirket üzerindeki riskin halka mal edilmesinden ibarettir. Düşünün lütfen, girişimci kendi emeğiyle ve riski kendi üzerine olmak üzere fikrini ticari yaşama aktarıyor. Daha sonra şirket kurarak kendi kişiliğinden bu iş modelini ayırıyor. Ancak hâlâ şirket bünyesinde büyük miktarda parası var. Bu noktada, girişimcinin ömür boyu şirket sahibi olarak kalması rasyonel olmayacaktır. Girişimci yapabildiği maksimum kârı kazandıktan sonra ya o şirketi tamamen satmalı ya da büyük miktarda halka arz yaparak üstlendiği riski halka aktarmalıdır. Böylece riski kurumsallaşma yolunda ilerleyerek kendi üzerinden atacaktır. Unutulmamalıdır ki girişimci riski seven, risk dolu yolda ilerleyen ancak riski en aza indirmeyi hedef edinen kişidir.

Diğer bir nokta ise bildiğiniz üzere şahıs işletmesi, bir kâğıt üzerinden kolayca her kişinin kurup, kapatabileceği basit bir prosedürden ibarettir. Şirket kurmak ise ortaklarına bazı sorumluluk ve yükümlülükler getiren, sözleşmeye dayalı, belli mercilerin iznine tabi ve daha birçok gerekliliğe haiz süreçtir.

Bu sebepten dolayı kolayca açılıp kapatılabilen bir işletmenin iş dünyasındaki itibarı ile ağır şartlara ve belli yükümlülüklerle tabi şirket işletmesinin iş yaşamındaki itibarı bir olmayacaktır. Bu itibarla girişimci kurduğu şirketin faaliyetleri esnasında iş genişletme, makine-teçhizat ya da araç alma sırasında karşılaşacağı sermaye yetersizliği durumunda banka veya finans kuruluşlarından kolayca kredi bulabilecek, devletin sağlamış olduğu sübvansiyon ve yardımlardan yararlanabilecektir. Günümüz iş yaşamında finansmanın önemi göz önüne alındığında bu yönü ile şirket işletmesi kurmanın girişimciye iyi bir avantaj sağladığı anlaşılabacaktır.

## 7. Şirketlerin Yapısı Hakkında Ne Biliyoruz?

Girişimci şirket kurma kararını aldıktan sonra giriştiği iş karşılığında aldığı risk ve yüklendiği borcun sınırını belirlemek adına şirket türlerini sorumluluk bakımından da tetkik etmelidir. Bu konuya yukarıda değinilmiştir.

Bir diğer nokta, girişimci güvenilir ve sorumluluk sahibi ortaklar bulabilirse ve yukarıda da belirttiğimiz gibi yürütülecek iş sermayeden çok emek gücüne dayanıyorsa girişimciye şahıs şirketi kurmasını öneriyoruz. Eğer girişilecek iş ağır sermaye yükü ile yürütülebilecek bir iş ise bu durumda girişimcinin sermaye şirketi kurması hem hukuki sorumluluk yönünden, hem de diğer avantajlarından dolayı daha uygun düşecektir.

Bazen girişimci tarafından kurulan şirketin yapısı, girişimcinin uygulamak istediği iş modeline uymayabilir. Bu durumda hukuki zeminin elverdiği sınırlar içerisinde girişimci nevi değişikliği hükümlerine göre şirket türünü değiştirerek, kendi sistemine uygun hale getirebilir. Şu nokta önemlidir ki; Yeni Ticaret Kanunumuz nevi değişiklikleri konusunda şirketlere daha geniş hareket alanı vermiştir. Sonuç olarak, girişimcinin iş modeline uygun şirket türüne geçmek için elindeki şirketin tasfiyesini düşünmek yerine şirket türünü değiştirme yoluna gitmesi hem maliyet hem zaman bakımından daha tasarrufludur.

Girişimci için şirketler hukuku bakımından önemli diğer bir nokta ise Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan ticaret kanununa göre anonim ve limited şirketlerin tek kişi ile kurulabilecek olmasıdır. Bilindiği üzere sermaye şirketlerinde ortakların mühim derecede rolü olmadığından yapılan bu düzenleme tarafımızca da uygun görülmektedir.

## 8. Anonim ve Limited Şirketlerin Avantaj ve Dezavantajları Nedir?

Ticari şirketler, iki veya ikiden fazla gerçek ya da tüzel kişiler tarafından ayrı bir sermayeyle belirli konularda faaliyette bulunmak üzere kurulan ve ortaklarından bağımsız ayrı bir şahsiyeti olan hukuki varlıklardır. Ayrı sanal bir kişilikleri olması sebebiyle, kuruluş ya da hali hazırdaki işgal konularını, ortakların o amaç için özgülemiş ve şirkete getirmiş oldukları sermayeyle kendilerini meydana getiren

kuruculardan bağımsız şekilde gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda girişimci ticari yaşama kendisinden farklı bir kişilik getirecektir. Peki, bu kişiliğin sermaye şirketi olması opsiyonunda nasıl hareket edilmelidir?

Yukarıda değinildiği gibi girişimci sermaye ağırlıklı bir işe girmeyi hedeflemişse sermaye şirketi kurması daha doğru olacaktır. Bu anlamda iş yaşamında daha yaygın olan limited ve anonim şirketlerin avantaj ve dezavantajlarının ana hatlarıyla girişimci tarafından incelenmesi gerekmektedir.

Ticaret Hukukumuzda göre limited ve anonim şirketler sermaye şirketleri kategorisinde yer almasına rağmen, bu şirket tiplerinin kuruluş amacı, idari yapıları, ortakların sorumlulukları ve yönetimleri bakımından farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıkların girişimciler tarafından bilinmesi kendilerine büyük fayda sağlayabilir.

Hukukumuzda limited şirket özellikle küçük çaplı işletmelere özgü tasarımlanmış şirket türüdür. Bu sebeple kuruluş maliyetleri daha düşüktür. Limited şirketlerde, anonim şirketlerde olduğu gibi ortaklar bakımından sınırlı sorumluluk ilkesi benimsenmişken, anonim şirketlerdeki gibi konulan sermaye karşılığı hisse senedi çıkarılamaz. Bunun yanında limited şirket yöneticilerinin (müdürler) anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerine verilen huzur hakkı gibi bir hakkı yoktur. Ayrıca limited şirket bünyesinde petrol, sigortacılık (sigorta acentesi hariç), bankacılık ve factoring hizmetlerinin yapılmasına kanunumuz izin vermemiştir. Bununla birlikte limited şirketlerde karar alma mekanizması anonim şirkete nazaran daha hızlı ve basittir.

Anonim şirketler kanunen yasaklanmamış her türlü iktisadi amaç ve konu için kurulabilir. Piyasaya hisse senedi tedavül edebilirler ve piyasadaki yatırımcılardan kolaylıkla finansman sağlayabilirler. Buna rağmen anonim şirket kuruluş maliyetleri ve bürokratik formaliteleri fazladır. Ayrıca anonim şirket ortağı hisse payını adi yazılı şekilde devredebilirken, limited şirketlerde hisse payı devri ancak noter aracılığıyla söz konusu olabilir. Ek olarak anonim şirketlerde hisse devri sırasında istisna hükümleri olduğu için belirli şartların varlığı halinde ortak olan girişimci için vergilendirme yapılmaz. Oysa limited şirketlerde hisse devri vergiye tabi bir işlemdir. Anonim şirketler halka açılma kararı alabilirler. Ancak bu durumda SPK hükümlerine tabi olacağından sıkı denetim altında kalabilir.

## 9. Anonim Şirketin Halka Açılması Getiri Sağlar mı?

Girişimci girişimciliği kendi emek ve sermayesi ile sürdürmek isterken, modern dünyanın sunmuş olduğu fırsatlara uzak kalabilir. Bu sebeple girişimci işini tüm hızı ve kendine özgü tarzı ile yürütürken, dünyadaki gelişmelere kapalı kalmamalıdır.

Modern ticari şirketler hukukunun bizlere sunduğu en önemli gelişmelerden biri de şirketlerin halka arzıdır. Örneklerini çevremizde gördüğümüz gibi, halka arz ile şirketler kendilerini tek başına gelebilecekleri yerin çok ötesine taşıyabilir. Çünkü halka arz girişimciyle yatırımcıyı birbirine bağlayan en önemli sermaye piyasası yöntemidir. Bu yöntemin şirketlere ne faydalar sağlayabileceği aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

İlk olarak halka arz ile şirket kaynak ihtiyacını karşılayabilir. Böylece şirket borç altına girmeden kendi öz sermayesi ile finansmanını sağlayabilecektir. Dahası halka açık şirketler istikrarlı ve güven verici bir görünüm sağlamasından ötürü daha fazla itibar görürler. Bu vasıta ile söz konusu şirketler nitelikli iş gücü çekebilir, üretilen mal ya da hizmeti piyasada daha rahat pazarlayabilir, finans kuruluşlarından daha hızlı şekilde kredi sağlayabilir, diğer şirketler ile daha kolay şekilde ortaklıklara girebilir. Halka arzın diğer bir getirisi ise piyasada yaygın şekilde tanıtımıdır. Halka arz yapan şirket bu yolla yatırımcıların ortaklık hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını ve medyada daha fazla yer almasını sağlar. Böylece şirketler yatırımcılar ve müşteriler tarafından daha iyi tanınma imkânına sahip olurlar. Halka açık şirketler, İMKB ve SPK'nın sürekli ve sıkı denetiminde oldukları için kurumsallaşma adına büyük yol katedebileceklerdir.

## 10. Yeni Türk Ticaret Kanunu Açısından Şirketlerde Birleşme Hakkındaki Düşüncelerimiz Nelerdir?

İş dünyasında yaygın biçimde uygulanan ancak birçok yasal dayanaktan yoksun şirket birleşmeleri Yeni Ticaret Kanunumuzda kapsamlı olarak düzenlenmiştir. Fikrimizce birleşme müessesesinin kapsamlı olarak yasal dayanağa kavuşması, birleşme sırasında taraflar arasında çıkacak ihtilafları en aza indirgeyecektir. Günümüzde şirketlerin birleşmesi safhasında çıkan ihtilaflar dolayısıyla şirketlerin borsa de-

ğerleri düşebilmekte ve şirketler zarara uğrayabilmektedir. Bu durum şirket birleşmeleri konusunda kanunun ayrıntılı ve modern düzenlemesi ile aşılabılır. Kanun koyucumuz da bunu hedeflemiş ve ayrıntılı düzenlemeye yer vermiştir.

Ayrıca Yeni Ticaret Kanunumuzun Temmuz 2012’de yürürlüğe girmesi şu evrede şirketleri birleştirmeye yönlendirmektedir. Bunun sebebi kanunumuzun getirdiği özellikle finansal anlamdaki yükümlülüklerdir. Çünkü yeni kanunumuz modern kurumsal yönetim ilkelerini temel alan bir perspektif altında hazırlanmıştır. Mesela eskiden borsaya kota olan halka açık şirketler için bağımsız denetim zorunlu iken artık halka açık olmayan şirketlerde de bağımsız denetim zorunlu hale gelecektir. Bu durumda şirketler, şirket maliyetlerini azaltmak için birleşme yoluna gitmektedirler.

Ek olarak, mevcut Ticaret Kanunumuz birleşme işlemlerini şirket türleri bakımından kısıtlarken, yeni kanunumuz şirket birleşmelerini ayrıntılı olarak düzenlemiş ve şirket türleri arasında birleşmeyi de belli kurallarla kabul etmiştir. Bununla birlikte yeni kanun birleşmeyi hızlandırıcı hükümler getirerek modernleştirme yoluna da gitmiştir.

Peki, şirketler niçin birleşir?

Bugün iş yaşamında belli işlerin tek elden yürütülmesinin gerekli olduğu noktalarda birleşme yapılması şirket yönetimi bakımından kaçınılmazdır. Şirketlerin en önemli varlık amacı kâr edebilmektir. Eğer iki şirket birlikte daha fazla kazanç sağlayabilecekler ise birleşme yapılması kazancı artıracak, mali yükümlülük ve giderleri azaltabileceklerdir. Örneğin; Galatasaray Sportif A.Ş. ile Galatasaray Futbol A.Ş.’nin 2010 yılında birleşmesi sonucu ortaya çıkan tabloya baktığımızda büyük bir kazancın ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Bunun yanında şirket birleşmesi, aynı zamanda şirket satımının diğer bir yöntemi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Aynı sektörde fakat birbirini tamamlayan teknolojileri üreten firmaların, rekabet edebilme ve kârlılıklarını artırmak için birleşerek tüm ortakların ortak olarak yer alacağı bir şirkette yer almaları, şirket satımına bir örnek olabilir.



# Büyüme

## İHSAN ELGİN

İhsan Elgin, yeni fikirlerin test edilmesi ve fikirden ürüne uzanan ticari-leştirme süreci üzerine odaklanan bir girişimcidir. Dokuz Eylül Üniversitesi Ekonomi bölümünden mezun olduktan sonra, yeni markalaşan Ver-de Zeytinyağı şirketinin geliştirme ekibine dahil oldu. Ardından Aygaz bünyesine katılarak, Bayi Geliştirme Bölümünde görev yaptı ve bu gö-revi sırasında bölümün yeniden yapılandırılması sürecinde aktif bir rol oynadı. Kariyerine pazarlama uzmanı olarak devam eden İhsan Elgin, Aygaz bünyesinde Otogaz Pazarlama Bölümünün kurulumunda görev yaptı. Koç Üniversitesinde tamamladığı Yönetici İşletme Yüksek Lisan-sının ardından Aygaz'da son olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Bö-lümünün kurulumunu gerçekleştirerek yöneticiliğini üstlendi.

İhsan Elgin, Aygaz'daki kariyerinin ardından, yeni kurulan bir Türk start-up'ı olan Kodalfa şirketinin ticarileşme sürecini yönetmek amacıyla yönetim ekibine ortak olarak katıldı. Kodalfa, yerli ve yabancı yatırımcı-lardan 1 milyon doları aşkın yatırım alarak faaliyetlerini Amerika'ya taşıdı. İhsan Elgin, 2009 yılında ABD'de faaliyete geçen Climatedeminder'in ku-rucu ortağı ve yönetici başkan yardımcısı görevini üstlendi. 2010 yılında genç liderler ve girişimciler federasyonu Junior Chamber International tarafından düzenlenen Yaratıcı Genç Girişimci yarışmasının üç finalistin-den biri olmaya hak kazanan Elgin, dünya finalinde ülkesini temsil etti.

Bir süre start-uplara danışmanlık ve yatırım yapan İhsan Elgin, üniversitelerde, girişimci olmak, sermayeye, ulaşım ve iş modeli geliştirmek üzerine seminerler düzenlemektedir.

İhsan Elgin şu an yenilikçi fikirlerin ticarileştirilerek tekno start-uplara dönüştürülmesi hedefiyle, Özyeğin Üniversitesi çatısı altında kurulumunu gerçekleştirdiği Girişim Fabrikası'nın yöneticiliğini sürdürmektedir.



# Giriş

Son yıllarda zor durumda olan küresel ekonominin kurtarıcısı olarak görülen girişimcilik, popülerliğini tüm dünyada hızla artırıyor. Geleneksel işlerin artmasının ya da büyük şirketlerin daha da büyümesinin ekonomiye ve istihdama katma değerinin girişimcilik kadar olmadığı birçok araştırmayla ispatlanmış durumda. Başta Amerika olmak üzere Türkiye'nin de içinde olduğu tüm ülkelerin gündeminde girişimcilik sıkça yer almaya başladı. Devlet destekli girişimcilik faaliyetlerinin sayısı gün geçtikçe artıyor. Bu hareketliliğin doğal sonucu olarak girişimciliğe adım atmak isteyenlerin sayısında da yoğun bir artış gözleniyor.

Her konuda olduğu gibi girişimcilik teşebbüslerinde de başarı örneklerinin yanı sıra öğretici olarak nitelendirebileceğimiz başarısızlık örnekleri de var. Yapılan araştırmalara göre, her on girişim tecrübesinden ancak biri başarıyla sonuçlanıyor.

Tam bu noktada bir konuya açıklık getirmekte fayda olduğunu düşünüyorum. Hem değindiğim araştırmaların ana konusu hem de tüm yazım boyunca girişim olarak odaklandığım şirket tipleri ölçeklenebilir başlangıç şirketleridir (*scalable startups*). Ölçeklenebilir başlangıç şirketiyle anlatılmak istenen, hayata geçtikten kısa bir zaman sonra büyük etki (ekonomik ve istihdam olarak) yaratma olasılığı yüksek olan ve genelde teknoloji şirketi ya da teknolojiyi işinin temelinde kullanan şirketlerdir. Skype, Markafoni, LinkedIn, Gittigidiyor gibi şirketler bunlar arasında sayılabilir. Bu tanımın kapsamına girmeyen işlere örnek olarak kafeterya veya bayi açmayı gösterebiliriz. Bu tarz girişimcilerin de ekonominin sağlığı ve büyümesi açısından yeri yadsınamaz fakat ekonomide sıçrama yaratma potansiyeli teknoloji odaklı şirketlere göre daha düşüktür.

Bu kısa açıklamadan sonra, biraz önce değindiğim araştırma sonucuna göre ticari hayatına devam edemeyen yüzde 90'lık kısımdaki şirketlerin genelde hangi aşamada yola devam edemediklerine baktığımızda, çoğu sıkıntının hayata geçme ile büyüme dönemi arasındaki sürede yaşandığı görülüyor.

Ben de bu yazımda sizlere bu dönemde şirketlerin hangi adımları tamamlamadıklarını ve bu adımlarda hangi hataları tekrarladıklarını özetlemeye ve bazı önerilerimi de iletmeye çalışacağım. Belirteceğim hataların birçoğunu bizzat biz, kendi girişimimizde de yaptık. Daha sonra danışmanlık yaptığım ya da Girişim Fabrikası'na gelen projelerde de benzer hataları gözlemlene imkânım oldu. Diğer yandan başarılı şirketlerin hikâyelerini incelediğimde de, hepsinin benzer şekilde bu hatalar yerine neleri nasıl yaptıklarını da çok net gördüm.

Başlangıç şirketinden büyüme seviyesindeki şirkete geçişte uygulanması gereken önerilerimi mantıksal sırasına göre on adımda aktaracağım.

## 10 ADIMDA BÜYÜME

### 1. Ürününüzü Önce Müşterilerle Birlikte Geliştirin

Yeni bir şirket kurulumunda ilk adım, ürün geliştirme sürecidir. Kurulan yeni şirketlerin genel olarak mühendisler tarafından ve sadece mühendis bakış açısıyla hayata geçirilmesi, ürün geliştirme sürecinde geleneksel ürün geliştirme metodunun kullanılması sonucunu ortaya çıkarıyor.

Geleneksel ürün geliştirme, önce ürünün masa başında konsept olarak tasarlanması, sonra tüm fonksiyonlar dahil prototipin geliştirilmesi, alfa/beta testlerinin yapılması ve kargolanabilir nihai ürünün üretilmesi olarak sıralanabilir. Fakat bu yaklaşım bir girişimci için doğru bir yöntem değildir.

Girişimci, ürününü müşterisiyle birlikte geliştirmelidir. Çünkü girişimci, geliştirdiği ürün müşteri tarafından satın alınmadığı sürece, onların görüşünü öğrenip ürünü yeniden geliştirecek kadar zaman, emek ve finans kaynağına sahip değildir.

Doğru yöntem, akıldaki ürün fikrinin hedef kitle olarak tanımlanan müşteriyle konuşularak tasarlanmasıdır. Müşterinin belirttiği temel ihtiyaçları karşılayabilecek ürünün minimum olanaklarla üretilmesi ise ikinci aşamadır. Bu ürünü, inovasyoncular ve erken adapte olanlar olarak adlandırılan, yeni ürünleri en hızlı alan iki müşteri kitlesine sattıktan (bedava vererek değil) sonra, onların getirdikleri öneriler doğrultusunda ürünü geliştirmek en doğru yöntemdir. Ancak bu şekilde müşterinin ihtiyacına tam çözüm olan ürüne ulaşır-

labilir. Bu müşteri grubunu üründen en az yüzde 90 oranında mutlu etmek temel hedeftir. Müşteriyle birlikte geliştirilmeyen ürünün, müşterinin ihtiyacını karşılayan doğru ürün olma olasılığı hem düşük hem de maliyetli bir süreçtir. Bir an önce size iyi geri besleme yapacak müşteri kitlesine ürününüzü satmak ve onları dinlemek ilk hedef olmalıdır.

## 2. Pazarınızın Büyüklüğünü Doğru Tespit Edin ve Ölçeklenebilir Bir Pazar Değilse Vazgeçin

Eğer gerçekten para kazanacak bir iş yapmak istiyorsanız, büyüme potansiyeli yüksek bir hedef kitle için çözüm üretmelisiniz. Aksi takdirde para kazanmayarak geçirdiğiniz sürenin, uykusuz kaldığınız gecelerin ve ailenizi, arkadaşlarınızı görmeden geçen onca zamanın karşılığını almanız mümkün değildir.

Pazarınızın büyüklüğünü ölçümlemenin doğru yöntemi en geniş olan toplam pazardan mümkün olduğu kadar hedef pazara indirgeme yöntemidir.

İlk büyüklük olan “Toplam ulaşılabilir pazar” için “Kaç kişinin benim ürünüme ihtiyacı var” sorusu doğru sorudur. Bu sorunun cevabına genel olarak endüstri analiz raporlarından ve kamunun yayınladığı istatistiklerden ulaşılabilir.

Bir sonraki aşama olan “Ulaşılabilir, hizmet edilebilir pazar” içinse “İhtiyacı olan kaç kişi benim ürünümü kullanabilir (satın alacak parası ve yeteneği var)?” sorusu yapılmalıdır.

Son aşama olan “Hedef Kitle” için “Bir önceki müşteri kitlesinden kaç kişiye planladığım kaynaklarla ilk üç senede ulaşılabilirim” sorusu yanıtlanmalıdır.

Bu son iki soruyu doğru cevaplayabilmek için potansiyel müşteri adaylarıyla, dağıtım kanalıyla ve rakiplerle konuşmak şarttır. Onlardan alınan genel bilgiye göre yaklaşım geliştirmek ve buna göre hesaplama yapmak bizi en doğru sonuca götürecektir.

Elbette bu sorularla ölçmemiz gereken ekonomik büyüklüktür. Bunu anlamak için de her sorudan sonra “Satın alırlarsa ne kadar ödemek isterler” ve “Ne kadarlık bir pazar büyüklüğü olur” sorularını da eklememiz gereklidir.

### 3. Doğru Takımı Oluşturmak İçin Şirketinizden Bir Şeyler Vermeyi Göze Alın

Başarılı şirketlerde hep girişimciden bahsedilir. Ama yoktan bir şirket hayata geçirmek hiçbir zaman tek kişilik bir gösteri değildir. Aynı hayal için elini taşın altına koyan, uykusuz kalmaya razı bir kurucu takıma ihtiyaç vardır. Bunun öncelikli nedeni, bir projenin hayata geçebilmesi için birden fazla temel yeteneğe ihtiyaç duyulmasıdır. Bu temel yeteneklerin hepsinin bir kişide toplanması da genel olarak mümkün değildir. Bir diğer neden ise, iş kurma sürecinde, zorlukların ve psikolojik gel-git dönemlerinin sıkça yaşanmasıdır. Bu anlarda ekip üyelerinden biri diğerlerinin motivasyonunu yüksek tutacaktır. Yalnız olan girişimcilerin bu dönemde projelerinden vazgeçtiği görülmektedir. Bu nedenlerle kurucu ekip üyelerinin varlığı şarttır.

Ama önemli nokta, ekip üyelerini bu hayale/geleceğe nasıl motive edeceğinizdir. Bu motivasyonun maaş ya da primle olması mümkün değildir. Çünkü bu araçlar hem kısa vadelidir hem de başlangıç şirketinde maddi kaynağın harcanması zaruri olan daha başka birçok nokta vardır.

Bu nedenle doğru yöntem, bu kritik ve uzun vadede şirkette kalması gereken kişilere şirket hisselerinden opsiyon hakkı verilmesidir. Ancak, şirketin hisse opsiyonuna sahip olan kişi için şirketin gelecekte ne kadar başarılı ve değerli olduğu önemlidir. Burada önemli noktalardan biri bu opsiyonun nasıl yapılandırılacağıdır. Opsiyon miktarı, ekip üyesinin şirket için önemine, şirkette kalması gereken süreye, neyi gerçekleştirirse başarılı kabul edileceği kriterlerine göre süre, hedef ya da ikisinin kombinasyonu ile formüle edilebilir.

Yukarıda detaylandırdığım gibi girişimci, “şirketim küçük olsun hepsi benim olsun” bakış açısına sahip olmamalıdır.

### 4. Fikrinizi Hayata Geçirmenizi Sağlayacak Network’ü Çok Hızlı Kurun

LinkedIn kurucusu Reid Hoffman’ın güzel bir sözü vardır: “Önemli olan fikre sahip olmak değil, o fikri hayata geçirecek network’ü yapılandırabilmek.” Birçok iyi fikir, prototip ürün veya hayata geçmiş

ticari ürün, gerekli bağlantılar sağlanamadığı için hayatlarına devam edememişlerdir.

Nedir bu bağlantılar? Öncelikle ürününüzün potansiyel hedef kitesinde bulunan bazı önemli müşterilerle bağlantınızın olması şarttır. Onlar olmadan ürününüzü tasarlamanız mümkün değildir. Bu bağlantıyı ilk günden sağlayıp ürün geliştirmeyi onlarla beraber yapmak gerekir.

İkinci önemli bağlantı ise, ürününüzü hedef kitleye ulaştıracak doğru satış kanallarıdır. En azından bir iki kanalın bilgisi olması çok kritiktir. Hedef kitlenizi tanımlamada, hangi koşullarda satılabileceği hususunda ve satıcıların ürününüzü satmak için nasıl motive olacağı konusunda ipuçlarını onlardan edineceksiniz.

Üçüncü önemli bağlantı ise, potansiyel iş ortaklarıdır. Burada iş ortaklarınız derken, ürün üretimi için gerekli tedarikçileriniz veya operasyon yönetimi için kullanacağınız dış kaynak destek firmalarından söz ediyorum. Başlangıç şirketlerinin her şeyi kendilerinin yapması mümkün değildir; kaldı ki, Amerika'yı yeniden keşfederek kaybedeceğiniz zaman ve finans maliyetinin de bedeli büyük olacaktır. Bu nedenle ilk günden gerekli bağlantıları sağlamak projeyi başarıyla hayata geçirmek için çok kritiktir.

## 5. Zaman Kaybetmenizi Engelleyecek ve Şeytanın Avukatlığını Yapacak Bir Danışma Kurulu Kurun

Araştırma sonuçlarına göre girişimlerin ölüm vadisi olarak adlandırılan bölgede batmasının üç temel nedeninden ilki, tecrübesizliktir. Tecrübesizliğin dezavantajlarını ortadan kaldırmanın en iyi yolu, doğru kişilerden oluşan bir danışma kurulunun oluşturulmasıdır.

Bu kurulda genel olarak ürününüzün bulunduğu sektörde tecrübe kazanmış biri, tüm süreçlere yeni bir gözle bakabilecek farklı bir sektörden bir iş insanı, birçok girişim başlatmış bir seri girişimci ve hukuksal/mali konularda uzman kişilerin olması en ideal yapıdır.

Bu kurul sayesinde girişimci stratejik konularda destek bulur, yanlış ya da uzun olan yolu tercih etmeden önce bilgi edinme fırsatı yakalar. Bu kurul üyeleri de aynı zamanda network'ün tamamlayıcı kişileri olurlar.

Bugün, Silikon Vadisi'nde kurulan yeni başlangıç şirketlerinin büyük çoğunluğunda bilgelikle seçilmiş bir danışma kurulu mevcuttur.

## 6. Başkasına Öğretilcek Seviyede Tekrarlanabilir Satış Modelini Bulana Kadar Ürünü Siz Satın

Girişimcilikte yapılan temel hatalardan biri de satış işinin bir elemana ya da bayiye bırakılmasıdır. Girişimcinin işi ve ürünüyle ilgili en doğru ve en yol gösterici bilgiyi edineceği süreç ürününü satmaya çalıştığı süreçtir.

Bu nedenle müşteriden genel bilgiler alınana ve tekrarlanabilen satış modeli oturana kadar girişimcinin ürününü kendisinin satması gerekir. Genel bilgilerle kastedilen ürünün şekillenmesi, satış yönteminin anlaşılması, iletişim kanallarının belirlenmesi gibi bilgilerdir.

Tekrarlatılabilen satış modelinde anlatılmak istenen ise, aynı yöntemi uygulayarak farklı karakterde 3-4 müşteriye başarıyla satış gerçekleştirildiği takdirde bir başkasının da bu yöntemle satış yapabilmesidir. O kişinin de aynı yöntemle birkaç başarılı satış gerçekleştirmesi durumunda artık satış işi başlangıçta bir satış elemanına ya da kontrolü kaybedilmeyecek bir bayiye devredilebilir.

Ama her koşulda girişimci arayış çok açmadan kendi başına satışa düzenli gitmeli ve müşterideki değişimleri birebir satış anında gözlemlemelidir. Hepimizin bildiği üzere bizler gibi müşterilerimiz de her an değişmektedir. Bu değişimlere göre ürünümüzü ve çalışma modelimizi değiştirmeliyiz.

## 7. Plan B'ye Geçmeye Hazır Olun

Tüm girişimciler işe kâğıt üzerinde hazırladıkları bir iş planı ve iş modeliyle başlar. Bu iş modelinde genelde hedef kitle tanımı, ürün tanımı, dağıtım ve iletişim kanalları, işbirlikleri ve gelir modeli bulunur.

Önemli nokta, masa başında ve kısa görüşmelerle hazırlanan bu iş modelinin, tamamıyla bir tahmin veya hipotez olduğunu kabul ederek ilerlemektir. Bir melek yatırımcının her zaman tekrarladığı “hayvanat bahçesi ile ormanın farkını iyi bilin, gerçekler için hayvanat bahçesine değil ormana gidin” sözü konuyu açıklamak için yeterlidir. Hayvanat bahçesinde gezinerek oluşturduğumuz hipotezlerin ormana gidince değişeceğini kabul etmeli ve bu nedenle bunların doğru ve ideale yakın çalışıp çalışmadığını sürekli test etmeliyiz. Şu soruların cevaplarını aramak yaşamsaldır: Müşteriler üründen memnun mu?

Bu dağıtım kanalı doğru dağıtım kanalı mı? Bayiler ürünümü satmaya tam motive mi? Gelir modeli ve yöntemi doğru mu yoksa değiştirilebilir mi?

Skype, Paypal gibi şirketleri incelediğimizde ilk düşündükleri A planından sonra minimum D planına geçtiklerini görüyoruz.

Her şeyi değiştirmeye hazır olmalıyız. Önemli olan planladığımız modelin çalışması değil, işi büyütüp para kazandıracak modelin ortaya çıkarılmasıdır.

## 8. Erken Çoğunluğa Satmaya Başlamadan İşinizin Her An Batabileceğini Unutmayın

Geoffrey Moore'ın 1992 yılında yayınladığı ve sonradan revize ettiği "Crossing the Chasm" kitabında yer alan popüler "Teknoloji Yaşam Döngüsü Adaptasyon Eğrisi" konseptinde, beş kategoriden erken çoğunluk olarak adlandırılan ve inovasyon severler, erken adapte olanlar kategorilerinden sonra gelen üçüncü kategoriye geçmeden önce şirketin batma olasılığının bulunduğunu bilmek gerekir. Çünkü ilk grup, yeni olan her şeyi denemeye meraklı bir gruptur ve ürünün adreslediği problemi çözüp çözmediği ya da fayda yaratıp yaratmadığı onlar için kritik değildir. Bu gruptan sonra ikinci gruba geçerken arada bir boşluk bulunur. Bu dönemde ürününüz yeni olması dışında başka faydalarının da olduğunu ve kullanılabilir olduğunu ispatlaması gerekir. Bu ispattan sonra erken adapte olanlar tarafından satın alınmaya başlayan ürünleriniz daha önemli bir teste girmiş olur. Bu gruptan sonra erken çoğunluğa geçiş söz konusudur. Ama söz konusu yaşam eğrisinde, en geniş ve en derin aralık burada bulunmaktadır. Çünkü artık ürününüzün belli bir kitlenin değil geniş kitlelerin ihtiyaç duyduğu, sadece belli yetenekte olanlar için değil genel için kullanışlı ve belli bir gelire sahip olanların değil daha geniş bir kitlenin geliriyle alabileceği bir çözüm haline gelmesi gerekir. Birçok ürün bu aşamada kaybolur. O nedenle bu aşamaya gelene kadar gerçekleşen tüm satışların bir yanılsama/rastlantı olabileceğinin farkında olmanız gerekir. Yalnız bu noktadaki tek sonuç ya batarsın ya çıkarsın değildir. Üründe, çalışma modelinde ya da hedef kitlede değişimle de bu aşamadan çıkış mümkündür.

## 9. Büyüme Sıçraması İçin Doğru Adımın Ne Olduğunu Önceden Planlayın

Şirketiniz, yukarıda belirttiğim adımları aşma sürecinin sonlarına doğru gelirken nasıl büyüyeceğinizi planlamaya başlamalısınız. Güçlü ve sürdürülebilir büyüme için doğru hareket, girişim/risk sermayesi almak mıdır yoksa sektör ya da fonksiyon bazlı stratejik bir işbirliği midir? Belki de bunların dışında kendi başınıza yavaş büyümek en doğrusudur. Bunlardan hangisini planladığınıza bağlı olarak yapılması gereken bazı şeyler olsa da nasıl yapılanmanız, hangi konulara önem vermeniz gerektiği konusunda ayrışması gereken adımlar ve kararlar vardır. Örneğin stratejik işbirliği planladığınız durumda potansiyel işbirlikçinin eksik noktasını belirleyip o konuda güçlenmeniz ve sizinle işbirliği yapması için gerekli yan unsurları da belirleyip bunları da geliştirmeniz gerekir. Eğer girişim sermayesi almayı planlıyorsanız temiz bir mali geçmişinizin olması önemli konular arasındadır.

Her plan için ortak ve önemli nokta ise işbirliğinin veya sermaye almanın hızlı bir süreçle gerçekleşmediği, uzun bir zaman aldığı gerçeğidir. Bu nedenle planınız net olduğu takdirde erkenden “Doğru girişim sermayesi/stratejik işbirliği firması hangisidir”, “Nelere önem vermektedir”, “Stratejisi nedir” ve “Bu firmalara hangi bağlantılarla doğru şekilde ulaşabilirim” gibi soruların cevapları için çalışarak zaman kazanılabilir.

## 10. Bakış Açınızı Değiştirin ve Kral Olmayı Değil Başarılı Olmayı Hedefleyin

Son olarak değinmek istediğim nokta, bir şirketi kurarken sahip olduğunuz bakış açınız ve yaklaşımınız ile büyümeye geçerkenki bakış açınız arasında nelerin değişmesi gerektiğidir.

En büyük soru “bu girişiminizle kral olmayı mı, başarılı olmayı mı istiyorsunuz” sorusudur. Bu sorunun cevabı işinize bakış açınızı şekillendireceği kadar size yatırım yapacak ya da sizinle işbirliği yapacak kişileri de önemli derecede etkileyecektir. Yaratığı işle kral olmak isteyenlerin odaklandığı motivasyon noktaları; güç, iktidar, dediğini yaptırmak gibi unsurlardır. Bu unsurlara odaklanan liderler, şirketlerini büyüme yolunda yönetirken “ekibimi motive etmek,



müşteriyi mutlu etmek veya işi daha iyi yapmak için kendimde neleri değiştirmeliyim” sorusuna yeterince odaklanamazlar. Böylece doğru noktaları düzelterek hızlı büyümeye geçiş daha sancılı olur ya da hiç büyüyemezler.

Bu noktada doğru bakış açısı, kral olarak iktidar sahibi olmak değil işi başarılı yapmak için her şeyi göze almaktır. Örneğin, işin içindeki kişilerin fikirleri sizin fikrinizden daha iyi olabilir. Bu durumda kendi fikrinizi unutup kimin dile getirdiğine bakmadan yeni öneriyi bir an önce uygulamaya geçirmeniz gerekir. Ayrıca büyüyen şirketin eriştiği istihdamı ve iş hacmini yönetecek yeteneklere birçok girişimci sahip değildir. Bu nedenle işi çok iyi yapacak bir CEO'ya devretmek belki de en iyi çözümdür.

Sizlere başlangıç şirketinden büyüme şirketine geçerken takip edilen adımları ve bu adımlara ilişkin önerilerimi özetlemeye çalıştım. Tüm bu adımların sonuçlarını sizden başkası da görebildiğinde ve siz de bir sonraki adım için gerekli bakış açısına ulaştığınızda artık gerçek büyümeye hazırsınız demektir. Ama bu dönem artık nefes alma ve bir mola süreci anlamına gelmez. Bu dönem koşarken derin bir nefes alıp daha da hızla koşmaya devam etme dönemidir. Girişimci, sürekli kendi durumunu objektif olarak kontrol eden ve gerekli motivasyonu kendi ve ekibi için yaratan uluslararası olimpiyat sporcusudur.



# İnsan Kaynakları

## ŞERİF KAYNAR

Korn/Ferry International'ın bölge müdürü olan Şerif Kaynar, son 13 senedir Korn/Ferry'de görev yapmaktadır. Daha önce 20 senelik profesyonel deneyimi olan Kaynar'ın 13 yıl Westinghouse ve 7 yıl Asea Brown Boveri'de çalışma hayatı bulunmaktadır.

Kariyeri süresince Afrika, Avrupa, Ortadoğu ve Sovyet Cumhuriyetlerinde bulundu. İstanbul Saint Joseph Fransız Lisesi mezunu olan Şerif Kaynar, Bradford Üniversitesini bitirdi. Yüksek lisansını Londra City Üniversitesinde iş idaresi üzerine tamamladı.

Şerif Kaynar İngilizce, Fransızca ve Rusça dillerini bilmektedir. İstanbul Bilim Merkezi'nin kurucu üyesi ve yönetim kurulu üyesi olan Şerif Kaynar, Genç Yönetici ve İşadamları Derneği'nin (GYİAD) 1990-1992 dönem başkanlığını yapmıştır. Halen İstanbul Rotary, Propeller Kulübü, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği üyeliklerini de sürdürmektedir.

Kasım 2010'dan itibaren Korn/Ferry Türkiye haricinde Orta Asya, Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgelerinin de sorumluluğunu üstlenmiş bulunmaktadır.



# Giriş

Dünyada girişimciler, sanayiciler ve iş insanları, birçok konuda hata yaparlar ve bu çok sağlıklıdır, zira insanlar hata yaparak kendilerini geliştirirler. İnsan kaynakları konusunda yapılan hataların ise diğer hatalara göre hem tamiri zordur, hem de maliyeti çok yüksektir.

---

## 10 ADIMDA İNSAN KAYNAKLARI

### 1. Her Zaman İyilerle Çalışmaya Çalışın

Bunu sadece eleman açısından değil her bakımdan söylüyorum, tedarikçiler, size iş yapanlar, müşteriler ve başkaları. En iyilerle çalışanlar uzun dönemde başarılı olur.

### 2. Her Konuda Verici Olun

Bunu sadece maddi açıdan söylemiyorum. Her kişinin performansı bu konuyla etkilenir. Belki kazancınız 100 yerine 90 olacak ama elemanlarınızın çalışkanlığı, bağlılığı ve sürdürülebilirliği uzun vadede size 1000 kazandıracaktır.

### 3. İnsanlara Güvenin

Mitterrand, Fransa Cumhurbaşkanı olduğu zaman hiçbir özelliği yoktu. On dört sene süren cumhurbaşkanlığı sonucunda ona tarihin en

iyi Fransız Cumhurbaşkanı unvanı verildi. İnsanlar verilen görevlerde büyürler. Onlara bazen baştan güvenip risk almalıdır.

#### 4. Eğitim Şart

Kendinizin ve elemanlarınızın sürekli eğitim görmesine önem verin. Ben 43 yaşından sonra Rusça öğrenmeye başladım ve bana sonradan faydaları oldu. Elemanlarınıza da sürekli bir eğitim planı yapın, istemeyenleri zorlayın.

#### 5. Çalışanlarınızı Sevin

İşinizde çalışan kişilerin konularına hâkimiyetleri ve çalışkanlıkları dışında sevilen kişiler olmasına önem verin. Sevilen kişiler genellikle suratı gülen, gülme kabiliyeti olan ve egosu düşük kişilerdir.

#### 6. Yaratıcılık Her Konuda Fark Yaratır

Tüm yaptığınız insan kaynakları uygulamalarında yaratıcı olun ve herkesin yapmadığını yapın. Mesela, senelik toplantınızı Eğridir Gölü'nde bir tekne üzerinde yapın. Konuk konuşmacı olarak bir Yunan opera sanatçısı çağırın gibi.

#### 7. Şans Çok Önemli

Tüm insan kaynakları seçimleri ve uygulamalarında her konuda olduğu gibi şans çok önemlidir. Fakat bu şans yaratmak sizin elinizde... Şirketiniz için fark yaratacak yönetici belki deniz otobüsünde yanınızdaki koltukta oturuyor. Biraz kulaklarınızı dik tutun, gözlerinizi açın ve şansınızı kullanın.

#### 8. Bilgi Alın

Arada bir insan kaynakları alanında çalışmayan fakat kendi işinde başarılı kişilerden bilgi alın. Şirket dışında oluşacak bir danışma ku-

rulu oluşturun ve bu kurul ayda bir gün sizin şirketi ve çalışanları sorgulasın.

## 9. Esnek Olun

İnsanları sevdikleri işte bırakın. Bazı kişiler yükseltilerek yapamayacağı ve sevmediğı mevkilere geliyorlar. Çok yeni insan kaynakları araçları gelişti. Bunlar sayesinde kişilerin hangi konuda başarı kazanacağı fikrine sahip olursunuz. İnsanlara sevdikleri yönde hareket edebilmeleri için esnek olun.

## 10. Yardım Alın

Her işi kendiniz çözemezsiniz. Dışarıda insan kaynakları konusunda uzman şirketler var. Danışmanlık ve fikir almaktan çekinmeyin, insan kaynakları hatasını en aza indirmek elinizdedir.





# Satış

## TANER ÖZDEŞ

1986 yılında ABD'deki University of Miami, Pazarlama bölümünden mezun oldu. İlk görevine 1986 yılında İktisat Bankası'nda yatırım ve pazarlama analisti olarak başladı. Özdeş, 1989-1990 arasında Lever'de marka müdürlüğü, 1990-1991 yıllarında Pars/Mc Cann Erickson'da senior müşteri temsilciliği görevlerinde bulundu. 1991-1997 yıllarında Dow Jones Telerate firmasında Satış ve Pazarlama Direktörlüğü ve 1997-2000 arasında Fonet'te Satış ve Pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcılığı yaptı. 2000 yılından itibaren Infonet Bilgi Teknolojileri'nin genel müdürlüğünü yürütüyor.

Özdeş, Junior Chamber International'ın ve Genç Yönetici ve İş Adamları (GYİAD) derneklerinin aktif bir üyesidir. 2006 yılından beri Bilim Merkezi Vakfı yönetim kurulu üyesidir. 2005 yılında [www.tanerozdes.com](http://www.tanerozdes.com) sitesini açmıştır. Ocak 2007'de piyasaya çıkan *Satışın 10 Altın Kuralı* adlı ilk kitabı Satış ve Pazarlama konusunda en çok satanlar listesindedir.

Taner Özdeş, Satış, Pazarlama, Liderlik, Motivasyon ve Duygusal Zekâ konusunda 50.000 kişinin üzerinde kişiye eğitim ve seminer vermiştir. Türkiye'de ilk defa gerçekleştirilen "Satış Okulum" ve "Pera-kende Okulum" projelerinde yer almıştır. Xing'in (uluslararası sosyal iş ağı) diğer ülkelerde başlattığı programın Türkiye ayağının ilk Xing Xpert

Ambassadoru olmuştur. Uzman tv akademi bünyesinde Online Satış ve Duygusal Zekâ seminerleri vermektedir. Eduplus danışma kurulunda yer almakta, eğitim bünyesinde “Yenilmez Satışçı” programını sunmaktadır. 2011 yılında “Taner Özdeş Akademi”i kurmuştur.

# Giriş

Satış olmadan hiçbir müessese uzun süre varlığını sürdüremez. Satış, bu kadar önemli olmasına rağmen ülkemizde üzerinde en az kafa yorulan konudur. Yeni iş kuranların yaptıkları en büyük hataların başında, pazarlama ve satış konularında deneyimli ve bilgili olmamalarına rağmen bu konuda gereken kadroları kurmamaları, pazarlama stratejisi konusunda plan yapmamaları, pazarlamaya bütçe ayırmamaları gelmektedir. Bu nedenle, birçok iyi iş fikri büyüüp para kazanacakken patronların bu konudaki vizyon ve bilgi eksikliğinden dolayı rafa kalkar.

Yirmi beş senenin üzerindeki kariyerimde, üç başarı hikâyem vardır; Dow Jones Telerate, Fornet ve halen genel müdürlüğünü yürüttüğüm, Infonet. Bunlarda başarımın en önemli nedeni satış ve pazarlama konusundaki vizyonum, tecrübem ve doğru kadroları kurabilme ve tutabilme yeteneğimdir. Tabii ki burada yatırımcı patronlara para harcatma konusunda ikna gücümü de eklemek isterim.

Bugün herhangi bir iş kurduğunuzda sormanız gereken en önemli sorular şunlardır:

- Müşterim kim?
- Nasıl ulaşabilirim? Hangi kanalla ulaşabilirim?
- Fiyat stratejim ne olacak?
- Pazarlama konusunda ne kadar para harcayabilirim?
- Kaç kişilik bir satış ekibi kurmalıyım? Satış müdürüne gerek var mı?
- Satış konusunda en hızlı nasıl müşteri kazanabilirim?
- Nereye odaklanmam lazım?

Girişimciler angarya işle zaman kaybederken, şirketin en önemli fonksiyonu olan satışa zaman ayırmazlar. Fikrin sahibi olarak en etkili satışı kendilerinin yapmaları gerekirken, ucuz satış elemanları ve yetersiz sayıda kadro kurarak mucize beklerler. Amaç, önce satalım sonra harcaalım politikasıdır.

Yapmaları gereken önce doğru pazarlama, doğru ürün/hizmet konumlandırma, marka olma konusunda strateji oluşturma, aktif (yüz yüze) satış ziyaretleri ile referans ve sektörde güven oluşturma, satış ekiplerini sürekli eğiterek ve cesaretlendirerek (ödüllendirerek) seviyelerini yükseltme, en son olarak da belli bir hacme ulaşıncı kurumsal bir yapıya geçmektir. Bunlarla ilgili önce strateji belirlemek (hedefe nasıl gidileceği), hedef oluşturmak, planlama, satış ve pazarlama bütçesi oluşturmak gerekir.

## 10 ADIMDA SATIŞ

### 1. Sevdığınız ve Bildiğiniz Bir İşi Yapın

“Hangi işe girişirsen, o işte ölüm bile sana hoş gelirse, sevdiğin iş o iştir.”

Deneyimlerime dayanarak söyleyebilirim ki, içinde tutku, bilgi, yetenek, istek olmayan işler çok nadir başarıya ulaşır. İşinize tutkuyla bağlanmak için keyif almalısınız. Yeteneğiniz ve bilginiz olan bir işe girmelisiniz.

İş hayatı günümüzde “değişim” ve “inovasyon”u zorunlu kılıyor. Bunun için niş bir alan seçmeniz gerekiyor. Niş alanı bulsanız bile, rekabetçi kalabilmeniz, müşterilerinize ve pazara uyum sağlamak için ürün veya hizmetlerinizi sürekli farklılaştırmanız, yeni ürün/hizmet geliştirmeniz, yatay veya dikey pazarlara girmeniz gerekiyor. İnternet ve küreselleşmeyle rekabetin nereden geldiğini tahmin etmeniz imkânsız hale gelebiliyor.

Örnek vermek gerekirse Mayıs 2011’de “Ekoloni” adında bir fırsat sitesine ortak oldum. Ekoloni sektörde dördüncü kurulan bir markaydı. Ortakları konularında başarılı girişimcilerdi. Sorun: Dört ortak da bu işi ana işi gibi görmediler. Rekabet konusunda beklenmedik bir gelişmeyle firma sayısı altı ay içinde 100’ün üzerine çıktı. İşin başında kimse olmadığı için şirketi kapatmak zorunda kaldık. Daha sonra Ekoloni’yi başka bir girişimciye sattık. Bizden daha az sermayesi olmasına rağmen aynı sektörde kâr eden başka bir fırsat sitesini başarıyla yürütüyordu. Başarısının sebeplerinin arasında “işine olan tutkusunu, işi iyi bilmesini ve işe odaklanmasını” sayabilirim.

Sevmediğiniz bir işte başarılı olmanız tesadüflere kalır. Bugün dünyada başarılı olan büyük markaların arkasında başarılı girişimlerin tut-

kuları vardır; Google, Facebook, Starbucks, Yahoo!, Mynet, Amazon, Apple, eBay, Twitter, Gittigidiyor, Yemeksepeti, Housecafe, Pegasus...

İş hayatında başarı, yaptığınız işle gurur duymanızla, başkaları için ve bulduğunuz çevre ve toplum için bir fark veya değer yaratmanızla ölçülür.

## 2. Kişisel Marka Oluşturun

Dünya eski dünya değil, iş dünyası da eski iş dünyası değildir. Kurum, patron, çalışanlar hepsi bir işletmenin markasını temsil ediyorlar.

Richard Branson - Virgin Atlantic Airlines, Bill Gates - Microsoft, Ali Sabancı - Pegasus, Larry Page - Google, Steve Jobs - Apple, Mark Zuckerberg - Facebook. Bunlar sizde neyi çağırıştırıyor? Marka ve kişi iç içe... Kısaca bu girişimciler, markalarıyla bir olmuşlardır. Ama sorumluluklarının bilincinde, markalarına değer katarak, ürünlerini kullanan müşterilerin gurur duymasını sağlayarak çevrelerine ve yaşadıkları topluma katkıda bulunuyorlar. Kurumsal kültür yukarıdan aşağıya gidiyor.

Son zamanlarda bunun en güzel örneğini Özyeğin Üniversitesinin kurucusu Hüsnü Özyeğin için söyleyebiliriz. Kişisel marka olmanın yolu, girişimcilikte gösterdiğiniz başarıyı sosyal sorumluluk projelerine destek olup buralarda bizzat görev almaktan, üniversitelerde konuşmalar yapmaktan veya ders vermekten, medya ve sosyal faaliyetlerde aktif rol almaktan, vizyonunuzu toplum ve dünyanın ileri gitmesinde katkıda bulunacak şekilde sunmaktan, sosyal medyada bilgi ve tecrübenizi paylaşmaktan geçer.

Günümüzde çoğu girişimci, toplumda yanlış itibar bırakarak markalarına zarar vermektedir. Bu nedenle kişisel marka oluştururken her zaman firmanızı temsil ettiğinizin bilincinde ve sorumluluğunda olun.

Kişisel marka olmak günümüzde internet sayesinde çok daha kolay hale geldi. Bir blog açarak birçok kişinin ilgisini çekebilirsiniz. LinkedIn, Xing, Facebook ve Twitter üzerinden birçok yeni insanla tanışabilir, kendiniz ve firmanız hakkında paylaşımlarda bulunabilirsiniz. Bunun dışında derneklere üye olmanızı tavsiye ederim. Kendi sektörünüzdeki dernekler içinde görev almanız da tanınmanız için çok faydalı olacaktır.

### 3. Pazarlamaya Bütçe Ayırın

Pazarlama konusu çok geniş bir konu olduğundan burada çok basit şekilde ele alacağım. Pazarlama öncelikle işinizi kurarken düşünmeniz gereken en öncelikli konudur. Bu yüzden, yapacağınız işle ilgili öncelikle pazarda talep olup olmadığını, hedef kitlenizi, marka ve ürün konumlandırmanızı, stratejinizi, fiyat ve dağıtım kanallarınızı belirlemeniz gerekir.

Örnek vermek gerekirse, bir sokakta bir eczane yerine on eczane açıldığında, aslında o sokakta eczaneler arasında bir rekabet oluşuyor. Rekabeti öğrenmek ve sermayeyi verimli kullanmak, öncelikle dokuz eczanenin olduğu yere onuncu eczaneyi açmama kararını vermekten geçiyor. Eğer onuncu eczaneyi açmaya karar verdiyseniz de, bunun için gerçekten geçerli bir nedeniniz olması gerekiyor. İşte pazarlama bu noktada, yani işin tam başında başlıyor.

Günümüzde artık hizmetin bile “emtia” olduğu bir dönemdeyiz. İnternetle pazarlama farklı bir boyuta geldi. Bugün artık “deneyim” çağındayız. Müşterinin “kral” olduğu bir çağdayız.

Tüketicilerin daha bilgili, araştırmacı ve daha az sadık olduğu bir çağda firmaların tek şansı pazarlama ve iletişim kanallarını doğru kullanmaktan geçiyor. Bunların en başında internet geliyor; haberler RSS’den, videolar YouTube’dan, Facebook, Twitter, LinkedIn ve benzeri sosyal mecralar da internet üzerinden her türlü bilgi paylaşımını gerçekleştiriyor.

Pazarlamanın artık tek bir formülü yok. Her pazar, her segment, her ürün veya hizmet için doğruyu keşfetmek var. Bunun için müşteri için gerçek bir değer yaratmak, müşteriye doğru anlamak ve hayat döngülerini takip etmek, pazarınızı doğru tanımlamanız çok önemlidir.

Satış, pazarlamanın bir alt koludur. Pazarlama ve satış birlikte yapıldığı zaman başarıya ulaşır. Günümüzde pazarlamaya bütçe ayırmazsanız, sadece direkt satışla başarıya ulaşmanız hem pahalı, hem de çok risklidir. Eğer pazarlama bütçeniz yoksa, ilişkilerinizi kullanarak barter anlaşmalarıyla birçok hizmeti ücretsiz almanızı tavsiye ederim.

Örneğin daha önce satış ve pazarlama organizasyonunu kurduğum birçok firmanın reklam ve hakla ilişkilerini hiç para ödmeden barter yaptım. Nasıl mı? Karşılığında kendi hizmetlerimizi vererek...

Bunun dışında müşterilerinizden referans isteyerek, ağızdan ağıza pazarlama yapılmasını sağlayacak müşteri memnuniyeti yaratarak ve girişkenliğinizle birçok medyada yer alarak da firmanızı tanıtabilirsiniz. Firmanız ayrıca sosyal sorumluluk projelerine destek veya sponsor olarak birçok potansiyel müşterinin de ilgisini çekebilir.

Kurumunuzun muhakkak interaktif ve güncellenen web sitesi olmalıdır. Verdiğim seminerlerde girişimcilere şunu tavsiye ediyorum: “Google’da ilk iki sayfada çıkmıyorsanız, firmanızın rekabet şansı yoktur.” İnternet ve Google sayesinde, çok ufak bir firma, çok büyük bir firmayla rekabet edebilir. Bu girişimciler için inanılmaz bir fırsattır!

Sosyal medya, günümüzde en etkili reklam ve iletişim aracıdır. Facebook, Xing, Twitter, LinkedIn vasıtasıyla hem kendinizi, hem de firmanızı çok ufak bütçeler ile tanıtabilirsiniz. Kişisel blog yazarak da birçok potansiyel müşterinin ilgisini çekebilirsiniz.

Şirketinizin misyonu önce müşteri memnuniyeti (müşteri odaklılık), ikinci olarak kâr olursa, müşterilerinizin marka elçiniz olmasını sağlayarak firmanızın pazarlamasına katkıda bulunabilirsiniz.

Chin Ning Chu’un (Sun Tzu) pazarlamacılar tavsiyesi ise şuydu: Kâr etmeyi düşünmeyin ve buna odaklanmayın. Her zaman paraya odaklanırsanız para çabuk kaçır. İyi bir şey yapmaya odaklanın, iyi olun, bunun karşılığını mutlaka alırsınız...

#### 4. İyi Bir Satış Ekibi Kurun

Bugün müşterisinin sorunlarını anlayacak, çözüm için çareler üretecek ve tüm bunları satacağı ürün ve hizmetlerle bütünleştirip istenen amaç ve hedeflere ulaşmak için müşteriye destek olacak satış profesyonellerine eskisinden daha çok ihtiyaç vardır. Müşteriler artık hedeflerine ulaşmak için her gün yeni fikirler ve çözümler peşindedir.

Ülkemizde yapılan en büyük hata şirketlerin asgari ücretle veya çok düşük maaşlarla satış ekiplerini kurmalarıdır. Kobilerin en büyük sorunu satış veya satış elemanı bulmaktır. Bu konuda tasarrufa gitmek, firmanıza büyük zararlar verecektir. Önerim girişimci olarak zamanınızın büyük kısmını satışa ve satış ekiplerinin yönetimine ayırmanızdır. Yirmi kişinin altındaki şirketlerde patron veya genel müdür (varsa) satış yöneticisi rolünü üstlenmelidir. Diğer işleri ise delege etmenizi tavsiye ederim.

Hayatını satışa adanmış olan biri olarak tavsiyem, sadece en iyilerle çalışın. Ucuz ve niteliksiz bir satış elemanı sadece maliyettir. Para kazandırmadığı gibi firmanıza zarar da verir. En iyisini alın, iki satışçı yerine bir satışçınız olsun.

Her zaman yeni kurulan şirketlerde çalıştığım için satış yöneticisi olarak dilediğim gibi elemanlar alma konusunda sıkıntılar yaşadım. Bunu kendime asistan olarak çözdüm. İyi bir satış asistanı sayesinde haftada otuza yakın satış yapardım. Girişimcinin kendisi her zaman en iyi satışçıdır. Nedeni basittir. En çok kendisi inanır!

Firmanız yeterli büyüklüğe gelmeden, satış müdürü atamayın. Bu hatayı ben birçok kere yaptım. Diğer fonksiyonları delege edin, ama satış kendiniz yapın ve takip edin!

## 5. Hedef Müşterinizi Doğru Belirleyin

Küreselleşme ve internet sayesinde rekabet her yerdedir. Ülkemizde işi bilmeyen şirketlerin rekabet karşısında tek bildiği fiyat kırmaktır. Hatta zararına fiyat verirken referans kazanmayı amaçlarlar. Bu nedenle bu şekilde bir strateji geliştiren firmalar uzun süre ayakta kalamaz.

Bu konuda girişimcilere önerim şu: Öncelikle ne iş yaparsanız yapın, iyi araştırın. Müşteriniz kimler olacak? Yaptığınız işe ihtiyaç veya talep var mı? Sektörde ne kadar potansiyel var? Pazarın büyüklüğü nedir? Firmanızın hedeflediği ciro nedir? Fiyatınızı aşağıda mı yoksa yüksek mi tutmalısınız? Ne değer yaratacaksınız? Ürün ve hizmetinizin rakiplerinden ne farkı olacak?

Yaratacağınız markanın güzel ve anlamlı bir hikâyesi olmalıdır. Müşteri artık daha egzotik, heyecanlı, şaşırtan ürünler ve bunlara ait hikâyeler istiyor. Facebook, Google, Twitter, eBay, Amazon, Apple, Nike, Starbucks, LG, Samsung, BMW gibi markalar her zaman rekabetin başını çekmeyi başardıklarından kârlı fiyatlarla ürünlerini satabiliyorlar. Öyle ki insanlar ürünleri satın alabilmek için aylarca beklemeye razı oluyor!

Markanız yerel mi yoksa küresel bir marka mı olacak? Bu da fiyat politikanızı yakından ilgilendiren bir konudur.

Pazarlama ve satışta yapılan en büyük hata herkese satma fikridir. Sizin ürününüzü herkes almak zorunda değildir. Sizin ürününüze gerçekten ihtiyaç duymayan, ondaki değeri veya farkı göremeyen müşte-



ri, sizi fiyatınızı düşürerek satış yapmaya zorlar. Bunun en önemli sebebi ürününüzü doğru müşteriye satmamanız veya ürününüzü doğru konumlandırmamanızdan kaynaklanır.

Öncelikle şu çalışmayı yapmalısınız: Sizin ürün ve hizmetinize ihtiyaç duyacak kaç potansiyel müşteri vardır? Bunlara nasıl ulaşabilirsiniz? Fiyat politikanız nasıl olmalıdır?

Dünya çapında ürünler yüzde 20'den fazla indirim vermezken, bazı ürünler yıl boyu yüzde 50 indirimle satılmak zorunda kalır. Kârlı olmayan hiçbir müessese rekabetçi kalamaz, eninde sonunda batar!

## 6. Değer ve Fark Yaratın!

Firmaları rakiplerinden ayıran üç temel değer vardır: Şirket, Çalışanlar ve Çözümler.

Girişimcilerin en çok üzerinde çalışması ve düşünmesi gereken konu piyasaya çıkmadan önce bu “değer ve farkların”, potansiyel müşteriler tarafından doğru algılanmasını yönetmektir. İyi bir girişimci önce sezgilerini dinler. Fark veya değer yaratmanız için yapacağınız işi, hedeflerinizi, amaçlarınızı doğru belirlemeniz çok önemlidir. Fark yaratamazsanız kâr edemezsiniz. Sonuçta da işinizi uzun vadede sürdüremezsiniz.

Bugün dünya markalarının pazarlarını bir bir kaybettiğini görüyoruz: Nokia cep telefonları, Yahoo!, Novell, Kodak, Sony bunlardan aklıma gelenler...

Herkesin sahip olduğu sınırların dışında düşünmeniz çok önemlidir. Steve Jobs, Apple iPhone ve iPad ile tam da bunu başardı. Henry Ford'un harika bir sözü vardır: “Eğer müşterilerime ne istediklerini sorsaydım, bana daha hızlı bir at derlerdi...”

Pazara sunacağınız ürün veya hizmetin iki amaca hizmet etmesi gerekir. Bir problemi çözmeli ve bir ihtiyacı (isteği) karşılamalıdır. İnsanların hayallerini gerçekleştirmelerine yardım edecek ürünler yapın!

Eğer ürününüz ya da hizmetiniz insanlara sürekli olarak “vay be” dedirtiyorsa veya şirketiniz harika bir ürün ya da hizmet sunuyorsa, o zaman fark ve değer yaratırsınız. Bu da basının sizi fark etmesini sağlayacak, ayrıca pazarlama için de çok çaba göstermenize gerek kalmayacaktır.

En büyük yönetim gurularından Tom Peters ise şöyle der: “Eğer çok iyi bir müşteri hizmeti sağlayabilirseniz, evinize çantalar dolusu para götürebilirsiniz. Global ekonomideki en büyük sır budur.”

## 7. Satış Modellemesini ve İş Planını Doğru Yapın

Çoğu girişimci bir fikir veya fırsat bularak iş hayatına girer. Bu konudaki onca tecrübeme rağmen “Ekoloni” fırsat sitesine işi doğru modellemeden ve iş planı yapmadan ortak olmam sebebiyle, dokuz ay sonra şirketi kapatmak zorunda kaldık.

Nerede hata yapmıştık? En büyük hatamız uzun vadeli planımızın olmamasıydı. İşlerin hep iyi gideceğini ve rekabetin olmayacağını varsaydık. İkinci hatamız, pazara girerken bir fark yaratmamıştık. Fikir anlamında farkımız vardı, ama uygulamada bunu başaramadık. B planı yapmadık. Satış kadrolarına yatırım yapmadık. Minimum bütçeyle harikalar yaratacağımıza inandık. Pazarlama konusunda kötü iş çıkardık. İş yapış tarzımız: “Kumarda kazanacağım” diyen birininkiyle eşdeğerdi!

Sonuçta sektörde kurulan 4. firma olmamıza rağmen, altı ay içinde 100 yeni firma daha kuruldu. Hepsi aynı hatayı yaptı. İlk giren üç firma dışında hiçbirisi para kazanamadı. Bir sene olmadan birçok firma havlu attı. İş planı yapmayıp B planından da yoksun olan girişimciler, kâr etmenin hayaline kapılıp duvara tosladılar.

Düşünmeniz gereken bir diğer yaşamsal konu, ürününüzü son kullanıcıya nasıl ulaştıracağınızdır? Nasıl dağıtacaksınız? İnternetten satış yapacak mısınız? Küresel mi yoksa yerel mi bir marka olacaksınız?

Hangi işle uğraşırsanız uğraşın, işinizi büyütmenin sadece dört yolu vardır:

1. Müşterilerin sayısını artırmak
2. Ortalama satışın değerini artırmak
3. Tekrar alım sıklığını artırmak
4. Kazancı artırmak

Çoğu girişimci yoğun iş temposunda hedeflerini oluşturmak için sadece ciroya odaklanır. Ciro yapmak için kâr etme konusunda bile

taviz verir. Satış teşkilatınızı denetlemezseniz, onlar satabilecekleri her yere en düşük fiyattan, en büyük tavizi vererek, en yüksek riskleri alarak satarlar. O nedenle firmanın vizyonu çok önemlidir. Kime satış yapacağı çok önemlidir. Fiyat kırmadan nasıl rekabet edeceği, nasıl fark yaratabileceği planlanmalı ve sürekli gözden geçirilmelidir.

Tavsiyem yıllık bütçelerinizi yaparken, satıştaki kötü senaryoya göre giderlerinizi planlayın. Nakit akışı, tahsilat takibi ülkemizde en çok dikkat edilmesi gereken hususlardır.

## 8. Satış Ekibinizi Sürekli Eğitin

İş vermenin maliyeti yüzünden ve gerçekten başarılı satıcıları bulmanın zorluğu nedeniyle, yeni iş alma görevi iş sahiplerinin omuzlarındadır. Günümüzde satışçılar yeni iş alma görevini de üstlenmişlerdir. Bu kişilerin çoğunun neyi nasıl yapacakları konusunda çok az eğitimleri vardır ya da hiç yoktur. Satışçıların bu korkuyu yenmeleri ve başarılı olmaları ancak iyi eğitilmeleriyle mümkündür.

En büyük yanılgılardan biri üniversite mezunu kişileri şirketlerimize alıp onlardan mucize beklemektir. Değişen dünya, özel hayatımızı ve iş dünyasını etkiliyor. Bilgiler kısa sürede gereksiz hale geliyor.

Ne kadar donanımlı olursa olsunlar, satış elemanlarına sadece ürünler hakkında değil kişisel gelişim, proje yönetimi, zaman yönetimi, sunum teknikleri, müzakere, NLP, beden dili, soru sorma teknikleri konusunda da eğitim almalarını tavsiye ederim.

Üstelik bunlar firma bazında koçlukla desteklenirse başarı oranı katlanır.

Bunun dışında tavsiyelerim şunlardır:

- Satış ekibinin ziyaret hedefi olmalıdır
- Her ziyaretten sonra görüşme raporu yazılmalıdır
- Her hafta her satışçı satış tahmin raporu (*funnel*) doldurmalıdır
- Her ay sonunda performans değerlendirmesi yapılmalıdır
- Her üç ayda bir her satış elemanının yeteneklerini geliştirmek, bilgilerini güncellemek için eğitim alması gerekir
- Şirketin bir kütüphanesi ve bu kütüphanede elemanların alıp okuyabilecekleri kişisel gelişim, felsefe, biyografi, tarih kitapları olmalıdır

- Satış elemanlarının İngilizceleri yeterli değilse, mesai saati dışında toplu İngilizce dersleri organize edilmelidir
- Her satış elemanının bir ajandası olmalıdır
- Başarılı satışçıların, yeni başlayan satış elemanlarına “Mentorluk” yapmalarının faydası sonsuzdur.

Satışlarınızı bayi kanalı üzerinden yapıyorsanız, kanaldaki satış ekiplerini kendi elemanlarınız gibi sürekli eğitmeniz, başarınız için çok önemlidir.

Elemanlarınıza yatırım yaptığınız sürece, şirketiniz kârlı ve rekabetçi bir şirket olacaktır.

## 9. Önceliğiniz Yeni Müşteri Kazanmak Olsun

Bugün birçok yeni şirketin kısa sürede kapanmasının sebebi yeni müşteri bulamamalarıdır. Her sene kontrolünüz dışında müşteri kaybedersiniz. Girişimcilerin yaptığı diğer hata, ürün geliştirmeye para harcarken, pazar araştırmasına, potansiyel müşterilerin görüşlerine başvurulmamasıdır. Ürün veya hizmetinizi geliştirmek için müşterinizin görüşlerini her zaman almalı, onları dinlemelisiniz. Müşteri hayat döngüsüne dikkat edin. Evlerin ufalması, PC'lerin ortadan kalkması, küçük arabaların tercih edilmesi, ulaşımda otobüs yerine uçağın tercih edilmesi, spor ve rahat giyimin öne çıkması gibi...

Şirketlerin ileri gitmesi (büyümesi) yeni müşteri yaratma kapasitelerine bağlıdır. Yeni müşteri bulmak, randevu almak ve ziyaret etmek, günümüzde yeni neslin en yapamadığı veya yapmak istemediği aktivitelerdir. Bunun sebebi günümüzde müşterilerin çok yoğun olması ve onlara ulaşmanın güçlüğüdür. Üstelik müşteri artık çoğu zaman satıcılardan daha bilgili ve araştırmacıdır.

Yeni müşteri yaratmanın yolu öncelikle ziyaretten ve önümüze çıkan fırsatları iyi değerlendirmekten geçer. Burada sizlerle çok önemli bir sırrımı paylaşacağım. Satış sadece mesai saatlerinde yapılmaz. Satış fırsatları karşınıza her zaman çıkabilir: Alışveriş yaparken, uçakta, trende, davette, tatilde, kumsalda uzanırken. O nedenle fırsatlara açık olun ve tanıştığınız her kişiye işini sorun ve işinizden bahsedin. Bu şekilde müşteri bulma şansınızı artırabilirsiniz. Referans sistemini kullanın. İnsanları insanlarla tanıştırmak suretiyle Network'ünüzü (sosyal ağınıza) genişletin. Dernek ve sektörel faaliyetlere katılarak görünürlüğünüzü artırın.

Yeni müşteri bulduktan sonra, çoğu satışçı onları bir daha aramaz. Bugün mevcut müşteriler en değerli sermayenizdir. Mevcut müşterinin alım sıklığını veya ortalama satış miktarını artırarak daha fazla gelir elde edebilirsiniz. Satış ekibinizin haftalık yeni müşteri ziyaret hedefi koymaları ve ziyaret raporu yazmaları için bir sistem oluşturun. Yeni müşteri bularak ve mevcut müşterilere sürekli satış yaparak firmanızın büyümesini sağlayabilirsiniz.

Satış elemanlarına vereceğiniz sürekli eğitim, onların özgüvenlerini ve bilgilerini artıracak, böylece müşteri önündeki etkileri de artıracaktır. Satış elemanlarının performanslarını her ay değerlendirin. Geri bildirim vermeniz onları motive edecektir.

Ucuz satış elemanı bir MALİYET'tir... Yüksek maliyetli satış elemanı her zaman şirkete PARA KAZANDIRIR!

## 10. Teknoloji ve İnterneti Kullanın

Sekiz-18 yaş arası, TV izlemek yerine bilgisayar veya mobil cihazlar kullanan, birçok işini telefonla gören bir kuşaktır. Bilgiyi oksijen gibi içine çekiyor bu kuşak. Bu bir işbirliği ve ilişki kuşağıdır. Haberleri TV'den izlemek yerine internetten izliyor. Bu kuşak için eğlence, iş ve paylaşım aynı anlama geliyor. Şirketler de bu kuşağa uyum sağlamak zorundadır çünkü ilerideki işlerini bu kuşak belirleyecektir.

İnternet ve sosyal ağlar birçok yeni kurulmuş şirkete birçok fırsat sunuyor. İnternet dünyasında 15 yıllık tecrübeme dayanarak tavsiyelerimi paylaşmak isterim.

Her şirketin bir interaktif web sitesi olmalıdır. Web sitesinin güncel olması, burada son kullanıcılara yönelik bilgilerin olması, ayrıca isteyen herkesin şirketinize başvuracak iletişim bilgilerini içermesi önemlidir. Video muhakkak olmalıdır. Günümüzde web sitesi dışında sosyal ağlar da etkili hale gelmiştir. E-posta günden güne gücünü yitirmekte, spam olarak algılanmakta veya kimsenin dikkatini çekmediği için okunmamaktadır. Bunun yerine web siteniz üzerinden e-bültenler, Twitter ve Facebook üzerinden güncel bilgiler ve kampanyalar kanalıyla yeni ürünlerinizi, yeni ürünler hakkında araştırmalarınızı, ürün ve hizmetlerinizi şekillendirebilirsiniz.

Mobilite günümüzde her gün artıyor, BlackBerry ve iPhone, iPad ile internet insanların sürekli ellerinin altındadır. Bu insanlara ulaşma-

nın yolunu bulmanız gerekir. SMS bugün için, en etkili müşterilere ulaşma şeklidir. Uzun vadede, e-posta gibi gündemden düşebilir.

Şirketinizi kurdunuz, web sitenizi yaptınız. Müşteriler sizi nasıl bulacak? Bu konuda yetkin bir şirket aracılığıyla internette reklam vermeniz, Google Adwords'ü doğru kullanmanız çok önemlidir, aksi takdirde firmanız rekabetçi olamaz.

Facebook ve Twitter'ı doğru kullanarak potansiyel müşterilerinize ulaşabilirsiniz. Bunları yaparken, PR ve yazılı basında reklam vermeyi ihmal etmeyin. Bu mecraları doğru kullanmak için muhakkak dışarıdan destek alın.

Satış elemanlarınıza muhakkak mobil cihazlar verin; müşterilere hızlı dönmek rekabet dünyasında çok önemlidir. Ayrıca satış elemanlarının zamanlarının büyük kısmını müşteri önünde geçirmeleri için bilgilere her an ulaşabilir olmaları gerekir. Satış elemanlarının sürekli şirket bilgilerine ulaşmaları, günlük raporlarını gönderebilmeleri için şirket intraneti oluşturulmalıdır. Danışmanlık yaptığım firmalara Facebook benzeri bir ortak yazılımla tüm çalışanlarını eğlenceli bir şekilde bilgilerini paylaşmaya teşvik etmelerini tavsiye ediyorum.

Doğrudan internetten satış her gün artıyor. 2012-2015 arasında perakende sektöründe satışların beşte birinin internet üzerinden gerçekleştirilmesi bekleniyor. Doğrudan satış dışında internetten satışı da planlamanız çok önemlidir.

Son olarak CRM konusuna değinmek istiyorum. Müşteriler üzerinde çalışma yapmak, tercihlerini kaydetmek, çapraz satış için ve kampanyalar için sorgulama yapmak için firmanızın CRM sistemine yatırım yapması günümüzde şarttır.

Doğru müşteriye doğru mesajla, doğru kanaldan ulaştığımızdan emin olmak için elinizden geleni yapmanız sektörünüzde fark yaratmanızı sağlayacaktır.

İnsanlar internet üzerinden bilgiyi bulduktan sonra yerel satıcıyı arıyorlar. İnternet sanal dünya ile fiziksel dünyayı birleştiren çok güçlü bir kuvvete dönüşüyor. Rekabetçi ve yaratıcı olmak için teknoloji, internet ve insan faktörünü en verimli şekilde birlikte kullanmak artık şarttır.

“Satış insanla yapılan bir iştir. Teknoloji ve internet bunun yerini gelecekte de alamayacaktır.” Bu nedenle müşterinizle her zaman iletişimde olun. Güven yaratın. İlişki başlatın. İlişkinizi geliştirin. İnternet

ve teknoloji, bu çağda her ne kadar vazgeçilmez olsa da, “güvenilir olmak”, her zamankinden daha da önem kazanmış durumdadır.

Girişimcilere son sözüm:

*“İnternet ve teknolojiyi verimli kullanın, sosyal ağlar ve sosyal medyadan faydalanın, kendinizi, çalışanlarınızı sürekli geliştirin. Her zaman ne yaparsanız yapın tüm ilişkilerinizde dürüst, şeffaf, açık ve samimi değerlerden taviz vermeyin. Kârdan önce müşterilerinizi, şirketinizden önce çalışanlarınızı memnun edin. Memnun çalışan, memnun müşteri, memnun şirket felsefesini unutmayın.”*





# Perakende

## HAYAT BAYRAMOĞLU

İnşaat ve Endüstri Mühendisliği eğitimi alan Hayat Bayramoğlu, profesyonel iş hayatına Beymen’de başlamıştır. Koşulsuz Müşteri Mutluluğu ilkeleri ve ekip olarak keyif satmanın bilinci ile mağazacılığın her alanında çalışarak satış performansı, insan kaynakları yönetimi ve eğitim alanlarında tecrübe kazanmıştır. Satışı “bilime ve rakamlara dayandırma” mantığını, insan ve duygu ile birleştirerek pozitif ortamlar ve sonuçlara ulaşma konusunda uzmanlaşmıştır. Son yedi yıldır deneyimini paylaşmak amacı ile perakende ve hizmet sektörüne satış performanslarının, çalışan ve müşteri sadakatlerinin artırılması ile ilgili projeler geliştirmekte, satış koçluğu ve eğitim hizmeti vermektedir. İstanbul Moda Akademisi eğitimcisidir. Profesyonel imaj ve giyim yazıları yazmaktadır.



# Giriş

Dinamik, hızla gelişen, insan ve emeğin yoğun olduğu sektör olan perakendeye yatırım yapan değerli girişimci; ne kadar şanslısınız, işinizi geliştirmeniz için gereken “müşteriye bire bir dokunmak” işinizin bir parçası. Sanatın beslediği, bilimin geliştirdiği, eğlencenin keyifli hale getirdiği, araştırma ve geliştirmenin hiç bitmediği perakendede kazanmak komplike bir iş gibi görünse de belirli kuralları yerine getirdiğinizde basit ve keyifli bir süreçtir. Başarı için gerekli gülümsemek ve pozitif bakış açısı, rakamlarla yönetim, insan kaynağı, mağazanızın ve sizin görsel sunumunuz, hizmet kültürü oluşturmak, müşteri sadakati yaratmak, operasyonel işlerde kolaylık, kampanya ve satış artırıcı teknikler ile ilgili konuları ve önerileri aşağıda bulacaksınız.

---

## 10 ADIMDA PERAKENDE

### 1. Gülen Yüzler ve Pozitif Bakış Açısı Başarının İlk ve Olmazsa Olmaz Yolu

Gülmesini bilmeyen dükkân açmasın.  
— Çin atasözü

Müşterilerinizin mağazanızdan bir tatlı anı ile ayrılması, eşine dostuna sizi tavsiye etmesi güler yüzlü karşılama ile başlar. İlk izlenimin ikincisi yoktur. Japonya’daki bir perakende satış zincirinin mağaza açılış öncesi eğitimlerinde ekiplerine verdikleri ilk eğitimin gülme eğitimi olduğunu tahmin edemeyebilirsiniz. Çünkü gülümseyerek satışların yüzde 30-50 oranında arttığını ölçmüşler. Mağaza açılışında, her yeni shift’te, kapanışta vs gülme meditasyonları veya ekip olarak yapacağınız bir enerji aktarımı aktiviteniz olsun.

Gülümseyen takım oluşturmak, mağazanızın ünlü gülümsemesini yaratmak sizin elinizdedir. Siz sabah mağazanın kapısından asık suratla, kimseye “Günaydın, nasılsın?” demeden girerseniz ekibinizin hem kendilerine hem de müşterilerine aktaracak gülümsemeleri, hoş-geldinizleri, günaydınları olmaz. Sizin mağazaya girerken yaydığınız enerjidir mağazanın enerjisini oluşturan ve kaderini belirleyen.

Gülümseyen ekiplerin bakış açılarının da pozitif olması gerekiyor. Nedir pozitif bakış açısı? Bir öykü ile anlatmak istiyorum.

Bir ayakkabı üreticisi; şirketinin iki satış yöneticisini yanına çağırdı ve onlara çok özel bir görev vereceğini söyledi. Sonra da ofisindeki masanın üzerinde duran dünya küresine uzanıp şöyle bir çevirdi ve iki küçük Güney Denizi adasını işaret etti.

“Her biriniz bu adalardan birine gidecek ve yerli halka şirketimizin ürettiği ayakkabılardan satmaya çalışacaksınız. Her ikiniz de iyi satış elemanlarısınız ve uzun yıllardır bu şirkette çalışıyorsunuz. Hemen yola çıkın ve çok sayıda sipariş alarak geri gelin.”

İkisi de çok fazla zaman harcamadan yola çıktılar. Birkaç gün sonra ayakkabı üreticisi gönderdiği satış yöneticilerinden iki telgraf aldı.

Birincisinde şunlar yazıyordu.

“Hemen geri dönüyorum. Stop. Bu adadaki yerliler ayakkabı giymiyorlar.”

İkinci telgrafta yazılanlar birinciden biraz farklıydı.

“Haberler harika. Stop. Bu adanın yerlileri ayakkabı giymiyor. Stop. Burada büyük fırsatlar mevcut. Stop. En az üç ay buradayım.”

Yöneticinin tutumudur pozitif bakış açısını yaratacak olan. Evet, engeller her zaman olabilir ama önemli olan “Engellere rağmen ne yapacağız?” diye düşündürmektir. Eğer yönetici “Caddeden insan geçmiyor, çok sıcak, her yer bomboş” diye dert yanarsa ekip de yönetici de çözüm üretmekten uzaklaşmaya başlar.

Başarılı mağazacılık için pozitif bakış açısının bir diğer yönü ise çalıştığınız ekiplere olan bakışınızdır.

Harvard Üniversitesinden Robert Rosenthal ve Lenore Jacobson’ın 18 öğretmen ve 650 çocuk olan bir ilkokulda yaptıkları çalışmada, her sınıftan eşit sayıda öğrenci iki gruba ayrılır. Rosenthal, gruplardan

birine “zeki grup” der. Öğretmenlere “zeki grubun” içinde yer alan öğrencilerin adını vererek, bu öğrencilerin öyle olmadığı halde “üstün zekâlı” olduğunu ve yüksek potansiyelleri olduğunu söyler. Bir yılın sonunda bu çocukların diğerlerine oranla akademik açıdan çok daha fazla geliştikleri görülür. Üstelik zekâ puanları bile anlamlı derecede artar. Rosenthal’a göre, öğretmenlerin yüksek performans beklentisi, öğrencilere söyledikleri, yüz ifadeleri gibi sözel ve sözel olmayan çeşitli şekillerde iletilmiş olabilir. Bu deneyde her iki grup arasında öğretmenlerin öğrencilerle geçirdiği süre açısından bir fark bulunmamaktadır, ancak öğrencileri ile kurdukları ilişkinin niteliği daha farklıdır. Bu şekilde gruba hissettirilen olumlu beklentinin öğrencilerin benlik kavramları üzerinde etki etmiş ve motivasyonlarını, kavrama becerilerini yükseltmiş olduğu düşünülmektedir.

Yani ekiplerinizin başarabileceğine inandığınızı belli ederseniz başarılı olma ihtimalleri artar.

## 2. Rakamlarla Konuşun, Hedeflerle Yönetin

Satışta şans, kader, kısmet yoktur. Şans zannettiğiniz şey hedef koyma, hazırlanma ve harekete geçme bileşenlerinin sonucudur.

Pazarlamada başarı faktörüdür 4D. “Doğru ürün, Doğru zaman, Doğru yer, Doğru fiyat”. Bu dört temel faktör bugün perakendecinin ayakta kalmasını sağlıyor. İşini geliştiren ise; kapıdan içeri giren müşteri sayısı, içeri girenlerin kaçının alışverişe dönüştüğü, bir müşterinin cüzdanından alınan pay, satılan ürün adedi, müşterinin tekrar geri gelip gelmediği, içeri girdikten kaç dakika sonra biri ile iletişime geçtiği, kasada bekleme süresi, kaç ürüne dokunup kaçını denediği gibi birçok istatistik ve bunların yönetimidir.

İster büyük dükkân olun ister küçük, haftalık veya aylık hedeflerle çalışın. Satış (Ciro veya Hasılat) hedefiniz, adet hedefiniz, müşteri sayısı hedefiniz, stok hedefiniz, gider hedefiniz...

Mağazacılığın en keyifli yanlarından biri de ayın son günlerindeki hedef yakalama heyecanına mola vermeden yeni ayın hedefiyle karşılaşmaktır. Hedeflere ulaşmak için hedefi doğru vermek gerekir. “Arkadaşlar bu ay hedefimiz 90.000 TL” diye açıklamak yerine “Arkadaşlar bu ay hedefimizi gerçekleştirmeyeceğiz, aşacağız çünkü

ulaşmak çok kolay. Kişi başı günde 500 lira yaparsak ki ortalama ürün bedelimiz 100 TL, yani her birimiz günde 5 müşteriye alışverişe dönüştürür ya da ilave ürün satmayı başarırırsak 6 kişiyiz günde 3000 TL yaparız. Ayda 90.000 TL ile hedefe ulaşmış, satışımızın en yoğun olduğu hafta sonları günlerindeki artı satışlarımızla da hedefimizi aşmış oluruz.”

Hedefler gün içinde sık sık kontrol edilmeli, gerçekleşene göre hemen aksiyon alınmalıdır ki ay sonunda kaçan fırsatı hesapladığınızda günlük çok küçük rakamlarla karşılaşp “Hay aksi, kişi başı bir çorap daha satsaydık hedefimizi yakalardık” diye diz dövmeyin.

Bu dörtlüye dikkat! 1- İçeri giren müşteri sayısı, 2- Kesilen fatura sayısı, 3- Bir faturadaki ürün adedi, 4- Müşteri alışverişe dönüşüm oranı! Bu dörtlü düzgün olarak takip edilip ölçülür ve ödüllendirilirse satışlar ve kâr yüzde 20 artar. Diğer takip edilmesi gerekenler: Metrekare verimliliği, stokun satışa oranı, personel başına satış, personel başına kâr. Bu hesaplamalarda yıldan yıla belirgin bir artış olmalıdır.

### 3. İnsan Kaynağı. Satışları Artıran, İyi Satış Danışmanları

“Başarıyı, her zaman en düşük fiyata sahip olmakla açıklayabilir misiniz?” sorusuna perakende devi Wal-Mart’ın sahibi Sam Walton her zaman “Farkı yaratanların insanlar olduğu” cevabını verirmiş. “Eğer insanlarınıza özen gösterirseniz onlar da müşterilere özen gösterirler ve işiniz kendi kendine yürür” dermiş.

Müşteriyle karşılaşan son nokta, şirket imajını sergileyen, ürünü tanıtan, stokların erimesini sağlayan, müşterinin sürekli ona ve mağazaya gelmesine neden olan, hedeflere ulaştıran, ayaklı reklamcılar kısaca personel her şeydir.

Doğru ekip yaratmanın yolu doğru seçimden geçiyor: ardından en önemli yatırım eğitim geliyor. Özellikle de ürün eğitimi... Mağazalarda rastlıyorsunuz “Şöyle bir ayakkabımız var... bu gömleğimiz...” gibi cümlelere. İyi eğitim almış bir satış danışmanı bu cümlelerin yerine “Sezonun trend rengi kırmızı deri ayakkabımızı size önermek istiyorum” der. Bu cümleyi kurabilmesi için sahaya çıkmadan önce ürün eğitimini almış ve çok canlandırma yapmış olması gerekir. Ürün eğitimi müşteri ve hizmet bilinci eğitimleri ve satış teknikleri ile beslenmeli ki doğru satışlar yapılabilin. Başarı için sürekliliği gerekli

olan haftalık ekip toplantılarınızda işle ilgili konuların dışında kişisel gelişime yönelik yapacağınız anlatımlar da eğitimi destekleyecektir.

Vazgeçilmez satış standartlarınızı belirlemeniz gerekiyor. Bir kişi sizin şirketinizde çalışmak için başvuruyorsa “Ben sizin şirketiniz için çalışmak istiyorum, istediğim gibi davranmayı bırakacağım, mağazaya geleceğim ve sizin benden davranmamı istediğiniz gibi davranacağım” demiş olur. Satış danışmanları ile hizmet sözleşmesinin ötesinde “davranışsal kiralama anlaşması” imzalamış olursunuz.

Davranış standartlarını belirlediğinizde bu standartlardan taviz verilemez. Bu tabii ki yaratıcı kabiliyetlerini yok ediyor anlamına gelmez. Satış ve hizmette yaratıcı kişiliklerini işin içine katacaklar ama vazgeçilmez bazı standartlar da olacaktır. Müşteriye dokunan herkesi yetkilendirin.

Büyük bir otelde kalan misafirlerden birisi otelin kapıcısına giderek, otelin garajına bırakmış olduğu arabasındaki radar detektörünün çalışıldığını söyler. Müşteriye hizmet etme yetkisine sahip olan kapıcı detektörün fiyatını sorar, müşteriye resepsiyona götürür ve “Bu beye 150 dolarlık bir çek verin” der. Resepsiyondakiler şaşkındır, ama müşteri tatmin olmuştur. İki hafta sonra otelin genel müdürü bu müşteriden, radar detektörünü arabasının bagajında bulduğunu belirten bir mektup alır. Mektuba şöyle not konmuştur: “Aklıma gelmişken, ömrüm boyunca sizinkinden başka bir otelde kalmayacağım.”

Mağazanız tam olarak yönetilemediğinde içinde bir his oluşur. Sanki mağaza sizi yönetmeye başlamıştır. Bu duruma ait belirtileri bulmak kolaydır. İşlerin yapılması için çok az zaman varmış gibi görünür. Ekibinizden memnun olmamaya, gelen e-postalar ve bitmeyen işler yüzünden ofisten çıkamamaya kadar uzanır. Başarısız bir mağaza yönetimine hoş geldiniz!

Çözüm son derece basittir. Bu duruma en iyi uyan söz şudur: “Birine balık verin ve onu bir gün doyurun, oysa nasıl balık tutacağını öğretin ömür boyu doyurun.” İşlerinizi delege edin. Eğer ekibinizi yeteri kadar eğitemezseniz, onlara iş delege edemezsiniz. Eğer onları eğittikten sonra önlerini açmaz ve onların işleri doğru şekilde yapabileceklerine güvenmezseniz zaten onlara iş delege edemezsiniz. Tüm personeliniz tam olarak eğitildiğinde ve sizin yardımınız olmaksızın

çalışacak seviyeye geldiğinde mağazanızın başarısına daha çok katkıda bulunabilirsiniz.

#### 4. Görsel Sunum

Sizler beden duruşunuzla konuşarak sesle satış yaparken, ürünün sunuş şekli de satışı sessiz olarak yapar. Büyük satışlar bu iki satıştan doğar. Müşterinin mağaza ortamı ile ilgili olarak ilk izlenimi en uzun süreli olanıdır. Ve bu izlenim, mağazanın iç tasarımı ile ürünlerin sunuş şeklinin dengeli bütünleşmesi sonucunda elde edilir. Müşteriler bu izlenime ilk 7 saniyede ulaşırlar ve o ortamla ilgili kaç farklı izlenim edinirler biliyor musunuz? Cevap: 11

Görsel düzenleme sadece ürünü sunma ve tanıtmanın ötesinde yaratıcı bir ikna yöntemidir. Mesela vitrin; vitrin derginin kapağı gibidir. Eğer derginin kapağını beğenirseniz açarsınız. Ne sattığınız ya da kaç metrekairelik bir mağazaya sahip olduğunuz önemli değildir. Önemli olan kendinizi müşteriye iyi anlatabilmektir. İyi bir vitrin; müşteriye mağaza önünde durdurmalı, müşteriye sizin kim olduğunuzu anlatmalı, mağaza içinde neler olduğunu söylemelidir. Takip edin, müşterileriniz mağazanıza ne kadar sıklıkta geliyor, o sıklığa göre vitrinlerinizi değiştirin ki her geldiğinde aynı vitrini görmesin.

Gözlerimizle görürüz ve gördüğümüz her şey bize bazı kararlar aldırır. Hangi kültürde veya hangi ülkede olduğunuz fark etmez. Bu yüzden müşteriye sunulan resim çok önemlidir.

Diğer görsel sunum unsurları iç teşhir düzenlemeleri, teşhir üniteleri, mağaza içi yerleşimler, ışık sistemi, müzik sistemi, görseller, çiçek, zemin, duvarlar, renk uyumu, yönlendirme. Müşterinin beş duyusunu da harekete geçiren, uyaran alışveriş deneyimi yaşatmalısınız. Görme duyusu: Ürün yelpazesinde renk çeşidi, uyumu, yenilik görüntüsü... Dokunma duyusu: Ürüne ulaşılabilirlik, dokunma ve hissetme duygusunu vermek... Koku alma duyusu: Hissedilebilir koku... İtme duyusu: Fonda çalan yumuşak ve keyifli müzik sesi... Tad alma duyusu: Kahve, su, şeker, çikolata, draje vb size özgü bir tad, içecek... Beş duyuyla birlikte mağaza alanınızda hisler de devreye girer ve müşteri mağazaya girdiğinde bir bütünleşme enerjisi oluşur.

Bulduğunuz metrekarede en ideal adette ürünün sunulması, ürünlerin çarpıcı, çekici ve satışa yönlendirici bir şekilde sergilenme-



si, sergilenen ürünlerin, müşteri ve satış elemanlarının en kolay kullanılabileceği şekilde düzenlenmesi işi size zor gelebilir. Rakip mağazalara gidin ve ürünleri nasıl teşhir ettiklerini inceleyin. Onlardan daha üstün bir teknik yaratabilirsiniz. Diğer mağazalarda kullanılan tekniklerin en iyilerini bir araya getirerek kendi kişisel bilgi ve yeteneğiniz doğrultusunda yeni, gelişmiş sessiz satış tekniklerinizi oluşturun.

## 5. En Önemli Görsel, Sizsiniz

İster iş dünyasında olsun, ister özel yaşantımızda, hakkımızda hiçbir şey bilmeyenlere dış görüntümüzle önemli ipuçları veririz. Dış görünüm, insanın içine ayna tutan bir ışıktır. İlk defa tanışacağınız bir müşterinizde bırakacağınız ilk izlenim, hakkınızdaki belki de en zor değiştirebileceğiniz özelliğiniz olacaktır. Daha önce sizi hiç görmemiş ve tanımayan kişilerin bulunduğu bir odaya girdiğinizde, bu kişiler sizin hakkınızda sadece kıyafetinize bakarak on tane çıkarımda bulunabilirler. Belki daha da fazlasını yaparlar. Bu on çıkarımdan biri güvenilirliğinizdir. Güvenilirlik müşterinizin sizi tercih etmesindeki en önemli etkidir. Sahip olunan imaj, gardırobun kalitesi ile doğru orantılıdır. Gardırobunuzu bankanızdaki hesabınız gibi bir yatırım aracı olarak görün. Pişman olmayacaksınız. “Tepe”den başlayın. Yani; saçınıza çeki düzen vermeden işe gitmeyin. Kötü bir saç yüzünden bir iş günü kaybetmek yerine sonradan telafi edeceğiniz bir yarım saatten feragat etmek daha doğrudur. Özellikle ayakkabı seçiminize çok dikkat edin. İşini bütün gün ayakta gerçekleştiren mağazacılar için ayakkabı performansın önemli etkenlerinden biridir. Ayaklarınız rahatsa beden diliniz olumlu, daha güler yüzlü ve daha kendinize güvenli olursunuz.

Peki, bakımsız ve makyajsız başlayan sabahların getirdiği performans için ne denilebilir? Öncelikle kendinizi kötü hissedersiniz, arabada, kafede, asansörde, lavaboda yapılan minik makyaj denemeleri sizi mutlu ediyor mu? Yaptığımız işe, kendimize ve müşterilerimize saygımız bakım ve makyajı gerekli kılıyor. İşimizi yüz yüze yapmıyor muyuz? Yüz yüze yapılan iş görüşmelerinde de kişisel bakım ve görüntü en önemli unsurdur. Kıyafet ve makyajın güzel taşınması marka ve kişisel imajı kuvvetlendirir. Yorgun, bitkin bir ifadeyle işe gitmememiz, etrafa da o imajı vermememiz gerekir. Net ve iyi bir görüntüye sa-

hip olan kişi, bunu işine de yansıtır. Her gün onlarca insanla yüz yüze gelmek durumunda kalanlar için yüz bakımı büyük önem taşıyor. İşe uygun kıyafet seçiminde genel olarak üç nokta etkili olmaktadır;

1. Çalışan tarafından sunulan hizmet ya da satılan ürün,
2. Hizmet sunulan müşteri,
3. Şirket tarafından benimsenmiş kurum imajına göre belirlenmiş kriterler.

Satıcıların, satılan ürün türüne uygun giyinerek müşterinin beklentilerini doğru biçimde karşılamaları işlerindeki başarıları üzerinde etkili olmaktadır. Hizmet sunulan müşteriye göre giyinmeye şöyle bir örnek verebiliriz: kırsal kesime yönelik çalışan bir şirketin personeli, müşterilerine onların yadırgayacağı, yaşam stilleriyle bağdaşmayan kıyafetlerle hizmet sunarsa, bu kişiler tarafından ters karşılanmaları kaçınılmazdır. Kurum imajına uygun giyinmekte ise şirketin belirlediği kurum imajına, müşterilerin beklentilerine ve satışı yapılan mala uygun giyinmek önem taşımaktadır.

Mağaza kokusu kadar mağazada çalışanların kokusu da önemlidir. Ağır olmayan, taze kokular kullanmalısınız. Eğer çok terlediyseniz veya öğle yemeğinde sarımsaklı, soğanlı yiyecekler yediyseniz sıkıca çığınız deodoranlar müşterilerinizi kesinlikle kaçıracaktır. Yeri gelmişken mağaza içinde asla yemek yenmeyeceğini, sakız çiğnenmeyeceğini hatırlatmakta fayda var. Koku, hijyen, temiz eller, ayaklar, temiz giysiler, temiz çoraplar ve temiz, rahat ayakkabılar “her zaman iyi giyimli ol, dilenirken bile!” Hint atasözünü hatırlatıyor insana.

## 6. Hizmet Kültürünü Oluşturun, Farklılaşın

Büyük veya küçük perakende mağazaları rekabet güçlerini korumak için kendilerini rakiplerinden ayıran, farklı kılan özellikler yaratmalıdır. Satış sonrası hizmet dediğimiz tadilat, iade, adrese teslim vb konularda verilen taahhüdü yerine getirmek, müşteriye üzmemek gibi çeşitli ilkeler... Örneğin ürün teslim etme hizmetinde farklılaşın.

*1945-1948 yılları arasında Macy's mağazasının müşteriye ürün teslim etme ile ilgili bir dizi reklamları vardı. Bunlarda Macy's ürün*

*teslim arabalarının sürücüleri ve sürücü yardımcılarının, müşterilere Macy's ürünlerini teslim etmek üzere ne kadar uzaklara gittikleri sergileniyordu. Bu reklamlardan biri, fokur fokur kaynayan bir kazanın başına oturmuş bir yamyamla karısını gösteren bir karikatürdü. Yerde, yanı başlarında, Macy's sürücülerinden birinin kasketi duruyordu; elindeki kemiği memnun bir ifadeyle kemirmekte olan koca, karısına şöyle diyordu: "Sürücüye biraz daha tuz eksene canım." Aynı diziden başka bir reklamda da bir Macy's kamyonu, Büyük Sabra'daki yakıcı kumların ortasında bir Arap şeybine palmiye ağaçları teslim ederken gösteriliyordu. Şeybin koruması içeriden bağırıyordu: "Hey Hasan sen Macy's mağazasından vaha ısımarlamış mıydın?"*

1945'lerdeki Macy's adrese teslim örneğini, internet üzerinden ayak-kabı satışıyla 2011 yılında başlayan başarı öyküsünü yazan Zappos'da görüyoruz. 2009 yılında zappos.com'u 1,2 milyar dolara amazon.com'un satın almasında 365 gün iade politikası, ücretsiz teslimat, 1 gün içinde teslimat, çağrı merkezinde koşulsuz müşteri desteği büyük rol oynuyor.

Müşteriye hizmet çalışan herkesin görevidir. Çünkü müşteri maaşınızı ödeyen gerçek patrondur.

Müşteri mağazaya girdiğinde hemen ilgi bekler. Düzgün biçimde telaffuz edilen ve doğru vurguyla söylenen bir şekilde, kendilerine adlarıyla hitap edilmesini beklerler. Sadece sözlerle garanti değil, sözcüklerin ötesinde eylem bekler, verilen sözlerin zamanında yerine getirilmesini isterler.

Şikâyetçi oldukları durumlarda bile sizin ilgili, dikkatli ve ılımlı bir ruh halinde olmanızı beklerler, şaşırtılmaktan, şımartılmaktan hoşlanırlar.

## 7. Sadakat İçin Müşterilerinizi Takip Edin

Araştırmalara göre müşterinin dokuz ziyaretinden sadece biri katma değer yaratan bir alım ile sonuçlanıyor. Mağazalarda artan ziyaret sayısı "yüksek müşteri sadakati" ve "daha fazla değer" anlamına geliyor. Çünkü mağazaları sık ziyaret eden müşteriler diğerlerine göre 8-10 kat daha fazla harcayabiliyor. Gelip-geçen veya öylesine dolaşan müşteriler ise mağazalardaki kalabalığın yüzde 60'ını oluşturuyor.

Mağazacılıkta başarıya giden yolda ilk durak “sık ziyaret” eden kitleyi saptayıp memnun etmek, ikinci durak ise ortada dolaşan kalabalığı “sadık” müşterilere dönüştürmek. Bunun için ne yapmalıyız?

### ***Müşterilerle ilgili bilgileri biriktirme;***

Bu aşamada alıcıların kim oldukları, nerede yaşadıkları, hangi ürünleri satın aldıkları, alımı hangi sıklıkta yaptıkları belirlenmelidir. Alım kararını hangi nedenle aldıkları araştırılmalıdır.

### ***Bilgileri sınıflama;***

Müşterilere ilişkin bilgi yığını farklı kriterlere göre sınıflandırılmalıdır. Böyle bir sınıflama firmanızın sadık müşterilerini ve kimlerin sizden kopmak üzere olduğunu ortaya koyacaktır. Analiz sonucunda mevcut müşterileri korumak için hangi stratejilerin izlenmesi gerektiğini daha kolay belirleyebiliriz.

### ***Müşteri profilini çıkarma;***

Eldeki bilgileri değerlendirdiğimizde, müşterilerin meslek ve gelir durumu ile hayat tarzları hakkında daha ayrıntılı bir fikir edinebilir, onların tüketim kalıpları ve harcama alışkanlıkları konusunda daha fazla bulguya ulaşabiliriz. Toplanan bilgilerin analizi, müşterilerin gelecekteki alımlarını tahmine yarayacak ipuçlarını bize sunacaktır.

### ***Sadık müşterileri ayırma;***

Yapılan araştırmalar, kârın yüzde 80'inin müşterilerin yüzde 20'sini oluşturan sadık müşterilerden sağlandığını bize göstermektedir. Bu nedenle işletmeler mevcut bilgi ve verileri sadık müşterileri ön plana çıkaracak şekilde düzenlemelidirler. Özellikle sadık müşterilerin tercihleri firmamızın rekabet gücünün en yüksek olduğu alanları belirlememize imkân verecektir. İşletmenin tüm gücünü bu alanlara yoğunlaştırdığımızda, firmayı daha hızlı büyütmeye imkânını bulabileceğiz.

Mağazada müşterinin istek ve önerilerini yazılı ve sözlü olarak alıp bunları analiz etmek, müşteriye dinleyen satış ekipleri oluşturmak ana görevlerinizdir. Müşteriler sözleriyle geleceğinizi yaratırlar.

## 8. Operasyonel İşler İçin: Büyük Kurtarıcı - Kontrol Listesi

Operasyonel işlerimizi bir an önce bitirip sahada satış yapmaya daha çok zaman ayırmak için düzen çok önemlidir. Mağazacılıkta bir günün işleri eğer ertesi güne sarkarsa ertesi gün zaten kendi yükü ile geleceği için altından kalkılamayacak işler karşınıza çıkar. Perakendeci yarının işini dünden yapandır derler. Üşenme, erteleme, vazgeçme üçlüsünü alışkanlık haline getirirseniz başarılı olursunuz. Büyük kurtarıcı ise kontrol listesidir. Günlük yapılacaklar, haftalık yapılacaklar, aylık yapılacaklar, sezonluk yapılacaklar, özel günlerde yapılacaklar ile ilgili bir kontrol listesi oluşturmalsınız. Hatta eğitimleriniz için bile. Örneğin, satış danışmanı işe alındıktan sonra mağazada iş başı eğitimi yapılır. Ancak kontrol listesine göre satış danışmanın öğrenmesi gerekenler takip edilmediği için bir bakarsınız kasada ödeme alırken pos rulosu biter ve ne yapacağını bilemez, çünkü pos rulosunun nasıl takılacağı öğretilmemiştir. Müşterimizin karşısına eksiksiz çıkmak için her şeyi önceden görüp hazırlıklı olmalıyız.

### **Hazırlıklı mısınız?**

Mağazaya girdiğinizde zeminin su içinde olduğunu gördüyseniz, kasanız açılmıyorsa, kepenkleriniz kapanmıyorsa, klimaları tamir edeceğini söyleyen biri geldiyse, etiket değişikliği yapacağınız yoğun bir iş gününün sabahı ekibiniz işe eksik sayıda geldiyse, birlikte çalıştığınız yönetici arkadaşınız hastalandı ve hastaneye götürülmesi gerekiyorsa, yüklü miktarda ürün hazırlamanız gerekiyor ve elinizde yeteri kadar koli yoksa, müşteri mağazanızda alışveriş yaparken bayıldı ve yere düştüyse, bunlara hazırlıklı mısınız?

## 9. Satış Artırıcı Teknikler ve Kampanyalar

Satış artışı için sihirli ikili: İçeri giren müşteriyi alışverişe dönüştürme oranınızı sürekli artırmak ve ilave ürün satmayı başarmak yani müşterinin cüzdanından daha fazla pay almak. Peki, içeri giren müşteri sayısını nasıl artıracğız? Mevcut müşteri datanızı alışveriş amaçlı olmasa dahi aramak dışında reklam ve kampanyalar ile trafiği artırabilirsiniz.

Daha fazla gelir için ürün yelpazenizi geliştirmelisiniz. Spor salonlarını düşünün; vitamin, eşofman, yiyecek vb pek çok bağlantılı ürün görürsünüz.

Yerel gazetelerde ve dergilerde mağazanız ve ürünleriniz ile ilgili haberler çıkması için gayret gösterin. Yakınlarındaki işyerlerinin çalışanlarına özel indirimler yapabilir, bir promosyon önerebilirsiniz. Yıldönümü, kokteyl, özel günler aktivitelerinizi mümkün olduğunca çok müşteri ve potansiyel müşterinizin öğrenmesini sağlamak için müşteri datanızı güncel hale getirmelisiniz.

Bedava örnek ürün dağıtmak, kupon veya çekler vermek, ücretsiz armağanlar, yarışma ve çekilişler, fiyat indirimleri gibi pek çok kampanya tasarlayabilirsiniz.

### ***Başarılı kampanya için***

Müşterinizi iyi tanıyın. Markanızın kimliğiyle, stratejinizle uyumlu kampanya kararları verin. Müşterinin ilgi duyacağı kampanyalar, promosyonlar düzenleyin. Kampanyaları beklenti olmaktan çıkarmak için aynı dönemlerde düzenlemeyin. Kampanyalarınızı rakiplerinizden farklılaştırın, mümkün olduğunca özel kılın. Kampanya süresi de çok önemlidir, çok uzun süreli kampanyanın etkisi tartışılır.

## **10. Öneriler**

İngilizcede “Retail is detail” diye bir laf vardır: perakende detaydır. Bu detay müşteri kapıdan içeri girmeden dış cephe temizliğiyle başlar, varsa kasa sorumlunuzun tırnaklarındaki ojeye kadar devam eder. Tedarikçilerinizle iletişiminiz çok önemlidir, onlar da müşteri gibi özen ve ilgi isterler. Teknoloji başarı için olmazsa olmazlardandır. İç müşteri mutluluğunu hiç unutmayın. İç iletişimin kalitesidir dış müşteriye yansıyan. İçerde kibarlık, nezaket, saygı kültürü oluşturun.

# CRM\*

## UĞUR ÖZMEN

1981 yılında ODTÜ İşletmecilik bölümünden mezun olduktan sonra, Price Waterhouse Consultancy'de iş hayatına başladı. Hepsi hizmet sektöründe yer alan danışmanlık, deniz acenteliği, eğitim, leasing, bireysel bankacılık branşlarında otuz yıla yakın çalıştı.

Bireysel bankacılık alanında birçok "Türkiye'de ilk defa" diye anılan projeleri hazırladı ve yönetti. Bunlar arasında, Türkiye'nin ilk taksitli banka kartı olan Taksitcard'ın yaratılması; dünyada ilk defa kredi kartı puan kataloğu yerine ülkenin en büyük sanal marketinde (hepsiburada.com) puanların kullanılmasının sağlanması; müşterilerin bankacılık hizmetlerine puan verilerek, sadece ürün (kredi kartı) odaklı olan puan uygulamalarının müşteri odaklı hale getirilmesi sayılabilir.

İş hayatını sürdürürken 35 yaşından sonra MBA, 40 yaşından sonra "Finansal Hizmetlerin Pazarlanması" konusunda doktora derecelerini aldı.

Ürün odaklı olmaktan müşteri odaklı olmaya geçişin gerek altyapısal gerekse örgütsel değişimini sağlayan projeleri yönetti.

Fortisbank'ta Perakende Bankacılık Ürün Geliştirme yönetici direktörü olarak görev yaptı. Bu görevinde, Fortisbank'ın tüm perakende ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesi ve müşteriye sunulması faaliyetlerinin yanı sıra Fortis Türkiye CRM Projesi'ni de yönetti. Petrol Ofisi A.Ş.'de Türkiye'nin en gelişmiş sadakat kartı olan Positive Kartı çıkarmıştır.

---

\* Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

Halen CRM, sadakat yönetimi ve ödeme sistemleri konusunda danışmanlık yapmaktadır.

Ayrıca Bilgi Üniversitesinde e-MBA ve MBA öğrencilerine CRM konusunda eğitim vermektedir.

1998 ve 1999'da, Marmara Üniversitesi Executive Development Programda (EDP) "Marketing Management" dersi vermiş ve öğrenci değerlendirmesine göre EDP'nin en iyi ikinci eğitmeni seçilmiştir.

1997'den beri Yeditepe, Bilgi ve Marmara Üniversitelerinde "Nice-likse Karar Verme Yöntemlerinin İş Hayatında Kullanımı", "Perakende Bankacılık Uygulamaları", "CRM Uygulamaları", "Müşteri Odaklılık" konularında birçok kez konuk konuşmacı olarak yer almıştır.



# Giriş

Herkes bir şeyler yapıyor, yapmaya çalışıyor. Bir de -miş gibi yapanlar var. CRM ödülleri almak, CRM yapmaktan daha kolay oluyor. Müşterilerden gelen şikâyetlere—bu amaçla kurulmuş olan internet sitelerine baktığımızda, CRM'e ilişkin ödülleri alanların başta geldiğini görüyoruz. Demek ki, ödül kriterleri ile müşterilerin beklentileri uyuşmuyor. Diğer yandan, sessiz sedasız yapılan ve müşteri memnuniyetini ve sadakatini artıran çalışmalar da var. Son yıllarda en dikkatimi çeken değişiklik, CRM kavramlarının “yazılım” kavramları olmaktan çıkmaya başlamasıdır. Yani giderek müşteri beklentileri ile CRM kavramları buluşmaya başlıyor. Müşterinin marka veya dükkân ile yaşadığı tecrübelerin önemi, fiyattan çok daha önemli unsurlar olduğu anlaşılıyor. Artık çoğunluğun doğru yolda olduğunu düşünüyorum.

---

## 10 ADIMDA CRM

### 1. Müşteri Daima Haklı mıdır?

En sevdiklerimizi düşünelim. Çocukken anne-babamız, gençken arkadaşlarımız, sevgililerimiz, sonrasında eşimiz, daha büyüyünce çocuklarımız, hatta torunlarımız bile her zaman haklı değillerdir. Hiç kimse her zaman haklı olamaz. Onlar bile her zaman haklı değillen, müşterinin her zaman haklı olması mümkün değil.

“Koşulsuz müşteri mutluluğu” ve “müşteri daima haklıdır” söylemleri, satış artırmak için yapılan çabaların bir yansımasıdır. Firmanın yeterli kâr marjı yoksa uygulamaması gereken yöntemlerdir. Müşteri odaklılıkla kesinlikle ilgisizdir.

## 2. Müşteri Odaklılık Nedir?

Müşteri odaklılık, müşteriye hak ettiği hizmeti sunmaktır. Sizden sürekli alışveriş yapan, kârlılığınızda önemli payı olan, yıllardan beri sizinle çalışan, zor günlerinizde size avantajlar sağlamış müşterileriniz elbette diğerlerinden daha fazla özeni ve daha iyi hizmeti hak eder.

Onlara sunduğunuz hizmet seviyesini arada sırada dükkânınıza uğrayan, çoğunlukla bir şey almayıp bakınan, nadiren bir ürün alan kişilere sunmanız düşünülemez. Zaten hiçbir firmanın para ve insan kaynakları her müşteriye aynı özeni göstermeye uygun değildir.

Müşteri odaklılık, şirketin kaynaklarını daha iyi müşterilere daha iyi hizmet ederek; diğer müşterilere de zaten mutlaka verilmesi gereken bir düzeyde özenerek kullanmak, böylece kısıtlı kaynaklarla şirketin daha uzun yıllar ayakta kalmasını sağlamak demektir.

Müşterinin “hak ettiği hizmet düzeyi” derken bundan ne kastettiğimizi sorabilirsiniz. Müşteri, şirketin kârlılığına şimdiki ve gelecekteki katkısı doğrultusunda değerlendirilir.

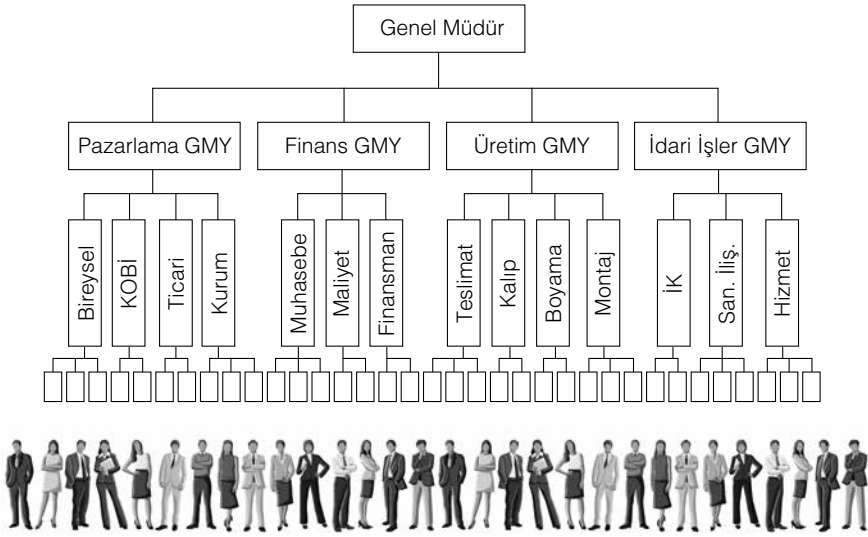
Müşterinin geçmişteki ve şimdiki değerini hesaplamak kolaydır. Gelecekteki değerini hesaplamak ve daha çok sayıda verimli müşteriyi daha az kaynakla yönetmek için mutlaka yerine getirilmesi gereken bazı uygulamalar vardır. Bunları başaran şirketlere “müşteri odaklı organizasyonlar” diyoruz.

## 3. Nasıl “Müşteri Odaklı Organizasyon” Olunur?

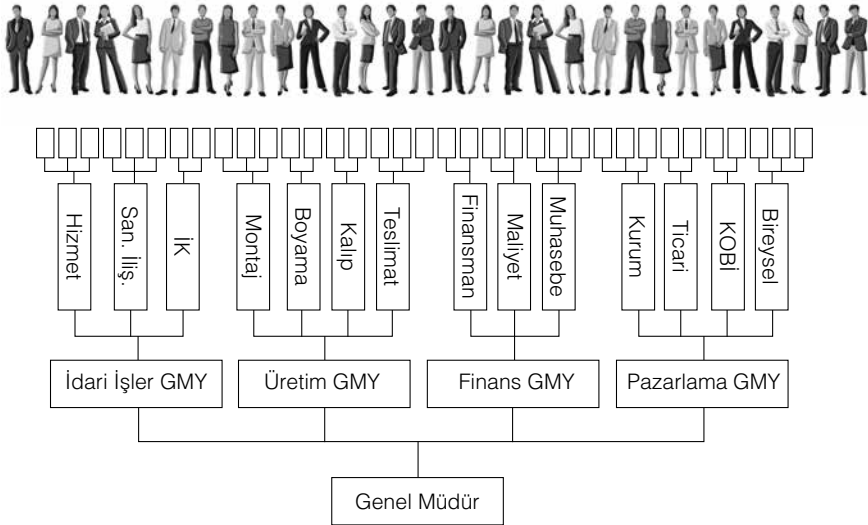
Müşteri odaklılığı bir söylem olmaktan çıkartıp hayata geçireceksek, hem organizasyon yapısını, hem organizasyon içindeki görev ve sorumlulukları, hem şirketin karar verme süreçlerini, hem de bu kararlara destek veren altyapıları müşteri odaklı hale getirmeliyiz. Çokça duyduğunuz “müşteriyi organizasyonun merkezine yerleştirmek” gibi söylemlere inanmadan, gerçekçi ve uygulanabilir çözümlere odaklanmalıyız.

## 4. Organizasyon Yapısı

Aşağıdaki şemaları daha önce de görmüş olabilirsiniz.



Eski organizasyon yapısı



Müşteri odaklı

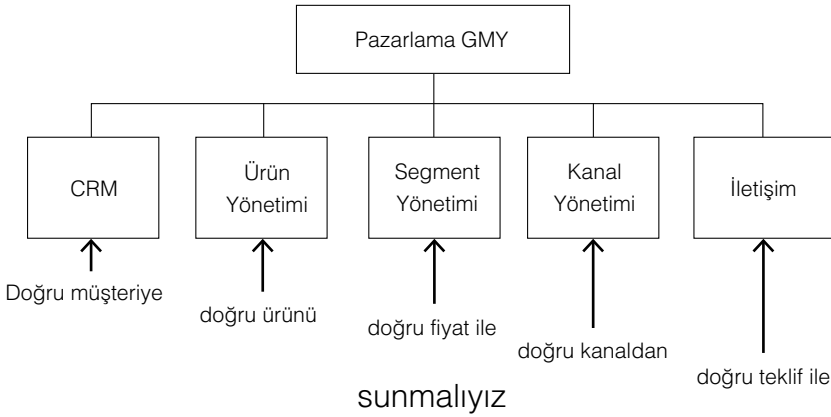
Bu kesinlikle doğru değildir. Siz normalde müşteri odaklı değilsen ters dönüp amuda kalkınca müşteri odaklı olan birini tanıyor musunuz? Organizasyonlar ve şirketler de ters dönünce daha müşteri odaklı olamazlar.

## 5. Pazarlama Departmanı

Nasıl müşteri odaklı organizasyon olunacağını merak ediyorsanız; Pazarlama Departmanı'ndan başlayalım.

Pazarlamanın amacı doğru müşteriye, doğru ürünü, doğru fiyatla, doğru kanaldan ve doğru teklifle sunmaktır. Pazarlama Departmanı da buna göre örgütlenmelidir.

Aşağıdaki şema, Pazarlama Departmanı'nın nasıl örgütlenmesi gerektiğini göstermektedir.



Bir şirket tüm bu departmanları oluşturacak büyüklükte olmayabilir. Bu durumda bile, amacımızın “doğru müşteriye, doğru ürünü, doğru fiyatla, doğru kanaldan ve doğru teklifle sunmak” olduğunu unutmamalı, birbirinden farklı müşteri grupları (segmentler) için ihtiyaçları doğrultusunda ürün farklılaştırması yapmaya, buna göre fiyatlamaya ve doğru kanaldan (kimine ziyaret, kimine telefon ile) iletişim kurmaya çalışmalıdır.

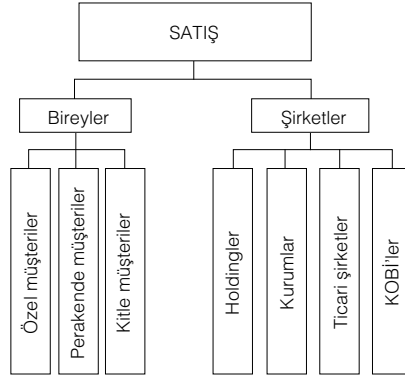
İlk anda sizin de gözünüze çarpmıştır. Eskiden Pazarlama Departmanı yapısı içinde bulunmayan ancak şimdi yeni organizasyon yapı-

sında olan bölüm, Müşteri Grupları Departmanı'dır. (Bazı şirketlerde yer alan "Segment Yönetimi" de aynı amaçla oluşturulmuştur.)

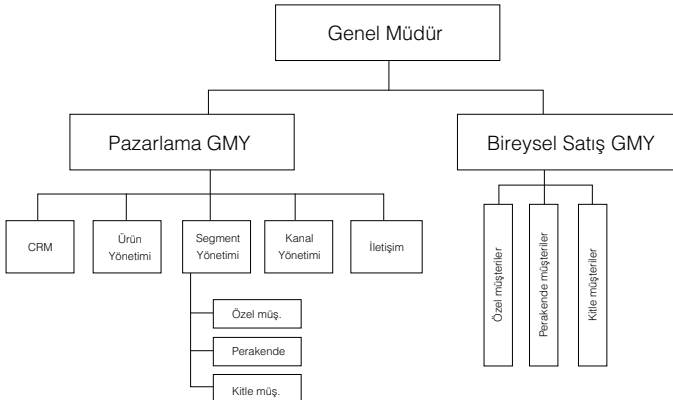
Bu departmanın alt bölümleri, şirketinizin satış teşkilatının bir yansımasıdır. "Yansıma" derken, abartmıyorum. Aynen aynadaki gibi... Dolayısıyla, pazarlama ekibinin yapılanmasından önce satış teşkilatınıza göz atmak gerekir.

## 6. Satış Departmanı

Şirketlerin birçoğunda Satış Departmanı'nın yapılanması aşağıdaki benzeri şekildedir.



Pazarlama Departmanı'ndaki Segment Yönetimi de aynı yapıyı göstermek durumundadır.



Örneği açıklayalım: Müşteri Grupları'ndaki Özel Müşteriler Biriminin amacı, Satış Yönetimi'ne bağlı olan Özel Müşteriler Bölümünün müşterilerine daha iyi satış yapması için;

- CRM Biriminden müşterilerin çeşitli özelliklerini, hassas oldukları söylemleri, kanalları, ürünleri talep etmek,
- Ürün Geliştirmeye nezaret ederek doğru ürünün veya ürün paketinin ortaya çıkarılmasını sağlamak,
- Pazarlama İletişimiyle yakın çalışarak müşterisinin en iyi tepki vereceği söylemleri ve mecraları bulmak,
- Kanal Yönetimiyle görüşerek, hangi söylemin hangi kanaldan gitmesi durumunda müşterisinin ilgi duyacağını ve beklenen davranışı göstereceğini saptamak zorundadır.

## 7. Müşteri Grupları Birimi, Satış Teşkilatının Pazarlamadaki Temsilcileri Rolündedir.

Bu birimin, Satış teşkilatında zaman geçirmiş, ancak pazarlama kavramlarına vâkıf, müşteri özelliklerini iyi bilen kişilerden oluşturulması gerekir.

Şöyle özetleyebiliriz:

- Müşteri odaklı organizasyon, sadece Pazarlama bölümünün değil, Satış yönetiminin yapılanmasında da görülmelidir.
- Müşteri Grubu Yöneticileri (onlara çoğunlukla “Segment Yöneticisi” denir) bu yapının en ağır görevlerini üstlenirler.

## 8. Sadece Organizasyon Yapısı Değişince “Müşteri Odaklı” Olunur mu?

Bir şirketin müşteri odaklı olması için, sadece organizasyon yapısı, görev dağılımı, üst yönetim ve üst yapı kavramları, bölümler arası ilişkilerin değişmesi yeterli değildir. Altyapının, yani veri tabanının ve süreçlerin de müşteri odaklı olması gerekir. Öncelikle veri ambarının müşteri odaklı yapılması şarttır.

Bir şirkette çeşitli veri ambarları olabilir. En azından işlevsel (operasyonel) ve müşteri odaklı veri ambarı diye iki ayrı altyapıdan söz edebiliriz.

## 9. İşlevsel Veri Ambarları

İşlevsel veri ambarlarının özellikleri şunlardır:

Şirketlerin milyarlarca veriyi işlemesi gerekebilir. GSM şirketleri, bankalar, süpermarketler... Milyonlarca müşterinin tüm işlemlerini hızlı biçimde gerçekleştirmek ve son durumu saniyesinde bilmek zorundadır. Bir süpermarkette hangi üründen ne kadar satın alındı, mağazalara ne kadar sevkiyat yapıldı, ne kadarı hangi mağazadan satıldı, bozulma ihtimali olan ürünler, giriş fiyatı, çıkış fiyatı, mevcut stok seviyesi, kârlılık, muhasebe kayıtları gibi başlıklar, işlevsel veri ambarı konularıdır. Bu sistemler performans bazlı çalışır. İşlemlerin en hızlı ve hatasız biçimde yapılması amacıyla düzenlenmiştir.

## 10. Müşteri Odaklı Veri Ambarları

Müşteri odaklı veri ambarı (Pazarlama Veri Ambarı – PVA) şu konularda farklılık gösterir:

- Müşteri tekilleştirmesi yapılmıştır: Uğur Hami Özmen, Uğur Özmen, Hami Uğur Özmen, Dr. Uğur Özmen, Uğur Özmen kayıtlarının çok kişi değil, bir tek kişi olmasını sağlamak gerekir.
- Sıkça güncellenir: Müşteriye kampanya yaparken dün satın aldığı bir ürünü teklif etmemeliyiz. Özellikle sigortalar, bankalar gibi kurumlarda bu çelişkiler güven duygusunu zedeler.
- Verilerin zamanla kirlenmemesi için önlemler alınır. Düzenli olarak kontrol ve temizlik yapılır. Veri kirliliğine neden olan hatalar saptanır. Gerek ilgili süreçler, gerekse işlemler düzeltilir.
- Sıkça sorgulama yapılmasına ve çeşitli boyutlarda raporlamalara elverişlidir. Zaten aksi takdirde güncel kampanyalar yapılamaz.

Özetlersek: Müşteri odaklı veri ambarındaki veriler güncel, bütün, güvenilir, tarihsel (yeterli geçmişi yansıtan) ve tekilleştirilmiş bir yapıda olmalıdır.





# Halkla İlişkiler

## İSMET İMRAK

1962 yılında doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İzmir'de tamamladıktan sonra Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama ve Reklamcılık Yüksek Okuluna girdi. 1985 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde lisansını bitirdi. Bir süre eğitim için gittiği İngiltere'de yaşadı. Çeşitli deneyimler sonrası 1991 yılında kendi reklam ajansını kurarak reklam sektöründeki faaliyetlerini farklı bir perspektifle devam ettirdi. Bu süre içinde ulusal ve yerel pek çok marka için hizmet üretti.

2009 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisansını tamamladı. Reklamda Yaratıcılık, Stratejik Planlama, Algılama Yönetimi ve Reklam Yazarlığı konularında workshoplara katıldı. "Reklam Hukuku ve Aldatıcı / Yanıltıcı Reklamlar" konusunda tezi bulunan İsmet İmrak'ın, *Marketing Türkiye*, *Akşam Ege* ve *Reklamca* (İzmir Reklamcılar Derneği Yayını) adlı yayınlarda reklamla ilgili yazıları yayınlandı.

Başta tekstil olmak üzere mermer, deri, gıda, organik gıda, zeytinyağı gibi sektörlerde Amerika'dan Japonya'ya kadar ülkemizi temsil eden tanıtım çalışmalarına imza attı. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, Yaşar Üniversitesi İletişim Fakültesi ve Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesinde de konuk olarak reklamcılık dersleri veren İsmet İmrak pek çok panel ve kongrede de konuşmacı olarak bulundu.

1997 ile 2011 yılları arasındaki pek çok yarışmada reklamcılık ödülleri-  
lerinin sahibi olan İsmet İmrak, 2001 yılında Ege İhracatçılar Birliği'yle  
İngiltere için özel yapılan Türk tekstilcilerini tanııtma çalışmalarını yürüttü  
ve o yılın "İhracatın Yıldızı" ödölünü aldı. İsmet İmrak halen, 1997 yılın-  
da kurucu ortak olarak kurduğu Dominant İletişim Tanıtım ve Reklam  
Çözömlmeleri Limited Şirketi'nin sahibi olarak reklam sektöründeki fa-  
aliyetine devam etmektedir.

# Giriş

Günümüzün gittikçe karmaşıklaşan ve zorlaşan piyasa koşulları, girişimcilerin tüm koşulları yerine getirmelerinin yanı sıra hedef kitleleriyle iletişimlerini sağlayacak tüm disiplinleri de etkili kullanmalarını zorunlu hale getiriyor. Pazarlamanın temel bileşenleri olan kaliteli ürün/hizmet, doğru fiyat, erişilebilirlik ve tanıtımın etkili kullanımı zorunluluğu apaçık ortadadır. Çünkü artık tüketicinin zihninde yer etmek için bir savaş veriliyor. Hal böyle olunca eksiksiz yapılması gereken pazarlama bileşenleri içinde; reklam ve tanıtımın önemi yadsınmamakla beraber, tamamlayıcı disiplinler daha da önemli hale geliyor. Bunların arasında etki ve işlev açısından halkla ilişkiler, etkin kullanılması zorunlu olan disiplinlerin başındadır.

Halkla ilişkiler, genel olarak net tanımlanmamış bir disiplindir ve her nedense, değeri yeterince anlaşılmayan bir kaynaktır. Oysa son yıllarda tüm işletmeler, iyi yapılmış halkla ilişkilerden net fayda sağlayabilmektedirler. Çünkü halkla ilişkiler; kurum ve hedef kitle arasında karşılıklı anlayış geliştirmek ve sürdürülebilir bir iletişim ortamı oluşturmak, mesaj alışverişini düzenlemek gibi kritik fonksiyonları yerine getirir.

Halkla ilişkiler faaliyetleri reklam ve diğer pazarlama iletişimi enstrümanları bütçelerine göre daha düşük bütçelerle uzun vadeli, kalıcı iş sonuçları üretebilmektedir. Kullandığı çeşitli iletişim kanallarıyla markaların mevcut ve yeni pazarlarda tutunmalarına büyük katkı sağlayan halkla ilişkiler, girişimciler ve KOBİ'lerin büyüme ve markalaşmaları için oldukça etkili bir alandır.

---

## 10 ADIMDA HALKLA İLİŞKİLER

### 1. Halkla İlişkilerden Beklentiler Gerçekçi Olsun

Tıpkı pazarlama, reklam vb gibi halkla ilişkiler de uzun soluklu ve istikrar isteyen bir iş koludur. Halkla ilişkilerden beklentilerin gerçek-

çi olması gereksiz hayal kırıklıklarının önüne geçebileceği gibi, bu mesleğin hakkını vererek kullanımını da sağlayacaktır.

Oysa günümüz piyasalarında karşılaştığımız en ölümcül hatalardan biri, markaların içine düştükleri zorluklardan halkla ilişkiler vasıtasıyla bir an önce çıkacaklarına olan inançları ve hatta kriz ortamlarında bu mesleğin mucizeler yaratmasını beklemeleridir.

Gerçekte ise planlı, programlı bir iletişim disiplini olarak tanımladığımız halkla ilişkiler sizi ancak gereklerini yerine getirdiğiniz takdirde beklentilerinizle buluşturabilir. O halde, masaya yatırdığımız konunun halkla ilişkileri ilgilendiren kısımlarının tanımlanması ve beklentilerin buna göre saptanması gerekmektedir.

- Üretim tesislerinin kurulu olduğu yöre halkıyla iki yönlü bir iletişim ortamının sağlanması,
- Sektörlerdeki meslek odalarıyla yoğun iletişim,
- Kamu kuruluşlarına kendimizi, faaliyetlerimizi, ürünlerimizi, hizmetlerimizi anlatmak,
- Yönetim kademelerinin çeşitli konulardaki görüş ve önerilerinin basında yer almasına yönelik girişimlerde bulunmak, dolayısıyla kamuoyunun çalışmalarımızdan haberdar olmasını sağlamak,
- Kültür ve sanat ortamıyla iletişim yoğunluğu yaşamak,
- Pazarlamayı destekleyici iletişim etkinliklerinde bulunmak,
- Çalışanlarımızı yeni yatırımlarımız ve geleceğe yönelik vizyonumuzla ilgili bilgilendirmek,
- Yurtdışındaki yeni pazarlarda kurumsal kimliğimizle ilgili iletişim etkinliklerinde bulunmak, çevre ilişkilerimizi geliştirmek.

Her kurum ve şahıs kolaylıkla üretebileceği gibi çok sayıda örneklem yapılabilir. Ancak önemli olan, doğru bir tanımlama içinde hareket edilmesi gerektiğidir. Bu beklentilerle doğru koordinatlarda buluşabilmek için, yapılacak olan planlamanın içinde doğru bir hedef kitle, doğru mesaj ve doğru seçilmiş iletişim araçları bulunmalıdır. Elbette hepsi bu kadar değildir. Ancak halkla ilişkilere ne kadar somut bir rol verilirse, o kadar etkin bir sonucun alınacağını vurgulamak gerekir.

Eğer bir müşteri olarak halkla ilişkiler şirketinin karşısında oturuyorsanız, beklentilerinizi tanımlamakla sınırlı kalmayın, aranızdaki iletişimin nasıl olacağını, kimlerin hangi konuda ne yetkiyle hareket

edeceğini de tanımlayın. Böylece uygulamada zaman yitirilmesine neden olacak birçok konuyu baştan çözümlemiş olursunuz.

İçeriği itibarıyla, tek sütunluk küçücük bir gazete haberinin dahi bir çuval inciri “berbat” edebileceğini ve tedavisinin de oldukça zor olacağını aklınızdan çıkarmayın.

Markanın konumlanmasına paralel, genel pazarlama iletişimi programı içinde halkla ilişkilere düşen görevler ve elde edilmesi istenen sonuçlar tek tek, alt alta yazılmalıdır.

## 2. Nasıl Algılanmak İstiyorsunuz?

Halkla ilişkiler disiplini, bilimsel araştırma verilerinin üzerine inşa edilen bir meslektir. Kamuoyunun, ne yapmak istediğiniz konusunda ne düşündüğü çıkış noktasıdır. Aslında bu araştırma verileri, genel kültür ile kurumsal kültür arasındaki bileşkeleri ortaya koyar. Kültürel derinlikleri farklı adreslerde tanımlayan halkla ilişkiler programları bu nedenle başarıya ulaşamaz.

Halkla ilişkiler var olan bilgilerin iletişim kanallarına aktarılmasıdır. Kurum kültürü de bunlar arasındadır. Bir kuruluştaki gerçekten bir değişim varsa ve bunlar belgelenabiliyorsa iletişim platformunda “algılama”, toplumu etkileyen bir içeriğe sahip olabilir. Yoksa birkaç kişinin yakıştırmasıyla elde edilmek istenen “algılama”, aldatmacanın ötesine gidemez.

Kurum kültürünü tanımak ve ulaşılmak istenen çevrelerle bu kültürel birikim arasında bir yakınlaşma sağlamaya yönelik bilgi üretimi “algılama yönetimi” açısından daha sonuç alıcı iletişim programlarını ortaya çıkartabilir.

## 3. Profesyonel Bir Başlangıç İçin Profesyonellerle Çalışın

“İmaj her şeydir” denir. Halkla ilişkiler uzmanları, bu önermenin doğru olduğunu bilirler. Çoğu insan, iyi bir görsel temsilin gücünü küçümser. İş dünyasında profesyonel bir başlangıç yapmak için, yalnızca teknik ve ekonomik bilgi birikimine sahip olmak yeterli değildir; aynı zamanda görsel temsile de ihtiyaç vardır. Bunun anlamı şudur: bir logo, bir slogan ve şirketi tipik bir biçimde temsil edecek tüm mal-

zemeler. Halkla ilişkiler danışmanları, şirkete uygun bir görsel kimlik planı yaratmak için tasarımcılarla birlikte çalışırlar. Şirketin dışarıya sunduğu tüm dokümanların, bu plandaki kurallara uygun olması gerekir. Ayrıca içerikleri doğru olmalı ve profesyonel bir üslupta yazılmalıdır. Halkla ilişkiler uzmanları, bir şirketin çalışanlarını, kaliteli iş mektupları oluşturmak ve sonuç olarak, potansiyel müşterilerden olumlu geri dönüş almak konusunda eğitebilirler.

#### 4. İletişim Kurmanın Sırlarını Öğrenin

İletişim, sözcüklerden fazlasını ifade eder. Standartlar halen kabul görse de orijinallik, başarının anahtarı olur. İyi bir iletişimci, hedef kitesini anlar ve mesajını tam da arzulanan başarıyı getirecek biçimde kurgulamayı bilir. Ama doğuştan iletişimci olan insan sayısı azdır. Halkla ilişkiler danışmanları, etkili iletişimin “püf noktaları”nı kullanırlar. Başarılı iletişimin anlamı, varsayımla nasıl ilgileneceğini; vücut diliyle nasıl çalışacağını; şekil, alışkanlık ve fikirleri nasıl anlayacağını; birinin sorun ya da sorularını nasıl dinleyip yanıtlayacağını bilmek ve özgüven kazanma yetisine sahip olmaktır. Halkla ilişkiler uzmanları, girişimcileri, mücadelelerle ya da zor insanlarla başa çıkma ve hedef kitle üzerinde iyi bir etki bırakma konusunda eğitebilirler. Ayrıca fiziksel görünüm de iletişimde büyük rol oynar ve başarı için giyinmenin sırlarını öğrenmekte fayda vardır.

#### 5. Kamuda Olumlu İzlenim Yaratın

Girişimcilerin halkla ilişkiler konusundaki eksiklikleri, işletmenin başarısına ciddi biçimde zarar verebilir. Çoğu iş insanını en çok zorlayan kısım ise kamuya doğru mesajı vermektir. Broşürler ya da basın bültenleri, harcanan paranın hakkını vermeleri için dikkatle hazırlanmalıdır. PR uzmanları, kamunun yanlış varsayımlarını ve diğer olumsuz görüşlerini nasıl ortaya çıkaracaklarını bilirler ve olumlu bir algılama yerleştirmeye çalışırlar. Acı ama gerçektir ki bir mesajın güvenilebilirliği, kamuya ulaştırılma biçimlerine bağlıdır. Bir PR uzmanı işe dahil değilse, büyük ihtimalle kötü bir strateji kamunun fikrini örseleyecek ve bir güven kaybına yol açacaktır.

## 6. İşinizi ve Ürününüzü Etkin Biçimde Tanıtın

Halkla ilişkiler uzmanları, araştırma, inceleme ve diğer stratejilerle müşterilerine, pazardaki eğilimler hakkında ayrıntılı raporlar sunabilirler. Bu raporlar, potansiyel müşteri gruplarının ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını belirler. Halkla ilişkiler uzmanları, rekabeti ve müşteri tarafındaki algılamaları analiz ederek, bir medya kampanyası için en iyi yaklaşımı tespit edebilirler. Girişimcilere ürünlerini etkin biçimde tanıtmak konusunda yardımcı olacak farklı seçenekler vardır. Broşürler, föyler, PowerPoint sunumlar, web ilanları ve web siteleri yanı sıra eski ve saygın basın bülteni, halen güven kazanmak ve bir ürün ya da işi pazarlamak için en etkili yöntem olmayı sürdürmektedir.

## 7. Stratejik Planlamanın Önemine İnanın

Hedeflerinizin, stratejinin, planın ve taktiklerin tek tek ayrılmasını sağlamalısınız. İletmek istediğiniz mesajın ne kadarının nerelerde çıkması gerektiğini, ne kadarının kitlelere ulaşacağını ve ne kadarının akılda kalmasının hedeflendiğini tanımlamalısınız.

Önemli olan, hangi gazete ve dergide ne kadar görüldüğünüz değil, iş hedefleriniz doğrultusunda eriştiğiniz kişi, kitle ve kurumlarda hedeflediğiniz algılamaya ulaşp ulaşmadığınızdır.

## 8. Medya İlişkilerini İyi Yönetin

Her röportaj, firmanızı kamuoyuna tanıtmak için bir fırsat olmasının yanında, planlı ve stratejik hareket edilmemesi durumunda risk de taşır. Bu risklerin başında, röportajı veren kişinin yapacağı yanlışlıklar, gazetecinin konu hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmaması, gazetecinin konuya uzaklığı nedeniyle söyleneni yanlış algılaması, röportajla doğan fırsatların iyi değerlendirilememesi gibi unsurlar geliyor. Aslında hepsinden önemli olanı, gazetecinin gözünde röportaj yapılan kişinin, şirketin temsilcisi değil kendisi olduğu gerçeğidir. Bu nedenle söylenen her sözün şirketi kapsadığı akıldan çıkarılmamalıdır.

Her röportaj, gazeteciye merhaba dediğiniz anda başlar. Kendiniz gibi olun. Başkalarının karakterini almayın, rol yapmayın. Hafif yorumlar ve espriler röportaj ortamını yumuşatır ancak fazlası sulandırabilir. Her röportaj kendi içinde gelişir. Konular konuları açar. Sorunun nereye gidebileceğine hazırlıklı olun. Röportajın sonrası yoktur. Ne söylemek istiyorsanız, röportaj bitinceye kadar söyleyin. Konuşacağınız konuyu ve bu konuyu anlatmakla şirketin sağlayacağı yararı tespit edin. Hazırlıklı olun. Vereceğiniz mesajı önceden belirleyin ve röportaj sırasında sık sık vurgulayın. Konuşma sırasında röportajın ana amacını kaybetmeyin.

Kamera ve mikrofon varsa kayda alınıyorsunuz demektir. Teybin sürekli açık olduğunu düşünerek konuşun. Hataları, yanlış anlamaları minimuma indirmeye çalışın. Röportajın banda alınmasını istemiyorsanız bunun için çok geçerli bir neden söylemelisiniz. Konuyu gazetecinin doğru algılamasını ve yanlış bilgilerini doğrularla değiştirmesini sağlayarak söylemek istediğiniz mesajı onunla birlikte oluşturun. Böylece ortaklaşa varılan sonucu sizin adınızı kullanmadan yazmasını sağlayın.

Karşınızdakini kırmadan “hayır” demeyi öğrenin. İyi bilmediğiniz ya da henüz açıklanmaması gereken konulara ileriki bir tarihte görüşme olanağı yaratın. Gerekirse konuyu daha iyi bilen kişiyi konuşturun.

### ***Tv çekimlerinde nelere dikkat etmeli?***

Öncelikle giyim konusundan başlayalım. Zıt renkler yerine, birbirinin tonu olan kıyafetler tercih edilmelidir. Örneğin siyah takım elbise-beyaz gömlek yanlıştır, lacivert takım elbise-mavi gömlek gibi tercihler yapılmalıdır. Çizgili takım elbise giymemelisiniz. Ekranda çizgiler dans eden rahatsız görüntüler oluşturur. Kareli ceket ya da desenli kıyafet ve aksesuardan kaçınılmalıdır. Öte yandan düz ve koyu renkler, her türlü fona uyum sağlayacaktır. Dış çekimlerde güneş gözlüğü, şapka vb aksesuarlardan uzak durun.

Çekime başlamadan önce, kravatınızın düz durup durmadığını kontrol etmelisiniz, kravat çok sıkmamalı ama çok da gevşek olmalıdır. Ceket düğmeleri ilke olarak kapalı olmalı, resmi olmayan, rahat ortamlarda açık olmalıdır.

TV sunucusuna bakarak konuşmalısınız, kamera en uygun görüntüyü yakalayacaktır. Kameranın çalışmadığı bir anda terinizi silmek için cebinizde bir mendil hazır olmalıdır.



Yaka mikrofonu varsa dokunmamalı, hatta hareket ederken dikkat etmelidir. Sunucu çekimin bittiğini haber verene kadar, oturma pozisyonunuzu korumalısınız çünkü kapanış aşaması biraz daha sürebilir. Sunucu, kamera ekibi ve diğer görevlilere teşekkür edip tokalaşarak çekimden ayrılmak uygundur.

### ***Basın toplantılarında nelere dikkat etmeli?***

Kontrolü her zaman elinizde tutmalısınız, toplantının amacını unutmayın. Kamuoyuna sunmak istediğiniz konu ve gelişmeleri basın mensuplarına aktarırken, vermek istediğiniz mesajları açık bir biçimde vurgulamalısınız. Soru cevap bölümünde, tanıdığınız gazetecilere ismiyle hitap ederek söz verebilirsiniz, iyi bir etki yaratacaktır. Sorulara mümkün olduğunca doğrudan cevap vermeye çalışın, ancak sizin vermek istediğiniz mesaj daha büyük önem taşıyor, unutmayın. Toplantının amacı da kendi mesajlarınızı kamuoyuna duyurabilmenizdir. Klişe laflardan uzak durun. Medya açısından iyi iş yapsa da kamuoyunda entelektüel birikiminiz olmadığı yönünde bir imaj yaratabilir.

İlk önce soruyu soran gazeteciye, daha sonra kameralara bakmanızda yarar vardır. Cevaplarınızı mümkün olduğunca kısa tutmalısınız. Basında başlık olarak kullanılabilecek “kısa” ve “özlü” ifadeler kullanmakta yarar vardır. Sorulan soruyu duymayan gazetecilerin olma ihtimaline karşılık, soruyu tekrarlayın. Böylece tüm salon hangi soruya yanıt verdiğinizi bilecektir. Üstelik bu taktik size, yanıtınızı hazırlamak için de birkaç saniye fırsat tanıyacaktır.

### ***Kitleye dönük konuşmalarda nelere dikkat etmeli?***

Mikrofona yaklaşık 15 cm uzaklıktan doğrudan konuşmalısınız. Alanın sağ yanındaki dinleyicilere hitap ederken mikrofonun sol arkasına geçmeli, sol tarafındaki vatandaşlara seslenirken sağ arkasına geçmelisiniz. Sabit bir mikrofonu elinize almayın. Mikrofonun yüzünüzü ve görüş alanınızı kapatmadığından emin olun. Mikrofonu bir kez sabitledikten sonra tekrar oynamayın. Mikrofonu elde tutarak konuşma yaparken, mikrofonu ağza 15 cm civarında yaklaştırın, yüzünüzü kapatmayacak şekilde çene hizasında tutun. Mikrofonun her zaman açık ve çalışıyor durumda olduğunu düşünün ve kürsüdeyken bir başkasına bir şey söylerken, bunun herkes tarafından duyulabileceği ihtimalini unutmayın.

Elinizde önceden hazırlanmış yazılı bir konuşma varsa, sayfaları sessizce çevirip kenara koyun. Aksi takdirde mikrofondan hiç de hoş olmayan kâğıt hışırtıları duyulabilir. Konuşmanızı tamamladıktan sonra yazılı notlarınızı asla kürsüde bırakmayın.

## 9. Basın Bülteni Hazırlamayı Çok Ciddiye Alın

Basın bültenleri kaleme alınırken en önemli nokta, “tanınma ile beğenilme arasındaki farkın bilinmesi” ve her adımın ona göre atılması gerekliliğidir.

Firmanızda çoğu zaman pek de ses getirmeyecek bir şey olduğunda, her zaman aynı tepkiyi göstererek “Bu haberi basın bülteni yapmalıyız” diyen birileri mutlaka çıkacaktır. En temel şekliyle bir basın bülteni, şirketinizin yaptığı tüm büyük işleri dünyaya duyurmanızı sağlayan resmi olanaktır. Ama bunun da ötesinde, yazarlara hikâyeyi yazmalarında yardımcı olacak bir araç gerekir. Bunu akılda tutmak, tüm basın ve yayın organlarında yer alma ve haberinizi halka ulaştırma şansınızı artırır.

Her ne kadar grup üyeleri bazen kabullenmek istemeseler de basın, şirketler ve ajanslar arasındaki ilişkide herkes birbirine ihtiyaç duyar. Sınırlı zamanlarda iş bitirmek ve sürekli olarak yeni hikâyeler üretmek zorunda olan yazı işleri müdürleri ve muhabirler, işlerini yapabilmek için kullanabilecekleri taze bilgilere ihtiyaç duyarlar. Aynı zamanda, her gün yüzlerce e-posta ve haber bülteni bombardımanı altında kalırlar. Fark edilmek için, abartılı haberler ya da başka taktiklerle haberlerinizi ön plana çıkarmaya çalışarak yazarları ve analistleri kızdırmadan bu karışık ortamdan sıyrılmanız gerekir. Bütün iyi haber bültenlerinin temelini oluşturan birkaç ipucunu aşağıda bulabilirsiniz:

### İyi Bir Basın Bülteninin Beş Temel Bileşeni

#### 1. Okuyucuyu çeken bir başlık

Bir kitabı okuyup okumama kararını vermeden önce adını ve tanıtımını okuyarak size uygun olup olmadığını anlamaya çalışırsınız. Benzer biçimde, iyi bir basın bülteninin de kısa ve net bir başlığı ile bültenin konusu hakkında bilgi içeren, gerçeklere dayalı ve haberi doğrudan

veren bir alt başlığı olur. Bu düzen, yazarın bültenin kendisi için uygun olup olmadığına karar vermesini kolaylaştırır. Aslında pek çok yazar, işlenmeye değer bir haber bulabilmek için, kendilerine gelen basın bültenlerini her gün hatta her saat, başlık ve alt başlıklarına bakarak tarar. Dolayısıyla, bülteninizi bu bölümde özetlediğinizden emin olun.

## **2. Temel soruları yanıtlayın**

Güçlü bir giriş paragrafı, yazarın neyi bilmek isteyeceğini öngörerek kim, ne, nerede, ne zaman, neden ve nasıl sorularını yanıtlar. Annenizin siz evden çıkarken yaptığı gibi bir “gerçeklik kontrolü” sürecinden geçerek, hikâyenizin baskıya hazır olmasını sağlamak için basın bülteninizi çok iyi gözden geçirin. Yazarın haberi yazarken ihtiyaç duyabileceği, duyurunuzla ilişkin temel bilgilere mutlaka sahip olun.

## **3. Yalnızca gerçekleri söyleyin**

Dürüst olun. Abartma ve şişirme yaklaşımından kaçının. Basın bültenlerinin, yazara mesajınızı kamuoyuna iletmek için yardımcı olacak nesnellikte araçlar olması beklenir. Abartmalar, eğitilmiş bir gazetecinin gözünden kaçmaz ve bülteninizin inandırıcılığını yok eder. Abartılı ifadeler ve çok fazla kısaltmalarla dolu olan ya da genellemeler kullanarak “herkese her şey” mantığında düzenlenen başlıklar ve alt başlıklardan, kafa karıştırdığı ve bültenin ana haberine ulaşmadan okumanın bırakılmasına neden olabileceği için kaçınılması gerekir.

Şunu unutmayın; “XYZ Şirketi, Hava Yolculuğunda, Online Ticarette ve Kamu Eğitiminde Devrim Yaratmak İçin Benzersiz Bir Ürün Geliştirdi” şeklindeki bir başlık, alt başlıkta somut verilerle desteklenmezse çöpe gidebilir. Anahtar noktaları ve fikirleri iletebileceğiniz yerler, alıntılardır ve bunların okuru bir sonraki noktaya taşıması gerekir.

## **4. Biraz heyecan katın**

Alıntılar, bülteninizin tadı tuzudur ve anahtar noktaları vurgulamanız için bir fırsattır. Şirket başkanından ya da bir başka yetkiliden alıntı yapmak iyi bir fikirdir. Analistlerin ve müşterilerin destekleyici alıntıları, duyurunun inandırıcılığını artırır ve muhabire bu hikâyede röportaj yapabileceği kişiler hakkında fikir verir.

### **5. Yanlış alarm vermekten kaçının**

Yavaş tempolu bir haber haftası ya da ayı geçiriyorsanız, şirketiniz hakkında “haber yaratmaktan” kaçının ya da daha önce gönderilmiş bir bülteni mesajını değiştirerek tekrar yollamayın. Yazarlar zeki insanlardır ve bu yanlışı hemen fark ederler. Dolayısıyla, bir başka sefere söyleyeceğiniz önemli bir şeyiniz olduğunda sizi ciddiye almazlar.

## **10. Sosyal Sorumluluk Bilincine Sahip Olun**

### **Toplumsal sorumluluk çalışmaları**

Günümüzün rekabet ortamında, tüketiciler yalnızca ürünü/hizmeti değil ürünün/hizmetin ve markanın yarattığı değeri satın alıyor. Markaya değer katmak ise yalnızca kaliteli ürün/hizmetle değil, markanın söyledikleriyle, anlattıklarıyla da ilgilidir.

Firmalar, doğru iletişim stratejisi ve diliyle bir marka ruhu yaratmalıdır, tıpkı bir insan gibi. Markanın ruhu olmalıdır ki, hedef kitle aldığı ürün ya da hizmetle kendisini özdeşleştirsün, bir sevgi bağı kursun ve o markayı kendisi için vazgeçilmez kılsın...

Bunun için de markanızın “sosyal sorumluluğunu” kanıtlamalısınız. Eskiden yalnızca sivil toplum örgütlerinin görevi olarak görülen toplumsal sorumluluk, artık kâr amaçlı işletmelerin de dikkat etmesi ve önem vermesi gerekenler arasında yer alıyor.

Peki, sosyal sorumluluk iletişimle nasıl ilişkilendiriliyor ya da ilişkilendirilebilir? Öncelikle gündemi iyi takip etmeli, hangi noktalarda zayıflıklar olduğunu tespit etmeli ve bu boşlukları doldurmayı hedeflemelisiniz. Ancak kararı yalnız başınıza vermemelisiniz; yöneticiler, iletişimciler, hukuk danışmanları ve bu konuda çalışacak ekibin bir araya gelmesi gerektiğini ve bunun çok önemli olduğunu unutmalısınız.

Kurulan ekip konu hakkında detaylı bir fizibilite çalışması yapmalı ki gerçekten nasıl bir çözüm üretebileceği yönünde kalıcı verilere sahip olunsun. Detaylı ve çözüm üretici bir sonuca ulaşamazsanız, “sözde sosyal sorumluluk çalışması yapmış olmak” için gereksiz bir maliyete girmiş olursunuz. Toplumsal konuları iyi tartmalısınız. Üstelik fayda sağlamak için eksik ya da yanlış bir hamle yaptığınızda zarar görebilirsiniz. Çözülemeyen bir toplumsal konu hakkında faydalı bir

çözüm üretirseniz, zaten bu konuya odaklanmış olan kamuoyunun takdirini kazanırsınız. Bir marka toplum için ürettiği çözümlerle hedef kitlesinin gözünde değer kazanır, öncelikli olarak tercih edilir.

### ***Sponsorluk ve değer yaratma***

Sponsorluk faaliyetleri son yıllarda dünyada olduğu gibi Türkiye’de de birçok firma arasında yaygınlaşıyor. Bunun nedeni ise sponsorluk faaliyetleri aracılığıyla hedef kitleyle doğrudan doğruya bağlantı kurabilmenin mümkün olmasıdır. Toplumda eksikliği duyulan bir ihtiyaç karşılanıyor, yeni bir uygulama veya etkinlikle toplumun bilgilenemesine yardımcı olunuyor, kamuoyunun takdiri kazanılıyor. Böylelikle firmanın imajı güçleniyor, yeni üretilen bir ürünün ve/veya kişinin tanıtılmasına katkı sağlanıyor.

Sponsorluğun tüm dünyada ve Türkiye’de yaygın olarak kullanılan bir faaliyet alanı olmaya başlamasının birçok nedeni vardır.

Sponsorluğun yapılma nedenlerini şöyle özetlemek mümkündür:

- Kurum kimliğinin tanınmasına yardımcı olmak,
- Kurum imajını pekiştirmek ve kurum kültürünü oluşturmak,
- Topluma katkı sağlamak,
- Satışları desteklemek,
- Yeni bir ürünü veya kişiyi tanıtmak,
- Marka ile müşteri arasında bir bağ kurarak marka oluşumuna temel oluşturmak,
- Toplumda kurumun daha fazla farkında olunmasını sağlamak.

### ***En yaygın sponsorluk sporda***

Sponsorluk çok farklı alanlarda yapılabilir. Ancak sporun, Türkiye’de ve dünyada en çok tercih edilen alan olduğunu görüyoruz. Bunun nedeni ise en fazla sporda yapılan sponsorlukların akılda kalmasıdır.

Firmalar ulaşmak istedikleri hedef kitleye göre ürünlerini/hizmetlerini topluma duyurmak için ulusal, uluslararası, yerel bir sporcu veya spor olayını malzeme, hizmet veya mali bakımdan destekleyebilir. Sporun hedef kitleyle kolay iletişim kurabilmesi ve kalabalık bir seyirci kitlesine hitap etmesi nedeniyle kitle iletişim araçları bu alana geniş yer veriyor. Dolayısıyla bir firmanın herhangi bir spor dalını veya sporcuyu desteklemesi hem kamuoyu tarafından fark edilmesini

sağlıyor, hem de itibarını artırıyor. Bunun yanında spor olaylarının yazılı ve görsel basın için haber değeri taşıması nedeniyle çift taraflı bir etki yaratılıyor. Bunun Türkiye'deki somut örneğini atletizmde 1500 metrede dünya ikincisi olan Süreyya Ayhan'la Vestel'in beraberliğinde görmek mümkündür. Vestel marka olarak tanınırlılığını, Süreyya Ayhan'ın sponsoru olarak pekiştirdi, Süreyya Ayhan da her türlü donanım ve çalışma için Vestel'in ayrıcalığından yararlandı.

# Muhasebe ve Vergi

## NEVZAT ERDAĞ

1967 yılı Kars doğumlu Erdağ, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini bitirdikten sonra Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesinden öğretmenlik formasyon eğitimi aldı.

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde, İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programına katıldı. Profesyonel olarak çeşitli firmalarda muhasebe, finans, dış ticaret departmanlarında üst düzey yönetici olarak çalıştıktan sonra 1999 yılından beri Konvoy Danışmanlık adlı firmasında farklı sektörlerde firmaların mali müşavirliğini, mali danışmanlığını ve yönetim danışmanlığını yapmaktadır.

Erdağ ayrıca muhasebe, vergi ve diğer uzmanlık konularında danışmanlıklarının yanında yaklaşık on yıldır muhtelif eğitim kurumlarında 3500'e yakın kişiye eğitim, panel ve konferanslar vermiştir.

***Erdağ'ın yayınlanmış kitapları:***

- Türk Vergi Sistemi
- Şirketler
- Vergi İdaremiiz ve Denetim Müessesesi
- Tekdüzen Hesap Planı Uygulamaları
- Marka Tescil İşlemleri
- E-Ticaret
- Kayıt Dışı Kara Para Yolsuzluk
- İhracatta KDV Uygulamaları
- Can Özüm Deryaya Döndü (şiir)
- Sahibini Bilen Şiirler
- Duygularla Söyleşi (makaleler)

Erdağ'ın ayrıca sosyal ve mesleki içerikli yüz ellinin üzerinde yayınlanmış makalesi ve yayın aşamasında üç yeni kitabı bulunmaktadır.



# Giriş

Yenilik her zaman bir şey icat etmek değildir. Eski bir işin yeni bir şekilde yönetilmesi de olabilir. Yeter ki girişimciler neyi, niçin yaptıklarının farkında olsunlar.

Yurdumuzda girişimcilik ve yöneticilik niteliklerine sahip potansiyel girişimcilerin teşvik edilerek, ekonomik arenaya girmelerinin sağlanması gerektiğine, ayrıca mevcut küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerinin girişimcilik ve yöneticilik konularında eğitilmesi ve kendilerini yetiştirmeleri gerektiğine inanıyorum.

Eğitimin her alanda olduğu gibi girişimci için de elzem olduğuna sanırım katılmayamız olmaz. Girişimci için girişim ruhu ve fikri kadar faaliyet alanı ve yasal sorumluluklarının da çok önemli olduğunu biliyoruz. İşletmelerdeki sorunların aşılması ancak bilgili, tecrübeli yöneticilere sahip olan işletmeler için geçerli olacaktır. Kullanılabilir bilginin ekonomik değer taşıdığı düşüncesiyle hazırlanan bu çalışmanın tüm girişimcilerimize ve girişimci adaylarımıza faydalı olmasını dilerim.

---

## 10 ADIMDA MUHASEBE VE VERGİ

### 1. Girişimci Ticarete Nasıl Başlamalı, Ne Tür Bir İşletme Kurmalı?

Girişimci ticarete ilk adımını attığı an karşısına, kuracağı işletmenin türü çıkmaktadır. Bundan uzun uzadıya bahsetmeyeceğim, fakat girişimcinin faaliyete başlamasıyla hemen kurabileceği şahıs işletmesi ve şirketler konusunda kısaca bilgi vereceğim.

Ticarete şahıs işletmesi kurarak başlayabilirsiniz. Şahıs işletmesi, tek girişimci tarafından oluşturulmuş işletmelere denir. Şahıs işletmeleri; esnaf, sanatkâr, tacir, serbest meslek erbabı ya da sanayici olabilir. Şahıs işletmelerinin kuruluşu ve kapatılması kolaydır, fazla evrak yükü ve uğraş gerektirmez. Bir yer kiralayıp veya home-office

şeklinde de kurabilirsiniz. Gerekli belgelerle vergi dairesine müracaat etmeniz yeterlidir ve vergi dairesinin yoklaması sonucunda vergi kaydınızın yapılmasıyla hemen faaliyete geçebilirsiniz. Kuruluş işlemini kendiniz yapabileceğiniz gibi muhasebecinize vekâlet vererek de yaptırabilirsiniz. Şahıs işletmesi kurduktan sonra tutmanız gereken defter, işletme defteridir. Şahıs işletmesi olarak çalışırken maliye bakanlığının her yıl belirlediği bazı ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütleri geçerseniz şahıs işletmesi ama 1. sınıf tüccar sınıfına girersiniz. Peki, bu ne demektir? Bir şirketin tuttuğu tüm defterleri tutacak bilanço, gelir tablosu düzenleyeceksiniz ama şirketlerin birçok avantajından yararlanmayacaksınız. Bu durumda şirket kurarak da faaliyete geçebilirsiniz. Şirketler iki ana grubu ayrılır:

**Şahıs Şirketleri:** Kolektif Şirketler ve Adi Komandit Şirketler. Bu gruba giren ticari şirketlerde, sorumlulukları ve ticari itibarları bakımından kurucu ortakların adı ön planda olmaktadır. Ortaklar şirket borçları karşısında sınırsız ve zincirleme sorumludurlar. Yani şirket iflas ederse, alacaklılar alacaklarının tamamını şirketin mal varlığı yetmese dahi ortakların şahsi mal varlıklarından tahsil edebilirler. Şahıs şirketlerinin vergisi, ortakların vergisi olup ortaklar tarafından ödenir. Bu tür şirketlerin itibarı, ortakların maddi güç ve itibarıyla orantılı olarak artar veya azalır.

**Sermaye Şirketleri:** Anonim Şirketler, Limited Şirketler, Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler diye ayrıştırılabilir. Sermaye şirketlerinde ortakların sorumluluğu, koydukları sermayeyle sınırlıdır. Bu tür şirketlerde şirketin ilişki kurduğu bankalar ve üçüncü kişilerle, şirket adına hareket edilir. Örneğin vergi, ortaklar üzerine tahakkuk etmez, şirket adına tahakkuk eder ve şirket öder. Şirket güç ve itibarını ortaklardan almayıp sermayesinden veya yönetim kadrosundan alır. Kısaca bu şirketlerde ortaklar ikinci plandadır. Şimdi biraz da şirketler içinde en çok kullanılan limited şirketle alakalı bilgi verecek olursak, limited şirket; iki veya daha fazla gerçek veya tüzel kişi (şirket veya kamu kurumları vs) tarafından bir ticaret unvanı altında bir ana sözleşme hazırlanıp ilgili kurumlarda tasdik ve tescil ettirilerek kurulur. Ortakların sorumluluğu, koymayı taahhüt ettikleri sermayeyle sınırlıdır. Belirli bir ticari amaç ve konuyla uğraşmak için kurulma-

lıdırlar. Ortakların, paylara bölünmüş sermayeye katılmayı kabul etmeleri gereklidir. Bir ticari unvana sahip olmalı ve unvanında şirketin limited olduğu belirtilmelidir. En az 5000 TL sermayeyle kurulmalıdır. Türkçe olarak tespit edilmesi gereken unvanlarında limited şirket ibaresinin bulunması ve faaliyet konusunun gösterilmesi zorunludur. Ortakların koyacakları sermayenin en az 25.000 TL veya bunun katları olması lazımdır.

Bu bölümde anlattıklarımızı özetleyecek olursak, girişimcinin faaliyet yapacağı işletme türünü belirlerken karşısına iki seçenek çıkmaktadır. Şahıs işletmesi veya şirket şahıs işletmesi, kurulumu kolay ama fonksiyonu az bir işletme türüdür. Bana göre şirket kurulacaksa limited şirket veya anonim şirket kurulabilir. Limited şirketin, anonim şirkete göre hareket kabiliyeti daha yüksektir, karar mekanizması daha hızlı çalışır. Her iki seçenek için önem arz edebilecek bir husus da şahıs işletmesinde kamu borçları ve üçüncü şahıslara karşı borçlarda, işletme sahibi tüm mal varlığıyla sorumludur. Fakat şirketlerde ortaklar kamu borçlarına karşı tüm mal varlıklarıyla sorumlu olmalarına rağmen üçüncü şahıslara karşı şirketteki sermaye payları kadar sorumludurlar.

## 2. Girişimcinin Vergi Ödevleri Nelerdir?

Bu bölüme başlamadan önce girişimcinin ticarete başladığı andan itibaren hayatına giren bir kavramı, “vergi” konusunu açıklığa kavuşturmamız gerekiyor.

**Vergi**, kısaca devletin ticari faaliyet yapan herkese yüklediği ekonomik yükümlülük olarak açıklanabilir. Devletin bizlere yani vatandaşlara yüklediği bu ekonomik yükümlülüğün asıl işlevi, devlet harcamalarını karşılayarak yol, su, elektrik, sağlık gibi altyapı hizmetlerini sağlayabilmektir. Bu bölümde kendi adına işletme kuran ve şirket olarak işletme kuran girişimcinin vergisel sorumluluklarını kısaca anlatmaya çalışacağız.

**Gerçek kişiler**, vergi yasalarının tanıdığı hakları kullanırlar ve yüklediği yükümlülükleri yerine getirmekten sorumlu olurlar. Vergisel açıdan kendi adımıza kuracağımız işletme gerçek kişi işletmesidir.

**Tüzel kişiler,** kamu hukukunda “Tüzel kişiler bir ortak amaç etrafında birleşme ya da mal topluluklarıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Gerçek kişilerden ya da gerçek kişilerle birlikte tüzel kişilerden oluşan topluluklardır. Tüzel kişilerin en önemli özellikleri, kendilerini oluşturan kişilerden ayrı, bağımsız kişiliklerinin olmasıdır. Onlar da gerçek kişiler gibi yasaların kendilerine tanıdığı haklara sahiptirler ve bu hakları kullanmada ehildirler. Bu nedenle yasaların yüklediği yükümlülüklerden sorumlu olurlar. Bu kısa tanımlamalardan sonra şimdi gerçek (şahıs olarak) veya tüzel kişi (şirket) olarak faaliyete başlayan girişimcinin vergisel açıdan sorumluluk, yükümlülük ve ödevlerini kısaca anlatalım.

Gerçek kişi işletme (kendi adına vergi mükellefi) olarak veya Tüzel kişi (şirket) olarak ticari faaliyete başlayan girişimcinin, mükellefiyetinin başlangıcından sona ermesine kadar geçen süreçte yerine getirmek zorunda olduğu birtakım ödevleri vardır. Bunlar, bildirimlerde bulunma, beyannameler verme, defter tutma, belge temini ve iptali, belge düzenleme, muhafaza ve ibraz ödevleri ile diğer ödevlerdir. Bunların bazılarını girişimcinin bilmesi açısından kısaca açıklayacak olursak, mükellefler vergi dairesine işe başlama, değişiklikler (adres değişikliği, iş değişikliği, işletmede değişiklik), işi bırakma gibi bildirimlerde bulunmak zorundadırlar. Bu bildirimleri belirli sürelerde bildirmeyenlere usulsüzlük cezası kesilir.

Ayrıca vergi mükellefleri beyannameler vermek zorundadır. Girişimciler kendilerine yasa tarafından konulan yükümlülüklerini, ödevlerini yazılı olarak kendi beyanlarıyla gerekli kurumlara bildirirler. Bunların başında beyanname gelir. Vergi Usul Kanununa göre beyanname düzenlenmesi yasal bir zorunluluktur. Beyanname vermeyen, eksik düzenleyen vs mükellefler vergi suçu işlemiş olurlar ve gerekli cezaya çarptırılırlar. Yine mükelleflerin defter tutma zorunlulukları vardır. Girişimciler defter tutma bakımından iki sınıfa ayrılır. Birinci sınıf tüccarlar, bilanço esasına göre, ikinci sınıf tüccarlar ise işletme hesabı esasına göre defter tutarlar. Mükellefler bilanço esasında, yevmiye defteri, defteri kebir ve envanter defterlerini zorunlu olarak tutarlar. Bu defterlerin yanı sıra yaptıkları işin türüne göre depo defteri, ambar defteri, imalat defteri, bitim işleri defteri gibi defterleri de tutmaları gerekebilir. Eğer tek kişi olarak şahıs işletmesi kurulduysa işletme hesabı defteri tutmak zorunludur.

Yukarıda mükelleflerin vermek zorunda oldukları beyannamelerden bahsetmiştik. “Bir vergi mükellefi ne tür beyannameler veriyor?” sorusunu yanıtlayacak olursak:

**Muhtasar Beyanname**, kira, muhasebeci ücreti, avukat ücreti, çalışan işçinin maaşından kesilen vergiler vb vergilerin matrahları esas alınarak vergi dairesine bildirilmesinde kullanılan beyanname dir. Stopaj, yani kaynaktan kesinti yoluyla ilgililerden kesinti yapan vergi mükellefi değil vergi sorumlusu olur. İlgili kişi ya da kuruluştan yapılan kesintileri vergi dairesine götürüp yatırma sorumluluğundan dolayı vergi sorumlusu denmiştir. Vergi sorumlusu, kesilen vergiyi muhtasar beyannameyle birlikte eğer aylıksa ertesi ayın 23. günü akşamına kadar beyan etmek ve de 26. günü akşamına kadar vergi dairesine ödemek zorundadır. Eğer muhtasar beyanname 3 aylık veriliyorsa (örneğin 10’dan az işçi çalıştıran işverenler) 3. ayı takip eden ayın 23. günü akşamına kadar beyan edilip, yine 26. günü akşamına kadar vergi dairesine ödenmesi gerekmektedir.

**Katma Değer Vergisi Beyannamesi.** Katma değer vergisi dolaylı bir vergidir. Mal ve hizmet teslimi yapan tacirler teslim sırasında fatura vb belgeler düzenlerler. Belge üzerinde görünen mal ve hizmet bedeli ile KDV tutarını, teslim ettikleri kişilerden tahsil ederler. Bu KDV’ye, **hesaplanan KDV** denir. Kendileri mal ve hizmet aldıklarında ise karşı tarafa mal ve hizmet bedeli ile KDV tutarını öderler. Bu KDV ise ödeme yapan için **indirilecek KDV** kapsamındadır. Her dönem için hesaplanan KDV tutarları ve matrahları (üzerinden kesinti yapılan tutar) ve indirilecek KDV tutarları karşılaştırılır ve KDV beyannamesi ile bağlı bulunduğunuz vergi dairesine her ayın beyanı müteakip ayın 24. günü akşamına kadar verilir. Fakat burada karşılaştığımız en önemli sorunlardan biri girişimcilerin aldıkları her faturanın KDV’sini indirebileceklerini düşünüyor olmalarıdır. Ben, girişimcinin mal, hizmet alırken veya gider yaparken aldığı fatura ile alakalı şunları bilmesinin faydalı olacağı düşüncesindeyim. Alınan faturanın içeriği olan malın, satıcının stoklarında bulunmaması halinde, satıcı kendisi tarafından alınmamış olan bir malın satışını yapmış olacaktır ki; böyle bir durumun olanaksızlığı sebebiyle, düzenlenen fatura gerçeği yansıtmayacağından vergi yasalarındaki ceza gerektiren durumlarla karşı

karşıya kalınacaktır. Yine bir faturanın indirim konusu yapılabilmesi için öncelikle dikkat etmemiz gereken husus, KDV kanununa uygun düzenlenmiş olması, daha sonra da mutlaka işimizle alakalı bir alım veya harcama olması gerekir. Böyle olmaması durumunda girilecek bir vergi incelemesinde bu faturalar işleminden çıkartılabileceği gibi bu faturalar naylon fatura olarak da kabul edilip, ciddi cezalarla karşı karşıya kalınabilir.

***Geçici Vergi Beyannamesi***, mükelleflerin 3'er aylık kazançlarının vergilendirilmesidir. Yani mükellefler 3'er aylık dönemler halinde yılda 4 defa geçici vergi beyannamesi ile tahakkuk eden vergilerini bağlı bulundukları vergi dairesine yatırmak zorundadırlar.

***Yıllık Gelir Vergisi Beyannamesi***, gerçek kişi için (şahıs işletmesi) yıllık gelirini beyan ettiği bir beyanname'dir. Gelir Vergisi Kanununda sayılan gelir unsurlarından bir takvim yılı içinde elde edilen kazanç ve iratlar, aksine hüküm olmadıkça mükellefler tarafından yıllık beyanname ile beyan edilir. Beyan edilmesi gereken gelirlerin yıllık beyanname'de toplanarak beyan edilmesi zorunludur. Yıllık beyanamenin verilmesi 1 Ocak-31 Aralık döneminde elde edilen beyana tabi kazanç ve iratların Yıllık Gelir Vergisi Beyannamesi ile takip eden yılın Mart ayının yirmi beşinci günü akşamına kadar (1 Mart-25 Mart) beyan edilmesi gerekmektedir. Gelir vergisi mükellefi girişimci, standart bir oranda vergi ödemez; ödeyeceği vergi dilimler halinde oranlara ayrılmıştır. Geliri bu dilimlerden hangisine giriyorsa vergi oranı da o olacaktır. Bu oranlar gelir idaresi tarafından her yıl güncellenir.

***Kurumlar Vergisi Beyannamesi***, hesap döneminin kapandığı ayı izleyen dördüncü ayın 25. günü akşamına kadar verilir. Normal hesap dönemi; 1 Ocak-31 Aralık olan takvim yılıdır. Bu nedenle hesap dönemi takvim yılı olan kurumların beyannamelerini 25 Nisan akşamına kadar vermeleri gerekmektedir. Kurumlar vergisi beyannameleri üzerinden tahakkuk ettirilecek kurumlar vergisi, beyanname verme süresi içinde bir defada (tek taksit) ödenecektir.

***Damga Vergisi Beyannamesi***, damga vergisinin konusuna giren her türlü işlem için verilir. Damga vergisi iki şekilde tahakkuk eder.

Beyannameli damga vergisi mükellefleri (ertesi ayın 23'ü son gün), tek başına alınabilen damga vergisi şeklindedir (15 gün içinde). Sürekli damga vergisi mükellefi olmanızı gerektirecek bir durumunuz yoksa kira kontratınızın damga vergisi tek başına alınabilen damga vergisi olarak tahakkuk ettirebilirsiniz. Beyannamenin, beyanname verme süresi içinde verilmemesi durumunda mükelleflere, özel usul-süzlük cezası ile tahakkuk ettirilmeyen vergi için ayrıca vergi zıyaı cezası ve gecikme faizi uygulanır.

### 3. Muhasebe Süreci Nasıl İşler?

Her girişimcinin temel vergi, muhasebe konularını bilmesinde fayda vardır. Girişimci muhasebeci olmayacak elbette fakat girişimci işletmesine hâkim olmak, gelişen tüm süreçleri kontrol etmek zorundadır. Bu sebepten dolayı ayrıntıya girmeden işletmesindeki muhasebe, vergi süreçlerini de bilmek ve kontrol etmek zorundadır. Muhasebenin sağlıklı yürütülebilmesi düzenli evrak akışına bağlıdır. İşletmenize ait muhasebe süreci mali müşavirinizin ofisinden yürütülüyor veya işletmenizde oluşturduğunuz bir muhasebe departmanında yürütülüyor olabilir.

#### ***Muhasebeniz mali müşavir ofisinde yürütülüyor ise:***

Meslek mensubuyla mutlaka sözleşme tanzim ediniz. Sözleşme tanzimiyle ücreti, mesleki hak ve ödevleri belirlemiş olursunuz. Mali müşavirlik ücret yönetmeliğine göre meslek mensupları ücretsiz iş yapamazlar; meslek mensubu veya yardımcılara vergi, SSK, Bağ- Kur vs gibi ödemeleriniz için havale veya elden para kesinlikle vermeyin. Her türlü ödemenizi kendiniz yapın. Meslek mensuplarının emanet para almaları veya ödemeleri yine mali müşavirlik yasasında yasaklanmıştır. İşletmenizle ilgili gelir ve gider belgelerinin yanında, banka ekstrelerini, kredili satış belgelerini, çek senet bilgilerini, cari hesap mutabakatlarını, ödeme tahsilât makbuzlarını düzenli aralıklarla muhasebeye teslim etmeniz gerekmektedir. İşletmenize gelen her türlü tebligatı, gereğinin yapılabilmesi için üç gün içinde muhasebenize ulaştırmanızda büyük yarar vardır. İşletmenizin son durumu hakkında bilgi almak veya işletmenizi ilgilendiren mevzuat değişikliklerin-

den haberdar olmak için en az ayda bir meslek mensubunu ziyaret etmeye ve tarafınıza sürekli gönderilecek bilgilendirme e-posta ve fakslarını dikkatle okumaya özen gösteriniz.

***Muhasebeniz, işletmenizde mali müşavir nezaretinde yürütülüyor ise:***

Müşaviriniz muhasebe sürecini yakından takip ediyordur. Fakat girişimci olarak yasal sorumlu sizsiniz. Bunun için mutlaka iş programlarınızda mali müşavirinizin işletmenize geldiği zaman dilimlerini boş bırakın ve müşavirinize zaman ayırın. İşletmenizin gidişatı, mali tablolarınız hakkında bilgi alın; onun yasal konularda uyarılarını mutlaka ciddiye alın. Bugüne kadarki mesleki tecrübelerimden bazı girişimcilerimizin, özellikle vergi konusunda mali müşavirlerinin görev ve sorumluluklarını doğru algılayamadığını söyleyebilirim. Mali müşaviriniz size vergi çıkartmaz, sizin işletmenizin faaliyetleri sonucunda yasal belirlendiği hesaplamaları yapar, çıkan verginin hesaplanmasını sağlar. Ve unutmayın ödemeniz gereken vergiyi ödememe veya daha az ödeme düşünceniz işletmenize fayda sağlamaz çünkü işletmeniz Vergi Usul Kanunu açısından 5 yıl Türk Ticaret Kanunu açısından 10 yıl süreyle incelenebilir; bu incelemelerde vergi kaçırma ile muhatap olup ciddi cezalara maruz kalmamanız için müşavirinizin uyarı ve ikazlarını ciddiye alın.

#### **4. SGK'lara Karşı Sorumluluk ve Görevlerimiz Nelerdir?**

Girişimcinin ticari faaliyetine başlayabilmesi için birtakım sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları kurumlar bazında şöyle sıralayabiliriz: Maliyeye (Vergi Dairesine) karşı sorumluluklar, SSK'ya karşı sorumluluklar (sosyal güvenlik kurumuna devredilen), Bölge Çalışma Müdürlüğüne karşı sorumluluklar, Bağ-Kur'a karşı sorumluluklar (sosyal güvenlik kurumuna devredilen), diğer kurum ve kuruluşlara karşı sorumluluklar. Girişimcinin sorumluluklarından vergi idaresine karşı olanları bundan önceki bölümde açıkladık. Bu bölümde SGK'lara (sosyal güvenlik kurumlarına) karşı sorumluluklarımızı anlatacağız. Girişimci işletmesinde sigortalı personel çalıştırdığı an karşısına farklı sorumluluk ve yükümlülükler çıkmaktadır. Bu konuda bilmemiz ve dikkat etmemiz gereken hususları açıklayalım.



### **Girişimci iş hukukunda neleri bilmeli?**

İşletmenizde personel çalıştıracaksanız, işletmenizin bağlı olduğu sigorta müdürlüğüne işçi çalıştırmadan önce işyeri dosyası açtırıp işyeri numarası alması gerekir. SSK il müdürlüğüne işyerini, işe başlamadan ve işçi çalıştırmaya başlamadan önce bildirmediğiniz takdirde idari para cezası ödemek zorunda kalırsınız.

İşletmeye işçi alınacağı hallerde çalışmaya başlamadan en az bir gün önce Sigortalı İşe Giriş Bildirgesi, SSK il müdürlüğüne verilmelidir. İşyerinizi SSK'ya bildirdiğinizde işyeri şifresi alırsanız SSK ile ilgili tüm işlemlerinizi online web sitesinden yapabileceksiniz. Her işçi için iş sözleşmesi yapılmalıdır. Her işçi için sağlık raporu alınması gerekmektedir. Burada söylememiz gereken önemli hususlardan biri, firmalar sigortalı personel çalıştırmaya başladıklarında sigortalı girişlerini yapmakla her şeyi yaptıklarını düşünmektedirler. Oysa eksik bilinen iş mevzuatımıza tabi birçok firmada olmayan şey ise özlük dosyasıdır. İşveren çalıştırdığı her işçi için bir özlük dosyası düzenlemek zorundadır.

İzinler yine önemli bir konudur. İşçinin izin süresi, iznini hak ettiği tarihteki hizmet süresine ve İş Kanunu hükümlerine göre belirlenir. İşyerinde işe başladığı günden itibaren deneme süresi de içinde olmak üzere en az bir yıl çalışmış olan işçilere yıllık ücretli izin verilir. İşçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi, hizmet süresine göre değişmektedir.

Yine önemli bir başka konu ise kıdem tazminatıdır. Kıdem tazminatı, İş Kanunumuzda gösterilen fesih hallerinde, en az bir yıllık çalışması olan işçiye veya işçinin ölümü halinde de işçinin geride kalanlarına işveren tarafından ödenmesi gereken paradır. İş Kanununun kıdem tazminatıyla ilgili 14. Maddesinde, işçinin işe başladığı tarihten itibaren hizmet akdinin devamı süresince her geçen tam yıl için işverence işçiye 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenir denmektedir.

## **5. Girişimcinin SSK'lı mı Bağ-Kur'lu mu Olacağı Neye Göre Belirlenir?**

Girişimci vergi mükellefi olduğu tarihte bir sosyal güvenlik kurumuna tabi ise, örneğin SSK'lı olarak çalışırken vergi mükellefi olduysa,

sigortalılığı devam ettiği sürece SSK'ya tabi olarak çalışmaya devam edecektir. Sigortalılığı bittiği an Bağ-Kur'a geçmek zorundadır. Fakat girişimci herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna tabi değilse Bağ-Kur'lu olmak zorundadır.

Bildiğiniz gibi Bağ-Kur belli bir prim karşılığında devlet eliyle esnaf, sanatkâr ve bağımsız çalışan vatandaşların sosyal güvenliğini sağlamak üzere kanunla kurulmuş bir sosyal güvenlik kuruluşudur.

## 6. Girişimci İşletmesinden İsteddiği Gibi Para Çekebilir mi?

Bu konu mali müşavirlerin de işletme sahiplerinin de hep karşılaştıkları önemli bir sorundur. Kanun koyucu, bir işletme kurduğunuz andan itibaren sizi bazı kurallara uymaya zorunlu kılıyor. Bu kurallardan biri de, bir şirket kurduğunuz andan itibaren o şirketin ortağı olarak şirketi istediğiniz gibi kullanamayacağınızdır. Ticari ve vergi kanunlarına uygun işlemler yapmanız gerekir. Fakat biz toplum olarak kurallara riayet etmemeyi nedense başarı gibi görmeye alışmış olduğumuz için, maalesef bu konuda da benzer şeyler yaşıyoruz. Kanun koyucu, firmanızı bir tüzel kişilik olarak görerek firmanın korunması açısından işletmeden çekilen paralara sınırlamalar koymuştur.

Şimdi aklınıza, ortaklar şirketten neden para çeker, diye bir soru gelebilir. Ortakların işletmelerden çektikleri paralar, günümüzde gerek şahıs şirketlerinde, gerekse sermaye şirketlerinde sık sık rastlanan sorunlardan biridir. Özellikle vergi incelemeleri sırasında, inceleme elemanlarının da üzerinde durdukları bir konudur. Bu çekilen paralar, değişik durumlara göre farklı sonuçlar doğurabilmektedir.

Ortakların çekmiş gözüktüğü paralar, ortak ya da ortaklar tarafından gerçekten bir ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çekilmiş olabileceği gibi, başka amaçla da çekilmiş olabilir. Örneğin açıktan yapılan ve belgelendirilemeyen harcamalar, ortaklarca işletmeden çekilen bir para olarak gözükebilir.

Bu anlattıklarımın sonu ortakların işletmeden çektikleri paralara ilişkin vergisel yaptırımlar var mıdır, sorusunu sorabilirsiniz.

Bu soruya iki açıdan bakmak gerekir.

*Birincisi*, Gelir Vergisi Mükellefinin yani kendi adına işletme kuran girişimcinin işletmeden çektiği paralardır. Daha önceki açıklamalarımızdan hatırlayacağınız gibi gerçek kişi olarak vergi mükellefiyetine

girdiğimizde gelir vergisi kanunu açısından sorumlu olmaktadır. İşletmenin ortaklarının gelir vergisi mükellefi olduğu durumlarda, ortakların işletmeden çektikleri paraların, vergisel yönden genelde bir yaptırımı söz konusu değildir. Yani ortak ya da ortakların, işletmeden para çekmiş olmaları halinde, ortaklar veya işletme adına vergisel anlamda herhangi bir işlem yapılmaz. Bu durumun bir tek istisnası, işletmenin bankadan kredi aldığı durumlardır. İşletmenin bir yandan bankadan faiz karşılığı kredi alması, diğer yandan da ortaklarına borç para vermesi, yani ortakların işletmeden para çekmeleri halinde, bankadan alınan kredilerin kısmen ya da tamamen, işletmenin faaliyeti-  
 tinde kullanılmadığına ve ortakların kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanıldığına hükmedilir. Bu gibi durumlarda da, bankadan alınan kredilerin, ortakların işletmeden çektikleri paralara isabet eden faiz kısmı gider olarak kabul edilmez.

*İkincisi* ise, Kurumlar Vergisi mükellefi şirketin, yani şirket ortağı olan girişimcinin işletmeden çektiği paralardır. Kurumlar Vergisi Kanununda, ortakların şirketten çektikleri paralar konusunda, Örtülü Kazanç ilişkili kişiler başlıklarında anlatılmıştır. Bu başlıklarda özetle “şirketten çektiğiniz paralar şirketinize çeşitli yaptırımlar, cezalar getirir” deniyor. Fakat iş burada da bitmiyor, başka bir kanun Katma Değer Vergisi Kanununda da bazı düzenlemeler vardır. Bu paralar için faiz tahakkuk ettirip bununla alakalı fatura kesmediğiniz zaman vergi kaçırmış gibi işlem görmeniz de mümkündür. Yukarıda anlattıklarımızdan da anlaşılacağı gibi şirket ortaklarının şirketten para çekmeleri vergisel açıdan çok doğru olmadığı gibi vergisel sorumlulukları da beraberinde getiren bir işlemdir.

Bu satırları okuyan girişimciler para çekmeden nasıl yaşayacaklarını merak ediyorlardır. Evet, kanun koyucu, şirketten istediğiniz gibi para çekmenize müsaade etmemiş ama başka imkânlar vermiştir. Bize demiş ki, şirketiniz kâr mı etti, bu kârı, üzerinden bir vergi ödeyerek ortaklarınıza dağıtabilirsiniz. Çünkü burada karşılaştığımız en büyük sorunlardan biri kâr dağıtımındaki vergi konusudur. Şirketler kâr dağıtımını yaptıklarında dağıtılan kısım üzerinden gelir vergisi kesintisi yapılır ve ilgili kişilerin adına vergi dairesine yatırılır. Bu süreç kâr dağıtımında vergilendirme olarak adlandırılır. Ama vergi sadece bu kadarla kalmıyor. Kâr dağıtımı ile şirketten para çeken ortak, şirkette bir vergi ödedi, sonra bir gelir elde eden (gerçek kişi) ortak, elde ettiği kârın yarısını istisna ettikten sonra kalan kâr belirli

tutarları aşıyorsa şahsi gelir vergisi beyannamesiyle beyan etmektedir. Gelir vergisi artan oranlı hesaplandığından, kimi ortakların elde ettiği kâr payı yüksek oranlarda gelir vergisine tabi olmaktadır. İşte bu yüzden uygulamada şirket ortakları şirketten para çekmekte, kâr dağıtımını yapmamaktadırlar. Ama benim önerim mümkünse şirketten para çekmeyin, kişisel harcamalarınız için para ihtiyacınız varsa ya vergisini ödeyerek kâr dağıtımıyla kârınızın size düşen bölümünü alın ya da fiili olarak şirkette çalışıyorsanız, kendinize bir maaş belirleyin, bunu da ücret bordronuza ekleyerek üzerinden gerekli vergileri ödeyip maaş olarak kişisel harcamalarınızı yapın.

## 7. Girişimci Muhasebeci mi Olmalı?

Evet, belki de şu ana kadar anlattığımız konular içinde en önemlilerinden biri bu konudur. Uzun süredir yaptığım mali müşavirlik mesleğimde yüzlerce firma kurdum, yüzlerce girişimciye danışmanlık verdim ve girişimcilerin muhasebe konusunu önemsemeyip sadece işlerine odaklandıklarını, bu yüzden de sonradan ciddi sorunlar yaşadıklarını gördüm. Hayır, girişimci muhasebeci olmamalı, fakat bir girişimcinin temel hatlarıyla muhasebe ve vergiyle alakalı konulara hâkim olması gerektiğine inanıyorum. Çünkü girişimcinin işinin gereklerinden biri de oluşabilecek riskleri minimize etmek ve işletmesine hâkim olmak değil midir? Bilmediğimiz bir konuyu nasıl kontrol eder veya planlayabiliriz? Muhasebe geniş bir çalışma alanı ve girişimcinin muhasebe hakkında her şeyi bilmesine de gerek yok, sadece işleyişi hakkında temel bir fikri olması ve nelere dikkat edeceğini bilmesi önemlidir.

Bildiğiniz gibi muhasebe, işimizle ilgili hareketlerin kaydedilmesidir. Muhasebecimiz, bizim maliye karşısında tutmamız gereken yasal defterleri tutmakla görevlidir. Ancak unutmayın ki, asıl sorumluluk işin sahibine aittir. Muhasebecinin bir hatası zarar etmemize sebep olabilir. Dolayısıyla sürekli öğrenerek muhasebecimizin doğru yapıp yapmadığını kontrol etmemiz gerekir. Girişimciler böylesi bir takibi nasıl yapacaklarını sorabilirler. Evet, gerçekten de bilmediğimiz konular bazen bize çok karmaşık gibi gelebilir. Fakat benim tavsiyem mali müşaviriniz aynı zamanda öğretmeniniz olsun, ona soru sormaktan çekinmeyin. Tabii bazı şeyleri de bilin. Örneğin; her yıl

en geç Mart ayı sonuna kadar önceki yıla dair bilanço ve gelir tablosu hazırlanır ve maliyeye bildirilir. Bilanço ve gelir tablosu 1 yıl boyunca tutulan muhasebe kayıtlarının sonuçlarını kapsar ve 1 yıl sonunda ne kadar gelir elde ettiğimizi ve ne kadar kâr ettiğimizi bu belgelerden görebiliriz. Bu belgeleri muhasebeciler hazırlar. Ancak bu belgeler belli kural ve formatlara göre hazırlanırlar, bu nedenle bazen ilk bakışta karmaşık görünse bile muhasebecinizle konuşarak çözebilirsiniz. Ayrıca istediğiniz zaman muhasebecinizden işlemlerin takibi için bazı dökümler isteyebilirsiniz. Bu dökümleri her ay sonunda istemeyi alışkanlık haline getirebilirsiniz. Eğer muhasebecinizden mizan isterseniz, o anda kasada veya bankada toplamda ne kadar para olduğunu, belli başlıklar altında toplam olarak ne kadar harcama yapılmış olduğunu, ödenmemiş ya da ödenecek harcamalar, borçlar ve alacaklarınızı görebilirsiniz. Muavin döküm isterseniz de, gelir, gider, borç ya da alacakların detayını görebilirsiniz. Ayrıca resmi olmasa da para, çek, senet giriş-çıkışlarıyla ilgili olarak kendi kaydınızı da tutabilirsiniz. Böylece kendi kayıtlarınızı muhasebedeki kayıtlarla karşılaştırarak kontrolünü yapabilirsiniz.

Bir başka çok önemli bir konu var ki, o da sizin muhasebenizin bazı kurallara göre yürüdüğüdür; bu kuralların başında da hesapların tekdüzen hesap planı denilen vergi idaresinin koyduğu kurallara göre işlenmesi gelir. Peki, hesap planı nedir? Bir işletmede kullanılacak hesapların muhasebenin temel kavramları ve ilkeleri doğrultusunda sistemli bir şekilde ve gruplandırılmış olarak yer aldığı listeye hesap planı denir. Hesap planını basit bir tablo olarak sizler için aşağıda oluşturdum. Buradaki numaralar ilk bakışta size bir anlam ifade edemeyebilir. Ama burada gördüğünüz 1 ve 2. hesaplar şirketinizin varlıklarını 3, 4 ve 5. olanlar da şirketinizin kaynaklarını gösterir. Bu bakış açısıyla bu konuda birkaç kitap okur, mali müşavirinizden de destek alırsanız bir süre sonra şirketinize yukardan bakmanın çok da zor olmadığını göreceksiniz.

1	} AKTİF HESAPLAR	3	} PASİF HESAPLAR	6	} GELİR/ GİDER HESAPLARI	8	SERBEST
2		4		7		9	
		5					

## 8. Girişimci Vergisel Hatalardan İşletmesini Nasıl Koruyabilir?

Girişimcinin bilmesi gereken ilk kural; doğru bilgi ve belgeyle, kanunların müsaade etmediği şeyleri yapmayan bir işletme sağlıklı muhasebe yürütebilir. Asla unutmamalıyız ki ticari faaliyetimizde oluşan vergiler, işletmemizdeki bir emanettir. Onu sermaye gibi düşünüp işletmede kullandığınızda, bir süre sonra oluşan vergiler size yük olarak gelmeye başlayacak ve bu vergilerden kurtulmak için kanunların müsaade etmediği şeyleri yapmaya başlayacaksınız. Bu davranışlar da işletmenize vergisel riskleri oluşturacaktır. Oysa işletmesine hâkim bir girişimci asla vergi kaırma amacıyla olmamalıdır. Buna rağmen yine iyi bir girişimci kanunların müsaade ettiği avantajları, teşvikleri de sonuna kadar kullanarak vergisel planlama yapabilmelidir.

### ***Vergi riskleri nedir veya nelerdir?***

İşletmelerin vergiyle ilişkisi son derece karmaşık bir seyir izler. Vergi incelemeleri, vergi davaları, matrah hesaplamaları, riskli işlemler, grup içi işlemler, vergi dairesi ilişkileri, personelden kaynaklanan hatalar, iş süreçleri-muhasebe ilişkisi ve vergi süreç denetimi gibi bir dizi olgu nedeniyle vergi konusu eğer iyi yönetilemezse şirketler için ciddi bir sorun olabilir. Benim tecrübelerimle gördüğüm, bazı vergisel riskleri sizinle paylaşmak isterim. Ortakların şirketten çektikleri paralar şirket için vergisel risk olabilir, yine satışlarda ve ücretlerde ağıktan işlemler, yanıltıcı belgeler ve işle ilgili olmayan giderler yoluyla maliyetleri artırma, KDV ve ÖTV planlaması amacıyla ilişkili şirketler arasında yapılanma ve faturalaşma, muafiyet ve istisnaların uygulamasında karşılaşılan farklı görüşlerle işlem yapma, gelir ve gider tahakkuklarında kaymalar, stopaj uygulamalarında yanlışlıklar, maliyet, amortisman ve değerlemelerde hatalar, vergi oranlarında, matrah hesaplamalarında, indirim ve ilavelerde hatalar gibi şeyler vergisel riskler oluşturabilir. Bu risklerin bir kısmı hatalardan, diğer bir kısmı vergileme konusunda tartışmalı uygulamalardan ve önemli bir kısmı da kanuna aykırı kasıtlı yanlışlardan kaynaklanmaktadır.

Bu kasıtlı yanlışlar genelde daha az vergi ödeme düşüncesinden doğarlar. Fakat bugüne kadar temas halinde olduğum tüm girişimlere söylediğim tek şey, Türkiye’de vergi kanunları doğru bilinmediği için birçok mali müşavirin, birçok girişimcinin, daha az vergi ödemek için

vergi kaçırmakta olduğudur. Oysa bana göre vergi kaçırma oldukça tehlikeli bir iştir ve işletmenin geleceğini ipotek altına alma demektir. Halbuki kanunlarımız bizim şirketlerimizi koruyan, bize avantaj sunan birçok imkânla doludur. Türk Vergi Sisteminde mükelleflere tanınan haklar ve kolaylıklar kimi zaman bilgi eksikliğinden kimi zaman zamanında müdahale edilemediğinden mükellefler tarafından değerlendirilememektedir.

Bu avantajlı durumlardan faydalanamayan vergi mükellefleri daha fazla vergi ödemek durumunda kalmakta ya da faaliyetlerine daha fazla kaynak aktarabilecekken bundan bir getiri elde edememektedirler. Sözlük karşılığı yarar; çıkar, üstünlük sağlayan fayda anlamına gelen avantaj sağlama, yasal olmayan vergi kaçırma gibi değil, kanunların müsaade ettiği ölçülerde, kanunların avantaj olan unsurlarının kullanılarak daha az vergi yükü taşımak demektir. Kanunlarımızdaki avantajlar o kadar farklı ve çok ki işte bu yüzden vergi avantajlarının bilinmesi önemlidir. Bunun arkasından iyi bir vergi planlaması vergi yönetimi yapmak da kaçınılmaz olmaktadır.

## 9. Kötü Giden İşletme Nasıl Kapatılır, Bizleri Neler Bekliyor?

Piyasa ekonomisinin hâkim olduğu ülkelerde işletmeler, kıyasıya bir rekabet ortamı içindedirler. Ömürleri sonsuz olarak kabul edilen işletmeler, çeşitli nedenlerin ve giderek artan rekabetin etkisiyle zaman zaman başarısızlığa düşmektedirler. Başarısız işletmeler ise iflas etmekte, tasfiyeye gitmek zorunda kalmaktadırlar. Temel amacı kâr elde etmek olan ve ömürleri sonsuz olarak kabul edilen işletmelerde meydana gelen başarısızlıklar, istenmeyen durumlardır. İşletmelerin büyük çoğunluğu, kurulduktan sonra ilk bir ya da iki yıl içerisinde başarısızlığa uğrarlar. Diğer işletmeler ise büyür ve gelişirler. Fakat bu büyüme ve gelişme, onların da başarısızlığa düşmeyeceği anlamına gelmez.

Bu bölümde şahıs işletmeleri ve şirketler açısından kapanış işlemlerini özetleyeceğiz. Ticari faaliyetinize başlarken veya sonlandırırken açılış ve kapanışı en kolay olan işletme türü şahıs işletmeleridir. İşletmenin yaptığı iş, çalışma alanı gibi birçok unsurun önem arz etmesine rağmen, genel kural dâhilinde bir şahıs işletmesinin kapanış süreçlerini gözden geçirelim. Öncelikle kapanış tarihinizden itibaren 10 gün içinde, bağlı bulunduğunuz vergi dairesine işi bırakma bildirimi

ve ekinde; yazarkasa kapanış tutanağı (servisten alınır), tüm faturalar, vergi levhası, ödeme kaydedici cihaz levhası, gider pusulası vb resmi evraklar ile kapanışla ilgili müracaat edip kapanış tutanağı düzenletmelisiniz. Bu tutanak önemlidir. Bundan sonraki süreçlerinizde mükellefiyeti bıraktığınızı ispatlayan belgedir, bunu iyi muhafaza edin. Bu tutanak sonrası kayıtlı olduğunuz meslek odası, Sosyal Güvenlik Kurumu, Çalışma Bakanlığı Bölge Müdürlüğü, İş-Kur, Belediye ve başka kaydınız olan yer varsa tamamındaki kayıtlarınızı kapatırken bu belgeye ihtiyaç duyacaksınız. Olaya bir de şirket açısından bacak olursak, işletmeniz bir tüzel kişilik yani şirketseniz, yukarıda anlattığımız şahıs işletmesi kadar kolay kapatılamayacaktır.

Şirketlerin kapanış işlemine kısaca tasfiye diyebiliriz. Tasfiye, herhangi bir nedenle faaliyetine son veren şirketin tüm hesaplarının kapatılmasıdır. Şirketlerin sona erme sebeplerinden herhangi birinin meydana gelmesi halinde şirket hemen sona ermez. Tasfiyede şirket 1 yıl kapatılmaz. Yeni bir dönem başlar. Bu dönemde, şirketin sona ermesinin tescil ve ilan edilmesi gerekir. Şirket varlığı tasfiye gayesiyle sınırlı olur. Ticaret unvanı “Tasfiye Halinde” kelimeleri eklenerek kullanılır. Tasfiye halindeki şirketin temsili tasfiye memurları marifetiyle yürütülür. Tasfiyeye giriş ve tasfiyenin bittiği Ticaret Sicil Gazetesinde ilan ve tescil edildikten sonra ancak şirketin vergi dairesi kapanışı yapılır. Bir yıllık tasfiye sürecinde tüm beyannameleriniz (KDV varsa Muhtasar) verilir. Tasfiye döneminde tasfiye işlemleriyle alakalı geçici vergi beyannamesi verilmez. Tasfiyeye girdiğiniz tarihten itibaren tasfiyeye giriş tarihini takip eden dördüncü ayın 15’ine kadar bağlı bulunulan vergi dairesine, tasfiye öncesi döneme ait kurumlar vergisi beyannamesi verilir (Tasfiye giriş beyanı). Tasfiye işlemlerine başlamadan önce aynı yıl içinde olsa bile tasfiye dönemi için yeni bir defter (yevmiye+kebir+envanter) tasdik ettirilir. Tasfiye süresi sona erdiğinde, bilançonun veya nihai hesabın kesinleşmesinden itibaren 15 gün içinde son kurumlar vergisi beyannamesini vermelisiniz. Bu anlattıklarımız yukarıda saydığımız sebeplerden dolayı normal yoldan şirketin tasfiyesiyle alakalıdır. Fakat tasfiyeyi daha hızlı sonuçlandırmak isterseniz, “Tasfiyesiz Fesih” denilen bir başka yöntem de vardır. Bu biraz koşturmanıza sebep olacak ama daha kısa sürede firmanızı kapatabileceğiniz bir yöntemdir. Burada mahkeme kararıyla şirketin kapatılması söz konusudur.



## 10. Girişimcinin Devlete Karşı Sorumlulukları Ne Zaman Bitiyor?

Bir önceki bölümde kısaca bu konuya değindik, fakat meslek hayatım boyunca firma sahipleri ve ortaklarının, tasfiye kararı almakla şirketten kurtulduklarını düşünüp sonradan birçok cezai işlemle karşılaşmalarını çok gördüğüm için bu bölümü ek olarak koydum. Şirket tasfiyeye girdiyse tüm ortakların tasfiye sonuçlanıp tüm kapanışlar yapıncaya kadar süreçleri takip etmelerinde kendileri açısından fayda vardır. Bilindiği gibi, şirketlerde kanuni temsilcilerin, tasfiye memurlarının ve şirket ortaklarının, devlete vadesinde ödenmemiş borçlar için sorumlulukları üç ayrı yasada, Kurumlar Vergisi Kanunu, Vergi Usul Kanunu ve Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanunda düzenlenmiştir. Şirketlerde tasfiye nedenleri dikkate alındığında, farklı aşamalarda sorumluluğun söz konusu olduğunu görmekteyiz. Öncelikle tasfiye öncesi sorumlulukta Vergi Usul Kanunu, Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanunu tüzel kişiliğini koruyan ve faaliyetini sürdüren bir işletmeden kısmen veya tamamen tahsil edilemeyen alacaklar için, yönetici ortakların ve kanuni temsilcilerin malvarlığından tahsilat yapılması olanağı vererek tasfiye öncesi bir sorumluluk oluşturmaktadır.

Daha sonra tasfiye aşamasında sorumluluklar gündeme gelmektedir. Tasfiyeye girmiş şirketlerin amme borcundan kaynaklanan ödeme yükümlülüğü, Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanunu doğrultusunda tasfiye memurlarına aittir. Ayrıca tasfiye ve tasfiye hükmünde sayılan birleşme halinde bulunan şirketlerin borçlarının ödeme yükümlülüğü hakkında, Kurumlar Vergisi Yasasının hükümleri geçerlidir. Burada okuyucuların aklına şu gelebilir: Devletin alacağından vazgeçmesi mümkün müdür? Amme borçlusunun zamanında veya gecikme zammına katlanmak suretiyle borcunu ödemesi arzu edilmekle beraber, yürürlükte bulunan düzenlemelere göre idarenin alacağından vazgeçmesi imkân dâhilindedir. Bu da şu şekillerde olabilir: Tahakkuk Etmiş Alacağın Terkini (Tam veya Kısmi Vazgeçme) Vergi Usul Kanunu kapsamı dışındaki alacaklar dolayısıyla borçlu kişilerin tabii afetler nedeniyle varlık ve mahsullerinin en az üçte birini kaybetmeleri halinde, zarar kaynaklarıyla ilgili tahakkuk ettirilmiş amme alacakları Bakanlar Kurulu kararıyla terkin edilmektedir.

Devletin alacaklarından vazgeçmesinin başka yolu var mıdır? Evet, vardır. Aciz haline bağlı vazgeçme, borçlu kişi hakkında yapılan ta-

kipte, haczi caiz malının bulunmadığı veya olsa dahi, satış bedelinin alacağı karşılamadığı durumda aciz vesikası düzenlenir. Bu belge ile hem gecikme zammı uygulaması durdurulur ve hem de zaman aşımı süresi içinde borçlunun herhangi bir malvarlığı edinmediği anlaşıldığı takdirde alacaktan vazgeçilmiş olur. Devletin alacaklarından vazgeçmesi bunlarla sınırlı değildir. Alacaklı idarenin zamanında tahsil edemediği alacak hakkını kısıtlayan af yasaları, zorunlu vazgeçme hükmündedir.

Ticaret sicilinden kaydı silinmiş kurumlara ait tasfiye sonrasında doğan vergi ve cezaların, artık mükellef işletmeden değil, sorumlu kanuni temsilci ve ortak kişilerden tahsil edilmesine yol açan bu düzenlemenin yeterliliğini gelecek zaman gösterecektir.

Burada, girişimci için ticari faaliyetinde gerekli olacak birçok bilgiyi özetleyerek, anlaşılır bir dilde anlatmaya gayret gösterdim. Fakat son söz olarak girişimci veya girişimci adaylarına bir öneride bulunabilirim. Büyük veya küçük tüm işletmelerin başarısı onları yöneten kişilerin etkili bir yönetimi gerçekleştirmelerine bağlıdır. Bu nedenle, yönetim fonksiyonu işletmenin genel işlevi olarak kabul edilir. Şüphesiz ki, yönetimin kontrolü dışında gelişen sosyal, ekonomik ve politik nedenlerden ötürü para, insan, makineler ve malzemenin istenilen nitelik ve nicelikte bir araya getirilememesi durumunda yöneticilerden mucizeler yaratmaları beklenemez. Ancak söz konusu faktörlere hangi oranlarda gereksinim olduğunu belirlemek, onları bir araya getirmek, belirlenen hedeflere yönlendirmek ve yönetmek görevini yalnızca yönetici yerine getirebilir. Böylece işletmeyi başarıya ulaştıracak önderliği de yalnızca yönetici sağlayabilir. Bu sebepten dolayı iyi bir girişimci aynı zamanda işletmesinin muhasebe, vergi süreçlerini de gerektiği kadar bilen ve kontrollerini yapabilen kişidir, denebilir.

# Kurumsallaşma

## ÖZNUR SANBAY

1975 doğumlu olan Sanbay, 1994 yılında İstanbul Üniversitesi Reklamcılık bölümünden mezun olduktan sonra Cenajans/Grey Reklamcılık'ta Müşteri İlişkileri departmanında kariyerine başladı. 1999 yılında University of California Santa Barbara'ya giderek altı aylık bir eğitim programına katıldı.

Ardından kuruluş aşamalarında girdiği ulusal ve uluslararası iki ayrı reklam ajansının gelişim ve büyüme girişimlerini tecrübe etti. 2006 yılı Ocak ayı itibarıyla, sektörde 25 yıllık geçmişi olan köklü bir reklam ajansının ortağı ve yönetim kurulu üyesi olarak aktif çalıştı. 2010 yılında, ortağı Ebru Altan Cinemre ile birlikte kurucusu olduğu Building up Ideas markasını gayrimenkul sektörünün kurumsallaşmasında yeni bir soluk getirmek üzere kurdu.

İş hayatının yanı sıra İstanbul Ticaret Odası'nın kuruluşu olan 1882 yılından bugüne Meclis Divanı'na giren ilk kadın olarak Meclis Kâtip üyeliği, Genç Liderler ve Girişimciler (JCI) Derneği üyeliği, TÜGİK (Türkiye Genç İşadamları Konfederasyonu) Haysiyet Divanı üyeliği, İSGİD (İstanbul Genç Girişimciler Derneği) yönetim kurulu başkan yardımcılığı görevlerini de sürdürüyor.



# Giriş

Girişim, girişmek fiilinden üretilmiştir. Bir işe girişmek, bir hayal, bir düşünce ve bir eylemle ortaya çıkan ve bir hedefe ulaşmak üzere işletilen bir sürecin ilk adımıdır.

Bu ilk adımı atarken sağlam bir temel kurmak, kurulan hayalin ve onun sonucunda gelişen düşüncelerin de sağlam olmasına bağlıdır. Elbette onların sağlamlığı çalışkanlık ve disiplinle gelen bir eylemdir. Bunun ortaya konulan sağlam bir hedefle bütünleşmesi de girişimin başarısının önemli bileşenleridir.

Bir girişim bir hayalle ortaya çıkar dedik. Hayallerimiz ise mutlaka yaşam deneyimlerimiz ya da yaşam vizyonumuzla ortaya çıkar. Her girişim başta çok sürreal gelse de aslında gerçekleşme potansiyeli belki de sadece girişimcinin görebildiği hayaller üzerine kurulur. Bu anlamda girişimciyi heyecanlandırabilecek bir hayal, daha ayakları yere basan bir düşünce sürecini, doğru stratejiye ve gönülden geçenin yapılmasından kaynaklanan bir sıkı çalışma sürecini getirebilir. Aksi halde, salt “bu işten iyi para kazanılır” diye girilen bir iş, zaman içinde fiziksel ve beyinsel yorgunluk yaratabilir.

Bu anlamda başarılı girişimcinin hayallerini, vizyonunu dolayısıyla kişiliğini yansıtmaması işten bile değildir ve çok sık rastlanan bir durumdur. Yine de baştan temeli sağlam atılacak bir girişimin zaman içinde nasıl bir kurumsallaşma süreci geçireceği, nasıl bir iş akışı, nasıl bir organizasyonu olacağı, vizyonu, misyonu ve en önemlisi girişimcisi ya da girişimcilerinden bağımsız kimliği/karakteri/imagi mutlaka belli olmalıdır. Girişimci; eserin sonucunu, tıpkı taşa bakan bir heykeltıraşın heykelin son halini görebilmesi gibi baştan tespit edebilmelidir.

Bir girişim kalıcı olabilmek yolunda (gönüllü bir kuruluş olmadığı sürece), ticari başarı hedeflerinin yanına mutlaka toplumsal katkı hedefleri de koyabilmelidir. Bu hedefleri küçük adımlara bölmeli, onları bir merdivenin basamaklarını tırmanır gibi telaşsız ve kararlı adımlarla çıkmalıdır. Bu durumda hedefin kaç basamak olacağı olabildiğince net belirlenmeli, yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda o sektörde beklenen değişimler ve gelişimlerle de desteklenerek hedefin sektöre nasıl bir katma de-

ğer yaratacağına mutlaka ciddi kafa yorulmalıdır. Bir girişimin kalıcı, uzun vadeli başarısı sektöre mutlaka farklı bir bakış açısı getirecek, zeki stratejilerin sonucu oluşmaktadır. Kurumun iş yapış biçimi ve bunu elemanlarına, müşterilerine ve topluma sözle değil, davranışla anlatması kalıcılığının önemli unsurlarından biridir. İletişim çağında, kurumsallaşma yolunda iletişimin her küçük parçasının bütünsel başarıyı ne kadar etkilediği, girişimcinin üzerinde dikkatle düşünmesi gereken ilk adımdır.

İletişim, kurumun içinde bulunduğu fiziksel ortamın dekoru, sesleri ve kokusuyla başlayıp, çalışanların kurumun ilke ve hedeflerini ne kadar anladığına göre değişen, yansıtıkları heyecanla desteklenen ve dışarıya yansıtılan tüm evrak ve konuşmalarla, yapılan sunumlarla, satış süreçleriyle sürekli yenilenen bütünsel ve karmaşık bir süreçtir.

Bu anlamda kurumsallaşma yani bir kurum olarak ortaya çıkma süreci ilk adımından itibaren geniş bir iletişim ağı bütünüdür.

## 10 ADIMDA KURUMSALLAŞMA

### 1. Doğru Fikir

Girişimci mutlaka ortaya bir fikirle gelecektir. Bu fikir, idealde girişimcinin yetenek, bilgi ve tecrübeleriyle desteklenen ve gerçekleştirmek istediği bir hayal üzerinden filizlenecek bir tohum olmalıdır. Girişimcinin salt bugüne kadarki deneyimlerine güvenerek, belki profesyonel olarak yaptığı bir işi bire bir taklit ederek ortaya çıkaracağı bir uygulama, büyük olasılıkla pazarlamada “ben de yaklaşımı” (*me too approach*) denilen büyük bir firmanın yaptığı bir işin kötü bir kopyası olmaktan öteye gitmeyecektir. İş süreçleri, üretilen ürün, ürünün ambalajı taklit edilerek, sonra da genelde rekabetçi fiyatlarla piyasaya sürülen bir ürün ya da hizmet, kısa vadeli kârlar getirme olasılığı yüksek ama kalıcı başarı getirme olasılığı son derece düşük bir girişim olacaktır. Oysa farklılaşan yaratıcı bir fikirle desteklenen deneyimler uzun yıllar ve nesiller boyu sürececek bir girişim için çok daha doğru bir başlangıç olabilir. Farklı olan, her zaman kalabalıklar içinde göze batacaktır. Herkes elbise giyer ama kırmızı bir elbise her zaman dikkat çeker.

## 2. Doğru Yaklaşım

Girişimci nasıl kendini heyecanlandıracak bir sektörü seçip o sektörle ilgili farklı bir fikir geliştiriyorsa, o belli sektördeki süreçleri çok iyi anlamalı ve tam olarak odaklanacağı işi de iyi seçebilmelidir. O sektörün ya da o alt sektörün her aşamasını üretebileceğini ya da servis verebileceğini hesaplamak büyük olasılıkla acele ile hesabın şaşmasına sebep olabilir. Dolayısıyla sektördeki boşluk iyi analiz edilmeli, yapılmayan ne varsa onu bulmak üzerine odaklanılmalıdır. “Potansiyel müşteri neden benim şirketimle çalışmalı?” sorusu daha en başta sorulmalı ve sorunun cevabı mutlaka “ben daha ucuzum!”dan farklı bir cevap olmalıdır. Ayağı yere basan bir fikir ve onun destekleri ilk işi almada potansiyel müşteriye ikna etmek için çok önemlidir.

## 3. Doğru Hedef Kitle

Potansiyel müşteriye olabildiğince net tanımlarla analiz etmek, atılacak her adımın ve kurumsal yapının daha sağlam kurulması için en önemli kararlardan biri olacaktır. “Ben bunu herkese satarım”, “bu malı kim istemez” gibi pazarlama miyopluğu yaklaşımları genelde hayal kırıklığıyla sonuçlanır. Bu anlamda nihai hedef kitle, zincir mağaza, işadamı ya da her kimse, kitle detaylı olarak ortaya konulmalıdır. Hele de ürün ya da hizmet tüketici ile ilk kez buluşacaksa yeni bir ihtiyaç ortaya konacak ya da var olan ve karşılanmayan bir ihtiyaç karşılanacak demektir ki bu da işi bir anlamda kolaylaştıracaktır. Mümkünse bir test pazarlama süreci yaşanmalıdır. Sadece İstanbul ve çevresinde yaşayan, ailesinin geliri 5000 ile 7500 TL arasında olan 15-18 yaşındaki lise öğrencisi gençlere ve zincir marketler vasıtasıyla deneme bazında bir satış gibi... Bu kitlenin cinsiyeti, yaş grubu, gelir düzeyi, sosyal hayatı, ilgi alanları, iletişim kurulabilecek lokasyonlar, satış ekibinin kitleye doğru ulaşım şekli gibi onlarca farklı bileşen hesaba katılırsa, buradan yola çıkarak kitle ya da kitle gruplarına hitap edecek fiyatlandırmanın, iletişimin, paketlemenin, lokasyonun, konseptlerin doğru bir şekilde oluşturulması da kat be kat kolay olacaktır. Yola sadece eş dost, tanıdıkla çıkmayı mümkünse düşünmeyin. Kendinize güvenin ama profesyonel bir yaklaşımla hareket edin. Krediler bir kez kullanılır, iki kez kullanılır ama sonrası muhtemelen kabak tadı verecektir.

#### 4. Doğru Ekip

Girişimcinin kendine ayna olacak insanlara ihtiyacı vardır. Belki bir ortak, belki bir pazarlama müdürü, belki bir finansçı... Her kim olursa olsun girişimcinin kendi ürünü ya da hizmetiyle kör olmasını engelleyecek, olaylara farklı bir açıdan bakmasını sağlayacak, eleştiriler getirecek bu insan ya da insanlar baştan kurumsal bir yapı kurmak için en değerli varlıklar kabul edilmelidir. Bu insanlar şirketin astığım astık, kestiğim kestik patron şirketi olmasını engelleyecek, kalıcı kimliği oluşturacak insanlardır. Kurum ilk elemanından itibaren kuruma katkısı olabilecek, kurumsal yapıya uygun ve girişim bütçesinin elverdiği ölçüde doğru insanlarla işe başlamalıdır. Bir muhasebecinin, bir sekreterin, bir satın almacının, iyi bir satışçının ne kadar önemli olabileceği, bir kurumu sıfırdan kuran herkesin ciddi deneyimlerle anlayabileceği bir şeydir ve mümkünse bu elemanlar en başından itibaren çok önemsenmelidir.

#### 5. Doğru Vizyon

Kurumun daha faaliyete başlamadan önce mutlaka kurumsal vizyonu bir iki cümleyle yazılmalı ve kurumsallaşmanın her aşaması bu cümle akılda kalarak oluşturulmalı, taşlar buna göre dizilmelidir. Odaklanmış ve farklı bir vizyon 1. maddede bahsedilen hayaller üzerine kurulmalı ve net hedefleri içermeli, kurumun ilk elemanından itibaren herkesin bu vizyonu içselleştirmesi önemsenmelidir.

#### 6. Doğru Misyon

Kurumun vizyonuna göre gelecekte kendisini nerede görmek istediği, toplum için, dünya için ne yapmak istediği ve ticari başarının yanına sürdürülebilir, kalıcı ne koymak istediği de daha ilk günden belirlenmeli, yazılmalı ve tüm ekibin bu misyonla heyecanlanması sağlanmalıdır.

#### 7. Doğru Kurumsallık

Kurumsallık deyince girişimin marka adından ticari ismine, logosundan kullanılan renklere, yazı karakterlerinden ofisinin dekorasyonu-



na, bir sunumu yapış biçiminden satış evraklarına, satış süreçlerini nasıl işlettiğinden görev tanımlarına, elemanlarla patronların iletişiminden kimin hangi anda sürece dahil olacağına kadar çok geniş bir dünya ortaya çıkmaktadır. Girişimin ilk başından itibaren potansiyel müşterinin her aşamasında kurumun kimliğini/imajını net ve tutarlı olarak görebileceği ve ekibin kendini bu tutarlı ve sürekli ortamın içinde güvende hissedebileceği bir yapı kurulması çok önemlidir. Girişimin adı, girişimcinin ya da girişimcilerin isim ve soyadından daha büyük düşünölmeli, mümkünse içinde bulunulan sektörü ve yapılan işi çağrıştıracak ama farklılığı da ortaya koyacak, vizyon dünya çapında ise biraz dünya vatandaşı bir karakteri yansıtacak bir isim olmalıdır. Kurumun renkleri, yazı karakteri, tüm kurumsal dokümanları tutarlı bir şekilde tasarlanmalı; yaratılan dünya tüm kuruma yayılmalıdır. Böylece bir müşteriyle ilişkiye geçildiğinde kullanılan antetli kâğıttan kartvizite, yapılan sunumdan atılan e-postadaki mail imzasına, kurumun mobilyalarından kullanılan kahve fincanlarına kadar tüm yapı, kurumun karakterini doğru yansıtacak şekilde incelikle düşünölmelidir. Kurumun iş yapış biçimleriyle ilgili hedefleri, süreçlere çok iyi eklemlendirilmeli, örneğin dinamik bir yapı için süreci hızlandıracak detaylar düşünölmeli, gelişen iletişim olanaklarından mutlaka yararlanılmalı, ciddiyet için her şey yazılı olarak ve net cümlelerle ifade edilerek yapılmalıdır. Kalıcı başarı için ciddiyet ve abartılmamış bir bürokratik disiplin önemslenmelidir. Elemanların şirkete olan güveni dahi bu kurumsal yapıya göre değişecektir. Harcama formları, izin formları, bordrolar gibi birçok detay ilk günden düşünölmeli ve profesyonelce yapılmalıdır. Sallapati tutumlardan ve hem müşteriye, hem de ekibe karşı “yaparız yaparız, merak etme!” şeklindeki ifadelerden dikkatle kaçınılmalıdır.

## 8. Doğru Süreç Yönetimi

Girişimin tüm temeli oluşturulduktan sonra konulan hedefe uygun kurallar, iş yapış süreçleri ve hedeflere ulaşmak için gerekli adımlar dikkatle planlanmalıdır. Süreçler olabildiğince kontrol edilebilmeli ve kalıcı bir kurumsal yapı için standart adımlar planlanmalıdır. Satış süreçlerini yönetecek CRM programları, üretim ve satış noktalarının ciddi kontrolü, tüm kurumsal yapının sağlam bir şekilde sahaya

dağılması yine kalıcı başarı için olmazsa olmaz detaylardır. Müşteri memnuniyeti için müşterinin dikkatli analizi ve kişisel ve kurumsal süreçlerinin takibi asla ihmal edilmemelidir. Müşterinin doğum günü yanında, kurumsal bir müşteri ise aldığı bir ödülde de mutlaka habermiz olmalıdır. Küçük detaylar ilişkilerde büyük farklar yaratabilir. Süreci yönetirken, en baştan itibaren güçlü ve ciddi yönetilen bir finansal altyapı kurmanın gerekliliğini asla gözden kaçırmayın. Yasal yükümlölükleri, resmi evrakları, tutarlı tahsilat ve ödeme biçimlerini geliştirebilmek, güçlü bir girişim için en temel şeylerdendir. Ayrıca mutlaka güçlü ve güvenilir bir mali müşavirle çalışmanız gerektiğini daha hayal kurarken aklınızın bir kenarında tutun. Bununla birlikte çalışacağınız partnerlerinizin, hammadde alımının, taşeron firmaların kalitesinin vs işinizin kalitesini ve müşterilerinizin memnuniyet derecesini doğrudan etkileyeceğini asla unutmayın ve piyasada sizinle en uyumlu çalışabilecek, en kaliteli partner firmalarla çalışmak için ciddi zaman ayırın.

## 9. Doğru Adımların Atılması

Hedefinizi net olarak ortaya koyduktan sonra ideal olan şirketinizin bundan (diyelim) beş yıl sonra nasıl bir cirosu, nasıl bir organizasyon yapısı, nasıl müşterileri, genel olarak nasıl bir faaliyet şekli olacağını manzarasını oluşturmak ve ilk adımdan itibaren buraya ulaşacak adımları atabilmektir. Bu durumda aylık cironuzun mümkünse belli bir kısmını (az da olsa) şirketinizin gelişmesi için ayırmayı, ilk andan itibaren toplam kalite yönetimini devreye sokmayı, ekiplerinize motivasyon yatırımı yapmayı, yerel ve ulusal anlamda sektörünüzdeki gelişmeleri sıkı takip edebilmeyi becerebilmek ileriki yıllarda size büyük artılarla dönecek yatırımlar olabilir. Unutmayın ki küçücük dükkânlardan çok büyük holdingler çıkmıştır.

## 10. Gerçek Bir Tanedir

Son olarak, bilin ki doğru bin tanedir, gerçek ise bir tane. Unutmayın, kendi gerçeğinizi sadece siz ortaya koyabilirsiniz. Kendinize güvenin ve gerçeğinizi keyifle hayata geçirin.

# İnternet Girişimciliği

## NURETTİN ÖZDOğAN

1986 Kahramanmaraş doğumlu olup Yıldız Teknik Üniversitesi İktisat bölümünde lisans eğitimini almıştır. Üniversite yıllarında dünyanın en büyük yönetim danışmanlığı firmalarından, Egon Zehnder International'da çalışmıştır. İlk girişimini 21 yaşında gerçekleştirmiş olup, ikinci girişiminde Türkiye'nin ilk sosyal medya ajanslarından birini kurmuştur. Bu yıllarda Unilever, Vodafone, Nestle, Philips, Bayer gibi dünyanın lider markalarının sosyal medya stratejilerinde önemli rol oynamıştır. 2011 yılının ikinci yarısından beri Türkiye'nin en büyük online pırlanta mağazası Divas Diamond'un yönetici ortağı olarak görevini sürdürmektedir.

Nurettin Özdoğan, Türkiye'nin en genç köşe yazarlarından biri olarak *Zaman* ve *Sabah* gazetelerinde yazarlık yapmıştır. Etohum, Elginkan Vakfı, Boğaziği Üniversitesi, ODTÜ, Kadir Has Üniversitesi gibi kurumlardan çeşitli ödülleri almıştır ve çeşitli üniversitelerde e-ticaret, sosyal medya, dijital pazarlama gibi konularda dersler vermektedir.



# Giriş

Girişimcilerin bir fikri hayata geçirmeden önce kendisine sorması gereken sorular olduğu muhakkaktır. Bu sorularla girişimciliğin 10 adımı anlatmak için lafı uzatmadan başlıyorum.

---

## 10 ADIMDA İNTERNET GİRİŞİMCİLİĞİ

### 1. “Bu İşte Giriş Bariyeri Ne Kadar?”

Bir internet girişimcisinin fikrini hayata geçirirken bana göre kendisine soracağı ilk soru: “Bu işte giriş bariyeri ne kadar?” sorusudur.

İşleriniz biraz iyi giderse, yaptığınız şeyler kopyalanacaktır. Söylemlerinizi, kelimelerinizi ortaya attığınız kavramlar da buna dahildir. “Bu işte giriş bariyeri ne kadar?” sorusunun alt soruları şunlardır:

- Sizin yaptıklarınızı başkası kolay bir şekilde yapabilir mi?
- Fikrinizin kopyalanması kolay mı, zor mu?
- Sizin yaptığınız şeyi başkaları da yaparsa arz-talep dengesinden fiyatlar alaşağı olur mu?

İnternet girişimleri giriş bariyeri açısından oldukça düşük bir sektördür. Yani fikri ve bu fikri hayata geçirme yeteneği/bilgi birikimi olan bir kişi kolayca girebilir internet işine.

Mesela sosyal medya işi giriş bariyeri düşük bir iş, son zamanlarda kimi duysam sosyal medya hizmeti veren bir ajans kuruyor. Bu, fiyatları da düşürüyor, sektörün kalitesini de. Siz ne kadar işinizde iyi olursanız olun, bundan etkilenmemeniz mümkün değildir. Açık-

çası bu işi ilk yaparken aklıma bu konu gelmemiştir, ama tecrübe size bunu öğretiyor!

Diğer bir yandan, her ne kadar internet girişimlerinin giriş bariyeri düşük desek de internetin içinde bazı alanların giriş bariyeri çok yüksektir. Örneğin bilet işi. Türkiye’de internetten tiyatro, sinema, futbol bileti satan iki oyuncu var. Bu iki oyuncu, öyle giriş bariyerleri koymuş ki, özel anlaşmalar sayesinde başka bir oyuncunun girmesini engellemişler.

Yani siz milyon dolar da yatırsanız, anlaşmalardaki bazı maddeler ve yaptırımlar yüzünden bir sinemanın ya da bir futbol takımının biletini satamazsınız.

Aslında bu rekabet kanunu açısından yasal değil. Ama alan da satan da memnun olduğu için bir şey değişmiyor.

E-ticaret işi, mesela gün geçtikçe giriş bariyeri yüksek bir hale geliyor. Her geçen gün rekabetten dolayı sitenize trafik çekmek için daha fazla pazarlama bütçesi harcamalısınız. Çünkü siz harcamazsanız başkası harcayıp hızla önünüze geçebilir.

Bir örnek de internet sektörü dışından vereyim: Simit Sarayları.

Yüzlerce şubesi vardır. Kurulduğu yıldan bu yana defalarca kopyalanmış, ancak hiçbirisi başarılı olamamıştır. Çünkü Simit Sarayı, merkezi üretim ve dağıtım ağıyla rekabet avantajı yaratmıştır. Simit Sarayını kopyalayanlar fiyat konusunda kendisiyle rekabet edemeyince kapatırlar.

Uzun lafın kısıası, bir girişime yeltenirken “giriş bariyeri” konusuna epey kafa patlatmalısınız. Giriş bariyeri çok düşükse ya da çok yüksekse üzerinde iki kez düşünülmelidir. Bunun yanında akıllı bir girişimci, “Nasıl giriş bariyerleri koyabilirim?” sorusunu da düşünür. Benden söylemesi.

## 2. Üreteceğim Ürün ya da Hizmetin Alıcısı Ne Kadar?

### Pazar Büyük mü?

Bu, en can alıcı sorulardan biridir bana göre. Bir girişimci bu soruyu net olarak cevaplayamıyorsa, kendine kötülük yapıyor demektir.

Bulduğunuz fikir kulağa çok kışkırtıcı gelebilir. Ama çoğu zaman bu girişimciyi aldatır. Esas olan bulunan fikrin paraya dönüşmesidir.

Üreteceğiniz ürün ya da hizmetin, tahmini alıcı sayısını bulmanız gerekir. Basit olarak kafa hesabı yapmalısınız.

Yaptığınız işi yapan başka oyuncular varsa, onların satış adetlerini, cirolarını ve kârlılıklarını ne yapıp edip bulun. Dükkânın önünde yatmak da dahil buna... Bu tür rakamlar borsaya kote olmayan şirketlerde açıklanmaz pek. Benim taktiğimi söyleyeyim size.

Ben bir şirketin cirosunu öğrenmek istediğimde, o sektörün duayenlerine ve bilenlerine sorarım. Onlar net rakam bilmeseler bile nasıl hesaplanacağını öğrenir, bir aralık yakalarım. Bu çok ama çok önemlidir. Aksi takdirde boşa kürek çekersiniz.

Peki, pazarı oluşturan ben olacaksam, pazarın derinliğini nasıl ölçeceğim? O zaman benzer ürün ve hizmetlerin derinliğine bakacaksınız... Bunun yanında sizin ürününüzü ya da hizmetinizi alabilecek kişi/kurumların neler aldığına bakacaksınız.

Bu sonuçları karşınıza koyup sezgilerinizi ve mantığınızı bir güzel yoğurup karar vereceksiniz.

### 3. Kuracağım İternet İşinin Hukuku, Vergisi, Muhasebesi ve Finansı Nasıl Olacak?

Bu, bir internet girişimcisinin kendisine soracağı en önemli sorulardan biridir. Maalesef Türkiye’de cahil bir girişimcilik kültürü vardır. Türkiye’deki girişimci, “kervan yolda düzülür” mantalitesiyle hele bir başlayayım, işi yaparken öğreniriz diyor. Ama bu çok yanlıştır.

Öyle eleştirdiğime, yanlış dediğime bakmayın, ben de bu konuda geçmişte çok yanlışlar yaptım. Hayat her geçen gün size bir şeyler öğretiyor işte...

Başarılı bir girişimci olmak istiyorsanız yapacağınız bir işin öncelikle hukuki boyutunu çok iyi bilmelisiniz. Haklarınızı iyi bilmeli, bir işi yaparken önünüzdeki hukuksal engelleri çok iyi yalayıp yutmalısınız.

Bir girişimcilik okulu kursam, ilk ders saatine Hukuk’u koyarım, o denli önemlidir bu... Bunun yanında işin muhasebe kısmı ve vergisel koşulları da çok önemlidir.

Ne kadar çok iyi satan bir ürününüz ve hizmetiniz de olsa, nakit akışınızı doğru bir şekilde yönetemezseniz zarara uğrar, hatta bundan dolayı bataabilirsiniz.

Satışlar ve ürüne olan ilgi girişimciyi öyle bir aldattır ki, bu konular sürekli ertelenir, hatta küçümsenir. Bu da şirketi ve girişimciyi batışa sürükler.

Benim tavsiyem, bu konulara çok ama çok kafa yorun. Hatta imkânınız varsa yemeyip içmeyip, en iyi avukatı, en iyi vergi uzmanını, en iyi mali müşaviri tutun.

Unutmayın, uzun vadede kazanan siz olacaksınız.

#### 4. Gerçekten Doğru İnsanlarla mı Birlikteyim?

İnternet sektörü çok hızlı geliştiği için bu hıza ayak uydurabilecek insanlarla çalışmak her şeyin başıdır. Zira girişimciler bunu göz ardı edip, kendi aralarında yaşadıkları çatışmalar yüzünden enerji ve zaman kaybediyorlar.

Öncelikle ortaklık. Ortaklık, her sektörde olduğu gibi internet sektöründe de önemli bir konudur. Tek farkı bu sektörde her şey hızlı gerçekleşiyor. Hızlı para kazanılıyor ya da hızlı batışa sürükleniliyor. Bütün bu süreçte ortaklar iyi günde de kötü günde de birbirini taşımalıdır, tıpkı evlilik gibi.

Hayatın bu kadar hızlı değiştiği bir sektörde, güven ve dostluk, aradan geçen zamana dayanamıyor. Taraflardan biri ya da birkaçı kötü niyetli davranabiliyor. Bundan dolayı doğru insanlarla birlikte olduğunuzu düşünseniz de bir “ortaklık sözleşmesi” imzalamanızı tavsiye ederim.

Doğru ortak bulmak elbette tek başına yeterli değil. Ardından doğru çalışanlar bulmanız gerekiyor. Start-up ortamında çalışacak “özverili” ve “kendiyi yarıyan” ekip arkadaşları bulmalısınız. Bunlar aynı zamanda istikrarlı olmalı ki, projenin ortasında sizi bırakmasınlar. Unutmayın, dünyanın dört bir yanı, projenin ortasında yazılımcının işi bırakması yüzünden çöp olan milyonlarca satır kodla doludur.

#### 5. Bir Fikri Gerçekten İş Yapacağı İçin mi Yoksa Kulağa Hoş Geldiği İçin mi Hayata Geçiriyorum?

Kulağa hoş gelen fikirleri her zaman tehlikeli bulurum. İnternet girişimciliği oldukça çekici görüldüğü için, bu sektör için üretilen her fikrin kulağa hoş gelmesi gibi kötü bir alışkanlık vardır.

Bir fikri hayata geçirme arifesinde konuyu enine boyuna masaya yatırmak gerekir. Ben buna “fikrin üzerine yatmak” diyorum. Siz ar-



kadaşlarınıza ve yakınlarınıza fikrinizi anlattığınızda hiç şüphesiz sizi etkileyeceklerdir. Onlardan pozitif geri bildirim aldıkça (genellikle pozitif geri bildirim gelir!) siz de “Bu projeyi yapmalıyım” dersiniz. Ancak sağduyulu olmak şarttır!

Tavsiyem, bütün sağduyunuzla kendinize doğru sorular sorarak karar vermenizdir. Buradaki sorulardan başlayabilirsiniz.

## 6. Ortak ve Yatırımcıya Gerçekten İhtiyacım Var mı?

Girişimcinin en büyük korkusu yalnız kalmaktır. Girişimci fikir bulduktan sonra ilk işi, bu fikre uygun ortak bulmak olur. Burada da genellikle yakın çevre ve arkadaşlara başvurulur.

Genç girişimci bu kararında duygusal davranır davranmasına ancak doğru olan duygusallığın ve akılcılığın dengesini bulmasıdır. Bulduğu ortak adayının bu iş için doğru olup olmaması oldukça önemlidir. Ama ondan önce bu iş ortaksız yapılabilir mi sorusuyla yüzleşilmelidir. Eğer ortaksız yapılamayacaksa bu işe en uygun ortağı bulmak için dürüst ve sahici olmak gerekir.

Unutmayın, en yakın arkadaşınız her zaman en iyi ortak olacaktır diye bir kural yoktur. Çoğu zaman en iyi arkadaştan en iyi ortak olmaz!

Peki, ya yatırımcı? İnternet girişimciliği için eskiden bir bilgisayar ve bir yurt odası (ya da bir gara) yetiyordu. Gün geçtikçe rekabet artıyor ve internet girişimciliği için belirli bir sermaye gerekiyor. Bu sermayeyi nereden bulacağım sorusuyla da yüzleşmek gerekiyor. Eğer belirli bir birikmiş ya da aileden gelen bir para yoksa yatırımcıyla görüşülebilir. Ancak bunu önce kendi kaynaklarınızla çözmeniz ilk etapta daha mantıklıdır. Zira yatırımcı aldığınız zaman sonuçta sorumluluk olduğunuz bir kişi/kurum oluyor, eskisi gibi özgür olamıyorsunuz.

Soluğunuz yetecekse, şirketiniz belirli bir kurumsallığı geçtikten sonra yatırımcı almanızı tavsiye ediyorum.

## 7. Bu Fikrin Sürdürülebilir Gelir Modeli Nasıl Olmalı?

Yatırımcının karşısına çıktığınızda size gelecek ilk soru şudur: “Bu fikrin gelir modeli nedir?” Ayağı yere basan bir gelir modeli ve projeksiyon sunmalısınız ki ciddiye alının.

Ancak artık sadece “gelir model”i de yetmiyor. “Sürdürülebilir gelir modeli” bu ekosistemde daha geçerlidir. Gelişmelerin ve rekabetin baş döndürücü hızla arttığı bu sektörde “sürdürülebilir” olmak şarttır!

Yatırımcılar ne kadar esnek olduğunuzla ilgileneceklerdir. Üç ay sonra sizinle aynı iş modelini uygulayan bir rakibiniz çıktığında göstereceğiniz tepki, sizin başarınızı gösterecektir. Ya da iş kolunuzla ilgili yeni bir teknoloji geliştiginde siz nasıl bunu kendinize adapte edip, büyüme hızınızı koruyacaksınız? İşte bütün mesele bu!

## 8. Gerçekten Doğru Bir Zamanda mı Girişimci Oluyorum, Hazır mıyım?

Doğru insanlardan bahsettik, şimdi sıra geldi doğru zamana... Bulduğunuz fikrin doğru zamanda olması başarınızı etkileyecektir. Fikir doğru olabilir ama fikrin uygulanacağı zaman doğru değilse istediğiniz sonucu alamazsınız.

E-ticaretten örnek verelim. Şu anda e-ticaret çok hızlı büyüyor, ancak on yıl önce şu an başarılı olan projelerin aynısı hayata geçirilmeye çalışılsaydı, muhtemelen birçoğu başarısız olurdu. Çünkü on yıl önce internetten alışveriş hacmi bu kadar büyük değildi, internet hızı bu kadar iyi değildi, perakende ağı bu kadar gelişmiş değildi. Yani başarı için birçok şartın aynı anda hazır olması gerekiyor.

Girişimci için de bu geçerli, birçok konuda hazır olmanız gerekiyor. Tecrübe, networking, öngörü ve içgörü yeteneği, sermaye, sektörel bilgi... Doğru fikriniz olsa bile girişimci olarak hazır değilseniz projenizin başarılı olması bir rüyadır!

## 9. Girişimcilerin En Büyük Sorunu “Odaklanma”dır. Soru Şu: Bu Fikri Hayata Geçirirken Odaklanma Problemi Yaşar mıyım?

Çok beğendiğim bir söz var, “Sevdiğiniz işi yaparsanız, ömrünüz boyunca çalışmazsınız”. Fikrin heyecanı benzin gibidir, uçar gider. Bulduğunuz fikrin heyecanını sadece işin başında değil, fikri hayata geçirirken de şirketinizi büyütürken de korumalısınız.

Bu heyecanı korumayan girişimciler odaklanma problemi yaşar, başka konulara ve fikirlere atlar ve çoğu zamanda başarısız olurlar. Siz onlardan olmayın.

## 10. Cesaretin Var mı Girişimci Olmaya, Düşüp Kalkmaya?

Belki de kendinizle yüzleşmeniz gereken en önemli soru budur. Girişimcilik, cesaret işidir. Çünkü çoğu zaman yalnız kalacaksınız ve yanınızda olan tek şey cesaretiniz olacak. Bana kalırsa, cesareti olmayan birinin girişimci olması çok zordur.

Belki birçok kez başarısızlıklarla ve hayal kırıklıklarıyla yüz yüze geleceksiniz. Ama unutmayın başarı, başarısızlıklarla barışık olan kişilere daha yakındır.



# Yeni E-Ticaret Modeli

## HALİL ERDOĞMUŞ

21 Temmuz 1969'da evrende iki ilginç şey yaşandı. Neil Armstrong aya ayak bastı ve o sıralarda da Halil Erdoğan Uşak'ta hayata ilk adımını attı. Doğduğu günün özelliğinden olsa gerek, lise yıllığında "ilginç fikirler hep Halil'den çıkar" diye not düşüldü. Halil Erdoğan halen kara ulaştırma sektöründe Anadolu Ulaşım A.Ş. ile internetten ticari hayatına başlamış e-bebek mağazalar zincirinin yönetim kurulu başkanlığı görevlerini yürütmektedir.

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İktisat bölümünü 1991 yılında bitirmiştir. İlk ticari deneyimine kırtasiyeden aldığı 0,5 kalem ve kalem ucu yedeklerini ortaokulda teneffüs aralarında satarak başlamıştır. Okul sonrası profesyonel yaşamına ise 1991 yılında Türk Mitsui Bank Genel Bankacılık departmanında başlamıştır. Eşzamanlı olarak mezuniyetinden sonra aynı üniversitede Uluslararası İşletmecilik yüksek lisans programını tamamlamıştır. 1993 yılında "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Zorlukları" konulu, 2002 yılında ise "Dünya'da ve Türkiye'de İşletmeden Tüketicie E-ticaret Modelleri" konulu iki tez çalışması tamamlamıştır. 1992 yılında Ekolojik Tarım Derneği, 1994 yılında Uşak Genç İşadamları Derneği ve İSGİD (İstanbul Genç Girişimciler Derneği) kurucu yönetim kurulu üyesi, GYİAD (Genç Yönetici ve İşadamları Derneği) üyesi, Uşak Ticaret Odası meclis başkan vekilliği görevlerini yürütmektedir.



# Giriş

E-ticaret üzerine bir yüksek lisans tezi hazırlamaya başlayana kadar ciddi bir araştırmam olmamıştı. Tez çalışması sırasında birkaç ana tespit yapma imkânım doğdu. Bunlardan en önemlisi şuydu: 2000'li yılların başında Amerika'da hızla yaygınlaşan e-ticaret, kendi içinde farklı ticaret modellerinin çıkmasına zemin sağlamıştır. Türkiye'de ise e-ticaret 2000'li yılların başında istenilen ivmeyi kazanamamıştır. Bunun en önemli nedeni, 1983-2003 döneminde Türkiye'deki enflasyonist ekonomidir. Bu yıllarda enflasyondan dolayı tüm dünyada yaygın olarak kullanılan bir dağıtım kanalı Türkiye'de kullanılamamıştır. Bu kanalın adı "katalogla pazarlamadır". Türkiye'de birkaç kere denenmiş olsa da, katalog basımdan gelmeden fiyatların değişmiş olması katalogla pazarlamayı, Türk perakendeciliğinde ilerletememiştir. Oysa başta Almanya ve Amerika olmak üzere Batılı ülkelerin birçoğunda katalogla pazarlama sayesinde tüketici yıllar içinde görmediği, dokunmadığı ürünleri, telefonla ve faksla satın almayı öğrenmiş ve alışkanlık haline getirmiştir. 2000'li yıllarda ise e-ticaret kavramı ortaya çıkınca katalogtan satın alma alışkanlığı kazanmış insanlar kolaylıkla internetten siparişe uyum sağlayabilmişlerdir. İşte Türkiye'de bu ara basamak olmadığı için e-ticaret gelişim hızı nüfusumuzun dinamik yapısına göre daha yavaş ilerlemesine neden olan gizli ama ana faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tez çalışmamda öğrendiğim bir başka konu ise özellikle niş marketlerde "click to brick" (bundan böyle kısaca C&B yazacağım) e-ticaret modeliydi.

Belirli hedef kitlesi olan, bir başka deyişle pazarda dikey gruplara hitap eden sektörlerde C&B bir süre denenmiş ve kısmen başarılı olmuş bir model olarak karşıma çıktı. Aslında e-ticaretin ana felsefesi, stokunda olmayan bir ürünü önce satmak sonra stok edinmekken C&B modelinde stok tutmaya başlıyorsunuz.

Tez savunmama girene kadar çalışmamda bu modelden bahsetmeme rağmen bunun çok farkına varmamıştım. Ancak tez savunmamda hocalar bana o kadar yüklendiler ki, savunmamdan çıkınca e-ticaretin geleceğinin olmadığını savunan iki bilim insanı "ya doğru söylüyorlarsa, ya benim göremediklerimi görüyorlarsa"

diye şüpheye düştüm. Oysa o ana kadar varımı yoğumu, gecemi gündüzümü bu işe yatırımtım. Bunun üzerine okuldan işe dönerken dört şeye karar verdim.

1. İnternet sitem havaleyle sipariş almıyordu, hemen devreye aldım.
2. Sitemizin ön yüzüne kocaman bir telefon numarası koyduk ve telefonla sipariş almaya başladım, zira insanlar internete telefonla girmeyi güvenli bulmuyorlardı, ama bildiği ve güvendiği bir internet sitesinin telefonunda tanımadığı birine kredi kartı bilgilerini vermekte sakınca görmüyorlardı.
3. Mini bir katalog çıkarmaya karar verdim. Tüketiciyi en baştan eğitmek belki bir nebze yardımcı olabilirdi, oldu da...
4. C&B bizim için doğru modeldi, hemen bir mağaza açmaya karar verdim (ama param yoktu).

O günlerde Amerikalı bir arkadaşımınla telefonda laflarken bana “işler nasıl gidiyor” diye sordu. Ben de “bir mağazam olsa daha iyi olurdu” dedim. Neden açmadığımı sorduğunda, paramın olmadığını söyledim. Kaç paraya ihtiyacım olduğunu sordu, 20-30 bin dolara açarım herhalde dedim. Aklımın ucundan bile geçmezdi, fakat bir hafta sonra bana New York’tan 20.000 dolar gönderdi. Biz de C&B olduk.

## 10 ADIMDA YENİ E-TİCARET MODELİ

### 1. Yapacağınız İşe Önce Kendiniz İnanın

Bazen üniversitelerde girişimcilik üzerine konuşmam için davet alırım ve deneyimlerimi aktarırım. Bunların birinde, benden önceki konuşmacı, girişimciyi tanımlarken “girişimciler arıza tipleridir” dedi. Bu tanımlama çok hoşuma gitti. Kendimi düşündüm. Girişimci kişi, aklındaki projeyi hemen en güvendiği kişilere anlatmaya başlar ve farklı tepkiler alır. Onu çok sevdiğini ileri süren bir grup “süpersin ya, bunu kimse düşünmemiş” diyerek pohpohlar. Bir başka grup “senden başka akıllı yok mu; kimse yapmadığına göre boş bir iş; bir bankada yükselmeyi denesen” der. Nadiren birisi çıkar ve “hesabını kitabını yaptın mı” diye sorar, ama bunu da bilinçli olarak değil kalıp bir cümle olarak söyler.

Tek bir ses vardır ki o da, içinizden gelen inancınızın sesidir. Eğer bu ses size hadi yürü diyorsa ikinci aşamaya geçebilirsiniz. Eğer yap-



çağınız işe tam olarak inanmıyorsanız hiçbir şekilde başlamamalısınız. Kafanızda “acaba”lar cirit atarken başarılı olmanız mümkün değildir.

Bu arada sakın yakın çevrenize güvenmeyin. Teyzemin oğluna şu kadar satsam, amcamın kızı zaten beni sever, artık benden alır diye bir işe girişecekseniz aman dikkat! Bence, insanın kendisine inanmasının bir metodolojisi vardır. Buna göre, “acaba” sorusunun yerine “Nasıl yapabilirim? Nasıl daha iyi yapabilirim?” sorusu kafanızın içinde bozuk plak gibi tekrarlamalıdır. Bu, sizin başarıya konsantre olmanıza yardımcı olacaktır.

## 2. Şimdi Plan Zamanı

Fikriniz güzel, kendinize güveniyorsunuz, o zaman şimdi hesap kitap zamanıdır. Biraz esnaf ağzı olacak ama sigara kâğıdında tutmayan bir hesap, zaten tutmaz. Hemen bir Excel sayfası açın, önce aklınıza gelen tüm gider kalemlerinin sadece isimlerini yazın. Eğer eşzamanlı hem gider kalemlerinin isimlerini yazıp hem de rakamları doldurmayla başlarsanız birçok detayı unutabilirsiniz. Sonrasında da olası gelir kalemlerinizi yazmaya başlayın. Çeşit çeşit gider kalemi karşısında, gelir kaleminizi gösteren liste cılız kalacaktır, bu moralinizi bozmasın. Sonra dürüstçe bu gider kalemlerini projeksiyonlamaya başlayın. Birinci ay kira şu bedel, elektrik şu kadar, muhasebeci şu kadar vs. Tahmini faaliyete geçiş döneminizde olası gelirlerinizi de yazmaya başlayın bakalım. İşte şimdi girişiminizi kaç ay yüzde 100 finanse edeceğinizle yüzleşme zamanıdır. “Böyle bir gücünüz var mı?” sorusunun cevabını sizden iyi kimse bilemez.

2000’li yılların başında şaşıalı bir şekilde ortaya çıkan start-up projelerin yüzde 99,9’u bu detayı yeterince incelemeyi için battı. Gider kalemlerinde bazı ertelenebilir harcamaları hemen yapınca, nefesleri iş modellerini uzun süre beslemeye yetmedi. En lüks yerlerde ofis kiraladılar. En lüks mobilyaları satın aldılar. İşin düşünce aşamasından itibaren çok fazla personel istihdam ettiler. Aman bu hataya dikkat... Hesap kitap zamanı, aynı zamanda lezzetli bir başarı pastası yaparken, pastayı oluşturan maddelerin doğru sırayla içine konulmasını gerektiriyor, bunu unutmayın.

### 3. Yapacağınız İşin, Benzerinden En Az 10 Farkı Olsun

Kendinize inanıyorsanız, hesap kitap döneminde rakamlarınız sizi ürkütmüyor. O zaman daha başarılı olmak için sonraki maddelere geçebiliriz. Piyasada daha önce kimse tarafından yapılmamış olsa dahi, iş yapış şeklinizin benzer modellerden en az 10 farkı olmalıdır. İlk başta farklı servisleri bulmak kolay olmayabilir. Ama siz, mutlaka buna odaklanmalısınız. Bazen daha iyi olmanız gerekmebilir, sadece daha farklı olmanız tercih edilmenize yardımcı olabilecektir. Perakende sektörü için her zaman söylediğim bir şey vardır. Ya hiç kimsede olmayan fiyatınız olacak ya da hiç kimsede olmayan ürün veya hizmetiniz olacak. Unutmayın, bazen farklarınızın size ekstra gelir getirmesi beklenmeyebilir, ama kulaktan kulağa pazarlamada harikalar yaratabilir. Örneğin e-bebek'te, kiralık oto koltuğu hizmeti var, bebek arabası ve mama sandalyesi kılıfı yıkama hizmeti var, bebeğinize özel jakuzide köpüklü masaj hizmeti var vs. Bu hizmetler nadiren kullanılıyor olsa da basın o kadar çok ilgisini çekiyor ki birçok kez haber malzemesi oluyoruz, bunu okuyan başkasına anlatıyor, anlatılanlar eğer bizi bilmiyorsa öğrenmiş oluyor.

### 4. Ekibinizi Dikkatli Seçin

Projenizi gerçekleştirmek için kuracağınız ekibi doğru insanlardan seçmelisiniz. İlk başlarda kullandığım ve ekip büyüdüğünde de dile getirmeye özen gösterdiğim bir mottom vardı. İş görüşmelerinde projemizin içinde yar alırken tüm zorlukları beraberce göğüsleyeceğimiz dava adamları seçmeye gayret ettim. Bunu açık bir şekilde söylemekten çekinmeyin. Bu sizin davanızdır, ama davanızı sahiplenmeye hazır bir ekiple başarı daha kolay yakalanır. Bunun için işe alımlarda güven duygunuzu sarsmayacak kişileri seçmeye çalışmak önemlidir. Bir reçete çıkarıyorsunuz ve bu reçetenin içeriği yeni bir girişimde çoğu zaman ortalıkta gezer. Bu yüzden ekipteki herkes güvenilir olmak zordur. Çalışmaktan yılmayacak insanlar bulmalı ve bunu onlara en baştan çok iyi izah etmelisiniz. Saat 09.00'da işe başladım. 18.00 mesaim bitti tarzındaki memur arkadaşlarımıza ilk başta çok ihtiyacımız yoktur. Ekibinize kendini tüm benliğiyle ortaya koyacak kişileri almalısınız. Yoksa projeniz hiç tamamlanmayabilir. Son olarak tüm ekibin sabırlı olması gerekir, bu konunun ayrı bir maddeyle altını çizeceğim.

## 5. Mutlaka Kişiselleştirmeyi Sağlayın ve İnteraktif Olun

1990'lı yılların sonu 2000 yılının başında, eğer e-posta adresimiz varsa sürekli kontrol eder, yeni bir e-posta gelmiş mi diye merakla beklerdik. Dostlarımıza ya da yakın çevremize benim e-posta adresim bu, senin yok mu, diye gizliden gizliye hava atardık. Tanımadığımız bir yerden dahi gelse, e-posta geldiği için kendimizi önemli hissederdik. Sonrasında “spam mail” kavramı çıktı ama çok önemsemedik. Ama zaman içinde o kadar çok e-posta gelmeye başladı ki artık adreslerimize filtreler koyuyoruz. Kimi adreslerden hiçbir şekilde e-posta kabul etmiyoruz. Bunun önemi ve hassasiyeti giderek artacaktır. Bu yüzden hem izinli pazarlama daha fazla ön plana çıkıyor hem de internet kullanıcısının ilgi odaklarını on ikiden vurma gayreti önem kazanıyor. Yaş gününde atılan bir e-posta nereden gelirse gelsin şimdilik spam olarak algılanmayabiliyor. Ziyaretçinin ilgi odağına hitap eden bilgi ve ürünler ziyaret trafiğine önemli oranda yansıyor. Bu yüzden önce ziyaretçinizi iyi tanıyabilecek bir kurgu oluşturmalısınız. Cinsiyeti, şehir bilgisi, yaşı, ilgi alanlarını öğrenebildiğiniz kişilere farklı kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmak hem anlamlı hem de verimli olacaktır. Bunun için bir nevi casuslarınız olmalıdır.

Siteniz ister içerik olsun, ister e-ticaret sitesi olsun, bir şekilde interaktif olabilmek de çok önemlidir. Ziyaretçi içine bir şey kattığına inandığı bir siteye daha fazla güvenir, o sitede daha fazla vakit geçirir. Eskiden sitelerde forumlar çok ziyaret edilirdi. Ancak forumlarda ciddi tehlikeler olurdu. Görüş ayrılıkları o sitenin huzurunu kaçırmaya yeterdi. Forum moderatörleri kimseye yaranamazdı. Mevcut forumlarda hâlâ bunlar geçerlidir. Bugün günlük gazeteler bile her haberin altına yorum yapabilme imkânı veriyor. Amaç insanların kendisini o siteye ait hissetmesi, bir nevi o haber sitesinin yorumcusu olarak görmesini sağlamaktır. Bu tür interaktif opsiyonlar sitenizin ziyaret sıklığını artıracaktır.

## 6. Kendi İlgi Grubunuzu Kurun ve İlgi Kitlenizi Eğitin

Modelinizin farklılıklarını da oluşturdunuz. Peki, sizi internette kim, neden bulsun. İnternet devasa bir okyanustur. Ama burada, okyanusun bir bardak sudan farklı olmadığını düşünenler çoğunluktadır.

Bunu avantaj olarak görmek gerektiğini düşünüyorum. Bir bebek dergisine bir sayfa reklam vermenin maliyeti, 1000 TL. İnternet sistemizde aylık 1000 TL reklam almak çoğu zaman zorlandığımız bir fiyat. On yıl önce durum daha vahimdi. En çok satılan bebek dergisi 10.000 adet bile satılmazken bizim 20.000 farklı ziyaretçimiz vardı. Kimse buna reklam vermek için yanaşmadı, çok sanal kaldı. Oysa biz bir ilgi grubu kurmuştuk. Kaliteli işlem trafiği diye bir tanımlama yapmıştık. Ziyaretçilerimizin yüzde 98'i bebekle ilgili kişilerdi. Bu ilgi grubunu kimse önemsemedi. [www.bebek.com](http://www.bebek.com) diye bir sitenin iletişim gücünü görebiliyor ama gösteremiyorduk. Bunun üzerine bebek.com'u yaşatabilmek için bu ilgi grubuna yönelik ürünleri satmaya karar verdik. Madem bu kadar kaliteli ziyaretçi trafiğimiz vardı ve bunu bir tek biz görüyorduk, o zaman bunu ispat zamanıydı. E-bebek.com bugün bebek.com'dan daha bilinen bir site, ama varlığını bebek.com ilgi grubuna borçludur. Orada yeni bebeği olacak ya da olmuş kişiler bilgi ihtiyaçlarını giderirken birden e-bebekle de tanışmış olurlar. Bu bizim iş modelimizin en önemli detaydır.

Perakende sektöründe sadık müşteri grubu oluşturmak eskiden çok kolaydı. Kendi markanıza ait bir kart yapıyordunuz, hem kart sayesinde müşterinizi takip ediyordunuz hem de bu kartı cebinde taşıyan müşteri kendini bu markaya bağlı hissediyordu. Ancak banka kartlarının taksit kart sistemine dahil olmasıyla 2000'li yılların başından itibaren loyalty kartlar özelliklerini kaybetmeye başladılar. Artık sadık bir kitle oluşturmak gün geçtikçe zorlaşmaya başladı. Hatta fırsat siteleri artık tüketicinin satın alma davranışlarını yeniden şekillendirdi. Bu yüzden hitap ettiğiniz kitleyi size bağlı hale getirecek bir metot üzerinde çalışmalısınız. Bu yeni metot sizin diğerlerinden farklı olmanız ve bu fark sayesinde de müşterinin kendisini daha özel hissetmesini sağlayacak bir yol olmalı.

Eğer ilgi kitlenizi yeni satın alma alışkanlığı modeliyle eğiterseniz, kitleniz kendini özel hissettiği yeri kolay terk edemeyecektir. Zira sizin onlara kazandırdığınız yeni tüketici davranışını başka yerlerde sergileyemeyeceği için müşterileriniz zamanla başka yerlerde kendini rahatsız hissetmeye başlayacaktır. Örnek mi? Bizi izlemeye devam edin, çok yakında...

## 7. Bir Tek “Şey” Yapmayın Çok “Şey” Yapın

Yahu bu “şey” dediğin nedir? Birçok kişi bu başlığı okurken aklından bunu geçirmiş olabilir. Süper avantajlı bir ürününüz var, elinizdeki tüm datanıza mailing yapıyorsunuz. Yeter mi? Yetmez, ilgili olabilecek sitelere banner çalışması da yapıyorsunuz yeter mi? Yetmez. Gazetelerin alt sayfalarında spot minik ilanlar giriyorsunuz. Yeter mi? Yetmez. Google’da Adwords çalışmanız var, yeter mi? Yetmez. Facebook’ta beğenenler sayfası hazırlamışsınız, yeter mi? Yetmez. Ürün ve hizmetinizle ilgili blog açmışsınız yeter mi? Yetmez. Tweetçileri unutmamışsınız yeter mi? Yetmez. Tüm bunların yanında ürüne ait özel bir kampanya yapmışsınız. Eğer sayılanlara kendi dinamiklerinizle 3-5 madde daha eklerseniz yavaş yavaş yetmeye başlayabilir. Genelde ürün ya da hizmet, yürüteceğiniz pazarlama faaliyetinin bir ya da birkaçıyla ivme kazanıyorsa diğerlerini yapma lüzumu görmüyor olabilirsiniz. Sakın bu yanılgıya düşmeyin, siz yine de çok “şey” yapmaya çalışın.

## 8. Hesap Sorma ve Hesap Verme Alışkanlığı Edinin

Şirketinizi kurdunuz. Belirli beklentileriniz var ama patron sizsiniz. Bu çok tehlikeli bir durumdur. Öz eleştiri yapabileceğiniz, ölçülebilir kriterleriniz olabilmelidir. Artık ticari faaliyetleri sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek çok kolay değildir. Zira maliyetleriniz ile satış fiyatlarınız arasındaki makası sürekli kontrol etmeli ve makasın belirli risk sınırını aşmasının önüne geçebilecek tedbirleriniz hep olmalıdır. İş işten geçmeden finansal tablolarınızla sürekli yüzleşebilmelisiniz. Yıl sonunda bilançonuz çıktığında iş işten geçmiş olmamalıdır. Bu yüzden üç aylık dönemler bile çok geçtir. Öncelik en hızlı şekilde aylık raporlarınız olmalı ve bu raporlardan çıkacak sonuçlara karşı kendi kendinize eylem planı reçetelerinizi hazırlamalısınız. Personel maliyetinizin cironuz içindeki payı, sabit giderlerinizin ciro içindeki payı, değişken giderlerin ciro içindeki payı gibi kriterler sizin gider haritanızı çıkarmak için yol gösterici olabilir. Yaptığınız iş çok para kazanıyorsa, bu raporlara daha fazla ihtiyacınız var demektir, sakın ihmal etmeyin. Unutmayın “erken teşhis şirket kurtarır”. Size tavsiyem, faz l’de önce nakit akışınızı iyi takip edin. Hemen para

kazanamayabilirsiniz, bu çok normaldir. Bu yüzden nakit akışınızın yönetimi daha önem kazanır. Faz 2 dönemi ise para kazanma zamanıdır. Kârlılığınızı etkileyen en önemli faktörleri yönetebilmeyi öğrenin. Tüm giderlerinizin daha az nasıl olabileceğine dair planlar ajandanızda bulunsun ve ekibinizle giderleri nasıl düşürebileceğinizi periyodik olarak tartışın. Faz 3 dönemi ise kârlılığın sürdürülebilirliğiyle ilgili tedbirlerin dönemi olacaktır.

## 9. Sabırlı Değilseniz Girişimci Olmayın

Nedir bu sabır dersiniz, bir girişimcinin, düşüncesini projelendirmesinden hayata geçirme sürecinde ve sonrasında, girişimi yeterli olgunluğa gelene kadar geçen sürede karşısına çıkan zorlukları kabullenebilmesi ve bu süreçte gösterdiği kararlı dayanıklılık eforudur.

Daha projenizi birkaç kişiyle fikir olarak paylaştığınızda çoğunluğun “boş ver bu işleri” dediği ilk günlerde başlıyor sabır. Bir taraftan “yakın çevrenizin aşıladığı motivasyon bozucu söylemlerle savaşırken, bir taraftan işinizin gerektirdiği prosedür ve teknik altyapı detaylarıyla boğuşuyor olacaksınız. Ekibinizi ne kadar doğru kişilerden seçerseniz seçin içlerinden bazıları sizi kurumsal bulmayacak, ikinci ayda zora gelemedikleri için kaçacaklardır. Cebinizde para bitecek, kıt kaynakların sizin ve ekibinizin üzerinde oluşturduğu karamsarlık zorlayıcı olacaktır. İşte her şart altında umudunuzun verdiği ışığı yakalayana kadar dik durabilme başarınız sizin sabrınıza bağlıdır. Eğer bu hafta yazılımı bitirdik, siteyi açtık gelsin paralar beklentisi içindeyseniz, sabrın anlamını zaten bilmiyorsunuz demektir.

## 10. Click & Brick Modele Dair

Yukarıda kendi bakış açımdan genel bir internet girişimcisine tavsiyelerde bulundum. Biraz da kendi modelimiz üzerine bir şeyler paylaşmak isterim.

C&B olmanın diğer internet girişimlerine göre en önemli farkı, stok tutuyor olmanızdır. Bunun bir avantajı bir de dezavantajı vardır. Toplu alım yapacağınız için tedarikçilerinizden daha iyi iskonto ve daha iyi ödeme koşulu opsiyonu alabilirsiniz. İnternette önce, az bir

adet satın alarak test edeceğiniz ve satış hızından memnun kalacağınız ürünleri daha iyi pazarlıklarla hem internet için hem de mağazanız için satın alıyor olabilirsiniz. İnternet ve mağaza birlikte hareket ettiğinde stok devir hızlarınız gerçekten müthiş hızlara gelebilir.

Dezavantajınız ise sürümüne inandığınız ama bir türlü hız kazanmayan ürünler için de stok tutuyor olabilirsiniz. Buna çok dikkat etmelisiniz. Aşırı stok yükü çekmemelisiniz. Önerim, 30-60-90-120 gün aksiyonlarını uygulamanızdır. Otuz gün hareket görmemiş ürünleri internette ve mağazada ön plana çıkarın, 60 günde hareket görmeyenleri minik bir indirimle tekrar deneyin. Doksan günde umut yoksa indirim oranınızı yükseltin. Yüz yirmi günde bu ürünü iade etmeye çalışın, iade edemiyorsanız şok indirimle bu ürünü stoklarınızda tamamen eritmeye çalışın. Hatta özel fiyatınızdan dolayı bu, yeni ziyaretçi çekmek için fırsat olabilir. Sakın deponuzun bir köşesinde birkaç tane bile kalmasına izin vermeyin. Sonra yavaşça deponuzun satılmayan ürünlerle dolduğunu görürsünüz.

C&B konusunda bir uyarım var. Bizler için iki grup internet müşterisi vardır. Birinci grup, ürünleri sitenizde görür, sepetine ekler ve mevcut ödeme seçeneklerinizle online satın alma faaliyetini sonuçlandırır. Bir diğer grup ise ürünü internette görür, ama ürüne dokunmak ve ödemeyi fiziki mağazanızda yapmak ister. Bu iki grup müşteri profilinin satın aldıkları ürün grupları birbirinden çok farklıdır. İnternette online ürün alan kişilerin çok büyük kısmı fiyat odaklıdır ve o grup için sürekli kampanyalarınız, uygun fiyatlı ürünleriniz olmalıdır. İnternet üzerinde mağazalarınız için ise her yerde bulunmayan ürünleri ön plana çıkarmanız etkili olacaktır.





# Patent

## MEHMET SONER BABÜROĞLU

Belçika Mons'da bulunan S.H.A.P.E. Amerikan Lisesi ve Ankara Çankaya Milli Piyango Anadolu Lisesi'nden sonra Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi'nde Lisans Eğitimini tamamlayan ve Liverpool Üniversitesi'nde Yüksek Lisans programına "Uluslararası Yönetim" alanında devam eden 1986 doğumlu Babüroğlu, İzmir Ekonomi Üniversitesi Embryonix Girişimci Kuluçka Merkezi Mentoru olmakla birlikte İzmir Bilimpark (Teknokent) Danışma Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır. Aynı zamanda, Harvard Business Review Türkiye - hbrturkiye.com'da profesyonel makaleleri yayımlanmaktadır.

Sportif havacılıkla ilgilenen Babüroğlu, Zorlu Holding'e bağlı Vestel Elektronik ve Vestel Beyaz Eşya şirketlerinde çeşitli pozisyonlarda çalışmıştır. Beyaz Eşya teknolojilerinde 8 adet patenti (buluş sahibi) bulunmakla birlikte bireysel patent ve marka çalışmaları devam etmektedir. Yurtiçi ve yurtdışında bir çok üniversiteye, şirketlere, kurum ve kuruluşlara "Sürdürülebilir Pazarlama" ve "Neo İletişim" başlıkları altında danışmanlık ve konferans vermekle birlikte, kurucusu olduğu "Varsiteam" markası adı altında öğrencilere gönüllü olarak kariyer koçluğu ve mentorluk yapmaktadır. İmeksan A.Ş.'de 3 yıl boyunca Dış Ticaret Müdürü olarak görev yapmıştır ve şuan Pressmech Progressive A.Ş. firmasında profesyonel çalışmalarına devam etmektedir.

@sonerbaburoglu, sonerbaburoglu.com



# Giriş

Bir buluşun ortaya çıkması, buluş sahibinin konusunda yeterince uzman ve bilinçli olmasına bağlıdır. Buluşun korunması, buluş sahibi olan girişimcinin titiz çalışmasıyla sağlanmaktadır. Değerli fikirlerini buluş olarak ortaya çıkaran girişimcilerin güvenli bir ortamda güvenilir uzmanlarla çalışmaları en önemli hususlardan biridir. Buluş, patent veya faydalı model alınabilecek kadar yeni ve sıradışıysa, girişimci ve buluşun değeri artar. Girişimcilerin sahip oldukları hakların bilincinde olmaları, gelecekte oluşabilecek hukuki prosedürü daha rahat yönetebilecekleri anlamına gelir. Genç ve dinamik bir girişimcinin uzun zaman ve emekle elde ettiği buluşun korunması, hem kendisinin hem de “fikrinin”, yani elindeki değerli madenin işlenmesinde büyük rol oynar. Buluşun ne şekilde olursa olsun korunması, buluş sahibine gelecek projeleri için değer katar.

Türkiye’de buluşlar üç farklı uygulamayla koruma altına alınabilmektedir: İncelemeli patent (koruma süresi 20 yıl), incelemesiz patent (koruma süresi 7 yıl) ve faydalı model (koruma süresi 10 yıl). Sanayi kuruluşları araştırma ve geliştirme çalışmalarlarıyla ortaya çıkan buluşlarını Patent veya Faydalı Model Belgesi olarak korur ve kendi marka değerlerine değer katarlar. Türkiye’de, buluşun Patent/Faydalı Model başvurusu için gerekli belgelerin Türk Patent Enstitüsü’ne girişiyle anında koruma başlamaktadır. Türkiye’de alınan bir patent ya da faydalı model belgesiyle sadece Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde koruma söz konusudur. Söz konusu buluşun diğer ülkelerde de korunması talep edildiği takdirde, koruma istenen ülkelerde de patent veya faydalı model belgesi alınması için başvuru yapılması zorunluluğu vardır. Anılan buluş için, mevzuatları çerçevesinde faydalı model korumasını sağlayamayan ülkelerde Türkiye’deki faydalı model başvurusuna dayalı olarak patent başvurusu yapılması gerekmektedir. 551 Sayılı KHK, patent ve faydalı modellere uygulanmaktadır. Tescil edilmemiş fakat kullanılmakta olan buluşlar koruma kapsamında değildir ve tescil edilmeyen buluşlar herkesin kullanımına açık hale gelmektedir.

## 10 ADIMDA PATENT

### 1. Buluş

Var olan teknik problemlere getirilen teknik çözümler buluş olarak adlandırılır. Kısaca, teknik bir soruna bulunan çözümdür (tarım dahil). Herhangi bir şeyin buluş olabilmesi için teknik bir problem ve buna bağlı olarak teknik bir çözüm gerekir. *Buluşun sanayiye uygulanma biçimi: Buluştan sanayide ne şekilde yararlanılabileceği, buluşun ne şekilde uygulanabileceği ve kullanılabileceği belirtilir.* Patent hukukunun temeli “buluş” olarak adlandırılmaktadır. Buluş sahibi, buluş yaparak sadece patent ya da faydalı model belgesi kazanmayacak, aynı zamanda sanayiye uygulanmasıyla teknik değer katarak, ekonomik ve sosyal ilerlemenin gerçekleşmesine de katkıda bulunacaktır.

### 2. Patent

Bir buluşa başvuru yapılabilmesi için, patent başvurusundan önce yazılı ya da sözlü şekilde kamuya açıklanmamış olması gerekmektedir. Buluşun korunmasında en önemli belge ve hukuki üstünlük olarak tanımlanan patent için üç temel kriter bulunmaktadır: Yenilik, buluş basamağı ve sanayiye uygulanabilirlik. Bu üç temel özelliği barındıran buluşun o güne kadar var olan *Tekniğin Bilinen Durumu*’nu aşan bir seviyede olması gerekir. Buluş, konusunda uzman bir kişinin kolayca düşünüp ortaya koyamayacağı bir durumu ifade ediyorsa *Tekniğin Bilinen Durumu* aşılmış sayılacaktır. İncelemeli patent belgesi alırken araştırma ve inceleme süreçlerinin tamamlanması gerekir. İncelemeli patentin koruma süresi yirmi yılken incelemesiz patentin koruma süresi yedi yıldır. *Bu belgeler sayesinde buluş sahibi ekonomik olarak yararlanmaktadır ve söz konusu buluştan başkalarının yararlanmasını engellemektedir.* Başvuru sürecinde buluş sahibinin fotoğrafla patent başvurusu yapmasının imkânı yoktur, ancak buluşla ilgili çizimlerin teknik olarak hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca buluş sahibi, patent başvurusunun yıllık ücretlerini de ödemelidir. Bu durum, korumanın sürekliliğini sağlamak amacıyla önem taşır. Yıllık ücretleri vadesinde ödeyemeyen buluş sahibi ek bir ücret ödenmesi suretiyle altı aylık ek süre içinde de yıllık ücretleri yatırabilir. Söz ko-

nusu ek ücretin ödenmemesi durumunda, patent başvurusunun ya da tescilin iptaline karar verilir.

İşlemlerin sırasıyla olumlu olması ve gerekli resmi ücretlerin ödenmesi halinde, patent başvurusunun yapılmasından sonra patent belgesinin alınma süresi yaklaşık 2,5-3 yıldır.

### 3. Faydalı Model

Yenilik ve sanayiye uygulanabilirlik şartlarının yeterli görüldüğü fakat *Tekniğin Bilinen Durumu*'nu aşma kriterinin aranmadığı buluş çeşididir. Patente kıyaslandığında daha az maliyetlidir ve aynı zamanda resmi işlemleri daha kısa sürmektedir.

İşlemlerin sırasıyla olumlu olması ve gerekli resmi ücretlerin ödenmesi halinde, faydalı model başvurusunun yapılmasından sonra faydalı model belgesinin alınma süresi yaklaşık 1-1,5 yıldır.

### 4. Patent Alınamaz Buluşlar

Matematik metotları, bilimsel teoriler, zihni ticari ve oyun faaliyetlerine ilişkin plan, usul ve kurallar, edebiyat, sanat ve bilim eserleri, keşifler, estetik niteliği olan yaratmalar, teknik karakteri olmayan bilgisayar yazılımları, bilginin derlenmesi, düzenlenmesi, sunulması ve iletilmesiyle ilgili teknik yönü bulunmayan usuller, insan veya hayvan vücuduyla ilgili teşhis usulleri, konusu kamu düzenine veya genel ahlaka aykırı olan buluşlar, bitki ve hayvan türleri, önemli ölçüde biyolojik esaslara dayanan bitki veya hayvan yetiştirilmesi usulleri için patent alınamaz.

#### ***Faydalı model belgesi verilmeyecek konular***

Patent alınamaz buluşlara ek olarak, usuller ve bu usuller sonucunda elde edilen ürünler ile kimyasal maddeler faydalı modellerle korunamamaktadır.

### 5. Patent Araştırma Süreci

Herhangi bir buluş için patent ya da faydalı model belgesi başvurusu yapılmadan önce, buluşun teknik anlamda detaylı bir şekilde araştırı-

rılması gerekmektedir. Araştırma süreci, ileride oluşabilecek sıkıntılara karşı buluş sahibi için önem taşımaktadır. Türkiye’de profesyonel bir şekilde hizmet veren patent danışmanlık büroları bulunmaktadır. Buluşunuzun korunması ve sorunsuz bir şekilde işlemlerinin sürdürülebilmesi için patent danışmanlık bürosu buluş sahibi tarafından titizlikle seçilmelidir. Buluş sahibinin buluşunun başvuru öncesinde üçüncü kişilerce paylaşılması, emek ve zaman harcayan buluş sahibini sıkıntıya düşürebilir.

## 6. Patent Başvuru Süreci

Kısaca, buluş sahibinin patent araştırma süreciyle birlikte başlattığı tescile kadar devam eden süreç diyebiliriz. Başvuru sürecinin düzgün ilerleyebilmesi için, araştırma süreci titizlikle yapılmalı, araştırma sonucunda elde edilen olumlu durum sonrasında, bir sonraki aşamaya geçilmelidir. Patent başvurusu yapılmadan önce, teknik resim ve buluşu açıklayan taslak yazının hazırlanmış olması gerekmektedir. Söz konusu teknik resim ile taslak yazıya bağlı olarak tarifname hazırlanır. Tarifname metni, buluş konusunun ilgili olduğu teknik alanda uzman olan bir kişi tarafından, buluşun uygulanabilmesini sağlayacak nitelikte açık ve ayrıntılı olarak yazılır. Patent konusu olan buluşun tüm özellikleri hiçbir şey gizlemeden eksiksiz olarak açıklanır. Tarifname sırasıyla aşağıdaki bölümleri kapsar.

### ***Buluş başlığı***

Tarifnamenin başlangıcında başvuru dilekçesinde de belirtilen buluş başlığı yer alır. Buluş başlığı; buluşu kısa bir şekilde tanımlar ve marka niteliğindeki terimleri kapsamaz. Tercihen 2-7 sözcükten oluşur.

### ***Buluşun ilgili olduğu teknik saha ve tekniğin bilinen durumu***

Buluşun ilgili olduğu teknik alanı belirler. Buluşun incelenmesi, araştırılması ve anlaşılması için hem yurtiçi hem de yurtdışındaki benzerleri ayrıntılı olarak verilir. Ayrıca daha önce değişik ülkelerde verilmiş patentlere ve çeşitli yayınlara da atıflar yapılarak, patentle korunması istenen yeni buluş ile diğerlerinin farkları ortaya konur; karşılaştırma yapmayı sağlayacak nitelikte, kaynak gösterilerek ayrıntılı biçimde

açıklanır. Başvuru sahibi tarafından bilindiği haliyle buluşun incelenmesi, araştırılması ve anlaşılması için yararlı görülebilecek şekilde tekniğin bilinen durumu belirtilir ve tercihen tekniğin bilinen durumunu yansıtan belgeler zikredilir.

### ***Buluşun çözümünü amaçladığı teknik problemler***

Buluşun hangi teknik problem ya da problemlerin çözümünü amaçladığı açıklanır. Talepte bulunulduğu haliyle, teknik sorun diye açıkça ifade edilmese bile teknik sorunun ve çözümünün anlaşılabilceği şekilde buluşu ortaya koyar ve tekniğin bilinen durumuna atıfta bulunarak buluşun varsa avantajlarını belirtir.

### ***Resimlerin açıklanması***

Varsa, resimlerin her birinin kısa tanımı yapılır, resimlerde yer alan parçaların tümünün numaraları ve tanımları açıklanır.

### ***Buluşun açıklaması***

Bu bölümde varsa, resimlerden yararlanılarak buluş açıklanır. Açıklamada resimlerdeki parçalar ve işlevleri anlatılırken her birinin numarası yeri geldikçe parantez içinde belirtilir. Bu kısımda buluş hiçbir şüpheye ve yanlış anlamaya yer vermeyecek şekilde ayrıntılı olarak açıklanır. Buluşun çalışması, işleyişi ve diğer teknik bilgilerden hiçbiri eksik bırakılmaz. Patent sisteminin ilkelerini oluşturan hem buluşun hem de buluşlara ilişkin bilginin yaygınlaşması işlevlerinin gerçekleşmesi için, patent verilerek korunması istenilen buluşla ilgili her şey çok geniş biçimde açıklanır.

### ***İstem veya istemler***

Başvuru bir veya birden çok istemi içerebilir. İstem veya istemler buluşun patentle korunması istenilen unsurlarını tanımlar. Her istem açık ve öz olarak yazılır. İstem veya istemlerin dayanağı tarifnamedir. İstem veya istemler tarifnamede tanımlanan buluşun kapsamını aşmaz. İstemler buluşun özü göz önünde tutularak buluş özelliklerini ayrıntılı şekilde belirtecek sayıda yazılır. Birden çok istem varsa, bu istemler sırayla numaralandırılır.

## Özet

Özet, başında buluşun başlığını içerir. Özet, sadece teknik bilgi verme amacına hizmet eder. Başka bir amaç için, özellikle de istenilen korumanın kapsamının yorumu için kullanılamaz. Özet, özellikle korumanın alanının belirlenmesinde ve tekniğin bilinen durumunun sınırlarının çizilmesinde kullanılamaz. Tarifname, istemler ve eğer varsa, resimlerde bulunan temel özellikleri içerir ve buluşun ilişkili olduğu teknik sahayı belirtir. Teknik problemin, buluş sayesinde çözümünün ve buluşun temel kullanımı ya da kullanımlarının net bir şekilde anlaşılmasına olanak sağlar. Gerekli olduğunda, başvuruda yer alan tüm formüller arasından buluşu en iyi karakterize eden kimyasal formül, özette yer alır. Özet Bölümü, anlatımın özetidir. Tercihen 50 ila 100 kelimedenden oluşur. Ayrıntılı bilgi için: <http://www.turkpatent.gov.tr>

## 7. Rüçhan Hakkı

Rüçhan hakkı, bir buluş için yapılan ilk başvurunun başvuru tarihinden itibaren 12 ay içinde, söz konusu ilk başvuruya dayanarak başvuru sahibinin bir başka ülkede başvuru yapma hakkıdır. Böylece yapılan ilk başvuru, sonraki başvuruların patentlenebilirliğini etkilememektedir.

## 8. Teşvikler

Ülkemizde, buluşa verilen önem her geçen gün artmaktadır. Gerek yurtiçi gerek yurtdışı patent tescil işlemleri için TÜBİTAK ve KOSGEB teşviklerinden yararlanabilmektedir. Teşvikle ilgili kuruma ait sitelerde bulunan kısa bilgiler aşağıda belirtilmiştir:

### TÜBİTAK Patent Başvurusu Teşvik ve Destekleri

#### Amaç

Türkiye'nin ulusal ve uluslararası patent başvurularının sayısının artırılması, kişilerin patent başvurusu yapmaya teşvik edilmesi ve ülkemizde fikri ve sınai hakların tescili yönünde bilinçlenmeye katkıda bulunulması.



### **Destek miktarları ve şekilleri**

1. Aşama: Ulusal patent başvuruları için;
  - TPE hesabına 3000 TL, geri ödemesiz.
  - Başvuru sahibi hesabına 450 TL, geri ödemesiz (ulusal patent başvurusu vekil aracılığıyla yapıldıysa).
2. Aşama: Uluslararası veya bölgesel patent başvurularının ilk aşamadaki ücretler için;
  - Başvuru sahibi hesabına 3000 TL, geri ödemesiz.
  - Başvuru sahibi hesabına 450 TL, geri ödemesiz (uluslararası/bölgesel patent başvurusu vekil aracılığıyla yapıldıysa).
3. Aşama: Uluslararası veya bölgesel patent başvurularının araştırma raporundan sonraki işlem ücretleri için;
  - Başvuru sahibi hesabına jüri tarafından belirlenecek miktarda (üst sınır 100.000 TL), geri ödemeli. Ayrıntılı bilgi için:  
<http://www.turkpatent.gov.tr>

## **KOSGEB Teşvikleri - Sinaî Mülkiyet Hakkı Desteği**

### **Amaç**

Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında, KOBİ'lerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek.

### **Kapsamı**

İşletmelerin, Türk Patent Enstitüsü (TPE) veya muadili yurtdışı kurum/kuruluşlardan;

- İncelemeli Patent Belgesi,
- Faydalı Model Belgesi,
- Endüstriyel Tasarım Tescili Belgesi,
- Entegre Devre Topografyaları Tescil Belgesi almak için başvuru yapılan kurum/kuruluşlara yaptığı ödemeler ve patent vekili giderleriyle yararlanabilirler.

**Kimler yararlanabilir:**

KOSGEB veritabanına kayıt yaptıran işletmeler bu desteklerden yararlanabilirler. Belge alma şartı vardır.

**Destek miktarları ve şekilleri**

Destek kapsamındaki giderlerin %50'si (1. ve 2. bölgeler için) veya %60'ı (3. ve 4. bölgeler için) desteklenmekte olup, destek üst limiti 20.000 TL'dir. Destek geri ödemesizdir.

**Başvuru**

Başvurular, KOSGEB Hizmet Merkezi Müdürlüklerine yapılır. Ayrıntılı bilgi için: <http://www.kosgeb.gov.tr>

**9. TPE'ye Başvuru Yapma**

Yukarıda belirtilen esaslara göre hazırlanan evrak (başvuru formu, başvuru ücreti dekontu, tarifname, istemler, özet ve varsa resimler) elden teslim edilir ya da posta, kargo vb yollarla Türk Patent Enstitüsü'ne (Hipodrom Caddesi No:115 06330 Yenimahalle-ANKARA) gönderilir.

Enstitüye gelen başvuru evrakına, giriş (barkod) numarasıyla birlikte başvuru numarası verilir. Muhasebe biriminde faturası kesilen başvuru daha sonra tarama birimine gönderilir. Patent Dairesi ile ilişkilendirilen başvuru, otomasyon sistemine girilir ve otomatik olarak bir patent uzmanına atanır.

**10. YARARLI BİLGİLER****TÜBİTAK**

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, bilimsel ve teknolojik alanlarda araştırma ve teknolojik gelişmeyi, ulusal ekonomik kalkınma hedeflerine göre düzenlemek, koordine etmek, desteklemek ve özendirmekle görevli, idari ve mali özerkliğe sahip bir kuruluştur. <http://www.tubitak.gov.tr>

### **KOSGEB**

Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur. Kuruluşun kısa adı KOSGEB'dir. <http://www.kosgeb.gov.tr>

### **TPE (Türk Patent Enstitüsü)**

Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı, özel bütçeli, bağımsız yasal bir kuruluştur. TPE, Türkiye'nin teknolojik gelişimine katkıda bulunmak, memleket genelinde serbest rekabet ortamını sağlamak, araştırma geliştirme hareketlerinin ilerlemesini mümkün kılmak üzere; kanunla düzenlenmiş patent, marka ve endüstriyel mülkiyet haklarının oluşması, korunması ve bu haklara ilişkin yurtiçi, yurtdışı bilgi ve belgeleri kamu yararına sunmak gibi bir gayeye sahiptir. Kısaca, marka ve patent tescilleri başta olmak üzere sınai mülkiyet haklarının kişiler, kurumlar ve firmalar adına tescili konusunda Türkiye'deki yetkili tek kurumdur. <http://www.turkpatent.gov.tr>

### **Türk Patent Enstitüsü Çevrimiçi İşlemler**

TPE'nin veritabanında kayıtlı marka, patent ve tasarımlar üzerinden araştırma ve dosya takibi. <http://online.tpe.gov.tr>

### **EP-Espacenet (European Patent Office)**

Avrupa Patent Ofisi'nin patent araştırma hizmetidir. Elli milyon patent dokümanı üzerinden araştırma yapma imkânı tanımaktadır (İngilizce). <http://worldwide.espacenet.com/>

### **TR-Espacenet**

TPE'nin yayınlanmış başvuruları üzerinden espacenet yardımıyla Türkçe araştırma yapma imkânı tanımaktadır. <http://tr.espacenet.com/>

### **WIPO (World Intellectual Property Organization)**

WIPO'nun patent araştırma sitesidir. <http://www.wipo.int/>

**USPTO (United States Patent and Trademark Office)**

ABD'nin patent araştırma sitesidir. <http://patft.uspto.gov/>

Değerli girişimciler,

Büyük önderimiz, M. Kemal Atatürk'ün *“İnsanların hayatlarına ve faaliyetlerine egemen olan kuvvet icat yeteneğidir”* sözünden yola çıkarak ekonominin, sanayinin ve teknolojinin gelişmesinde en büyük payın girişimcilerde olduğunu unutmamak gerekir. Teknolojinin gelişmesi ve teknolojiye yenilik katmak genç fikirlere sahip, dinamik ve öncü girişimciler sayesinde gerçekleşmektedir.

# Sosyal Girişimcilik

## SERRA TİTİZ

Boğaziçi Üniversitesi Sosyoloji Bölümü mezunu olan Titiz, Aston Business School’da yüksek lisansını ve INSEAD Business School Sosyal Girişimcilik Programını tamamladı.

“Ashoka Fellow” ve “Eisenhower Fellow” olan Titiz, BMW Foundation üyeliğinin yanı sıra, INSEAD Sosyal Girişimcilik Programı Yürütme Kurulunda ve KSS Derneği Danışma Kurulunda yer alıyor. Mikado Danışmanlık’ın ve Gelecek Daha Net Gençlik Platformunun kurucusu Titiz, özel sektör kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve uluslararası kuruluşlarla birlikte, çok boyutlu sosyal fayda yaratan sürdürülebilir kalkınma modelleri ve sosyal girişimcilik projeleri geliştirmeye devam ediyor.

Makaleleri dergi ve gazetelerde yayınlanan Titiz, pek çok konferansta konusunun uzmanı bir konuşmacı olarak yer alıyor.



# Giriş

2003'ten bu yana Türkiye'de farklı sivil toplum örgütlerinde gençler, kadınlar ve mesleki gruplarla birlikte çalıştım. Bu süreçte sahada ihtiyaçları gözlemleme, onların çözümü için projeler geliştirme fırsatım oldu. Diğer yandan bu projeler için işbirlikleri geliştirme ve kaynak yaratma çalışmaları yürüttüm. Sivil toplumda sahada çalışmanın yanı sıra yönetimde yer aldım. Böylece sivil alanı pek çok açıdan tanıma imkânım oldu.

Edindiğim tecrübe, çevre ve tespit ettiğim ihtiyaca cevap verebileceğime dair inancım bana cesaret verdi ve Eylül 2007'de Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı şirketini kurdum. Toplumsal sorunların çözümünde, var olan kaynaklarla ihtiyaçların buluşturulduğu, işbirlikleri ve yaratıcı yöntemlerle çarpan etkisi yaratan modellerin geliştirildiği bir yapıya ihtiyaç vardı ve aklımdaki modelin işleyebileceğini düşünüyordum.

Kurumların (özel sektör şirketleri, sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, eğitim kurumları, uluslararası organizasyonlar) sorumluluklarının bilincine varmaları, daha şeffaf ve sürdürülebilir şekilde yönetilmeleri ve kaynaklarını toplumsal sorunların çözümü için mobilize etmelerini sağlayacak bir model... Öyle bir model ki "kolektif etki" yaratmaya vesile olacak ve yalnız Türkiye'nin değil, dünyanın sürdürülebilir kalkınmasına hizmet edecek...

Modelin kendisi kâr amacı gütmeyeceği gibi, yapacağı tüm işler de toplumsal fayda için olmalıydı. Üç ana alanda faaliyet gösterecek, bu alanlar birbiriyle konuşacak ve birbirine destek vererek daha geniş sosyal etki yaratacaktı. Geliştireceğimiz modeller bu 3 başlıkta toplanacaktı:

1. Sorumlu Özel Sektör
2. Sürdürülebilir ve Şeffaf Sivil Toplum
3. Sosyal İnovasyon

Bu formatı öngörürken, çevremdekiler tek bir alana odaklanmam konusunda ısrar etmişti. Bense hep direttim, hiçbirinden vazgeçmek istemedim, hepsini birlikte ele alırsak, hepsine dokunarak modeller yaratarsak fark yaratacağıktık. Ve kendimiz kurum olarak da bir model oluşturmuş olacağız.

Bugün (Ocak 2014) itibariyle neredeyse 6 yıl oldu Mikado'yu kuralı...

Türkiye'de sosyal girişimciliği destekleyen altyapıların olmaması ve bu yaklaşımın çok yeni olması süreci zorlaştırdı. Zor oldu ama oldu!

Pek çok firmayla, sivil toplum örgütüyle, eğitim kurumuyla, kamu ortaklıkları da oluşturarak modeller geliştirdik.

Geliştirdiğimiz modeller sürdürülebilir yapılara dönüşerek kendi kendilerine yaygınlaşmaya başladı bile. Buna en güzel örnek Gelecek Daha Net gençlik platformumuz. Kendi imkânlarımızla ve desteklerle yürüttüğümüz projemiz Mikado bünyesinde gelişti, Mikado'nun ekosistemi içinde büyüdü ve şimdi artık kendi alanına ihtiyaç duyuyor. Ve Gelecek Daha Net bu yıl itibariyle kendi ayrı girişimini oluşturuyor.

Sosyal girişimci olmak amacında değildim ben. Sosyal girişimciliğin ne olduğunu 2008 yılında ilk kez duydum. Ve yaptıklarım bu kapsama girer mi acaba diye sorguladım. Zaman içinde konuyla ilgili bilgim arttıkça bir sosyal girişimci olduğuma inandım. 2013 yılında dünya çapında sosyal girişimcileri destekleyen Ashoka'nın üyesi olarak da seçildim.

Amacım içindeki dürtüye cevap vererek topluma katkı sağlayacak ve kendimi en iyi ifade edebileceğim girişimi başlatmaktı. Başlatmakla kalmayıp kendimi içinde yaşar buldum!

Sosyal girişimciliğin bir süreç olduğuna inanıyorum. Birdenbire olunan bir şey değil bu. Ve her sosyal girişimcinin yolculuğunun kendine özel öğeler barındırdığını düşünüyorum.

Benim yolculuğumda yolumdan şaşmamamı sağlayan, beni besleyen ve güçlü kılan şeyleri düşününce aşağıdaki liste oluştu. Bu listeyi birebir örneklerle ilişkilendirince de anlamlı bir yol haritasına dönüştüğünü hissettim ve paylaşmak istedim.

## 10 ADIMDA SOSYAL GİRİŞİMCİLİK YOLCULUĞUMDA FARK ETTİKLERİM:

### 1. Kendini Tanımak

Güçlü bir karakterdim, ama sosyal girişimcilikte işimi zorlaştırabilecek zayıf yanlarım vardı: sabırsızdım, duygusaldım. Bir sosyal girişim-



min devamlılığını sağlamak için önemli olabilecek pazarlama ve kâr odaklı strateji geliştirme yetim yetersizdi.

Öte yandan insan ilişkilerim kuvvetliydi, pozitif biriydim, sistemli çalışıyordum, sonuç odaklıydım; olayları, kişileri ve kurumları ilişkilendiriyor, ortaya işbirlikleri çıkarmayı becerebiliyordum. Sivil toplumda gençlik ve kadın konularında saha deneyimim vardı ve yönetim becerilerim gelişmişti. Bu yanlarımdan cesaret alarak ve diğer yanlarımı da zaman içinde geliştirerek yolculuğuma devam ettim.

## 2. Sorunu İyi Tanımlamak

Sosyal girişimcinin hedef alacağı sorunu iyi bilmesi ve gerçekten nasıl fayda sağlayacağını araştırarak bilinçli bir şekilde çözüm önermesi girişimin başarısında önem taşıyor.

Sorunun altında yatan nedenleri araştırmaya başladıkça ve derine indikçe çözümler de çıkmaya başlıyor. Çözümün kendi içinden çıkması da uygulanabilirlik ve sürdürülebilirliği sağlıyor. Gelecek Daha Net buna iyi bir örnek olabilir. Çünkü proje gençlerin ihtiyaçlarından doğdu, zaman içinde sorunun iki tarafında yer alan gençler ve profesyoneller projeye hem hizmet eder hem de faydalanır hale geldiler. ([www.gelecekdaha.net](http://www.gelecekdaha.net))

## 3. Doğru Ekip

İlk günden itibaren yanımda doğru insanlar oldu. Girişimimizi onlarla birlikte geliştirdik ve büyüttük. Zaman içinde ekip büyüdü ve Mikado hayatımızı anlamlı kıldığımız ortak alanımız haline geldi. Aynı bakış açısında ve değerlere sahip insanlara birlikte olmak güç verdi bana. Yalnızlık duygumun azalmasına yardımcı oldu.

Çünkü bu yolculukta özde yalnızsınız, bazen çok stratejik kararları tek başınıza vermek durumunda kalıyorsunuz. Yanınızda danışabileceğiniz güvendiğiniz kişilerin olması zorluğun üstesinden gelmenize yardımcı oluyor.

## 4. Sürekli Gelişim

Girişimin faaliyet alanı ve ilgi alanıyla ilgili yenilikleri ve gündemi hep takip ettim, eğitimler almaya çabaladım, burslar buldum, benzer

konularda çalışan uluslararası kişi ve kurumlarla iletişime geçip bağlantılar kurdum, pek çok konuda ilk uygulamaları başlatmamız bu sayede oldu.

Her yıl en az bir eğitime katılmak hedeflerimden biridir. Hiçbir zaman öğrenebileceklerimizin biteceğini düşünmüyorum. Her öğrendiğim yeni şeyin var olan bilgime eklenmesiyle uzmanlıkların derinlik kazandığına inanıyorum.

## 5. Büyük Resmi Görmek

İşin sınırları içinde kalmamaya dikkat ettim. Yapılan çalışmaların başka alanlarla ilişkisini kurmaya çalıştım hep. Dar alanda paslaşmadım, geniş açılı baktım ve böylece alanımızın kapsamı ve yarattığı etki de büyüdü. Nerede duruyoruz, yaptıklarımız nereye gidebilir, bu şekilde sürekli sorguluyoruz kendimizi.

Bir de, küçük bir adımın nasıl doğrudan ve dolaylı etkiler yaratabileceğini yaşayarak gözlemleyince yaptığınız işin değerini daha da fazla anlıyorsunuz sanırım.

## 6. İçgüdüye Güvenmek ve Duruş

Güvenebileceğiniz insanlara danışmak, fikir almak önemli, ama içten gelen sese güvenmek gerektiği de bir gerçek. İçten gelen ses kuvvetliyse onun peşinden gitmeye değer...

Bazen fırsat olabilecek durumlarla karşılaştığım oluyor, ancak konuyla ilgili olumsuz bir ses geliyorsa içeriden, o işe girmemeye çalışıyorum. Olumsuz duyguyu bertaraf edecek güçlü tezler çıkabilirse durum değişebilir tabii ki, ama hiç başıma gelmedi açıkçası!

İnandığım değerlerden, eşitlikçi ve kapsayıcı yaklaşımdan hiç ödün vermedim. Hem bireysel hem de kurum olarak tutarlı olmanın, söylemlerle davranışların birbirini desteklemesinin pek çok pazarlama çalışmasından daha değerli olduğuna inandım.

## 7. Esneklik ve Organik Büyüme

Sosyal bir girişim nabız tutmayı iyi bilmeli. Yapılan çalışmalar ihtiyaçlara ne kadar cevap veriyor, sürekli değerlendirmeli. Yeni ihtiyaçlara

nasıl çözümler üretilebileceği üzerinden girişimin büyüme stratejisini planlamalı. Biz bunu yapıyoruz. İhtiyaçlara ve taleplere göre içeriklerimizi yeniden düzenliyoruz, yeni programlar başlatıyoruz.

Ayrıca sosyal girişimcilikte esneklik çok önemli. Her an her türlü duruma kendinizi uyarlamanız gerekiyor. Sonuçta sistemi onun içindeyken onun araçlarını kullanarak değiştirebilirsiniz.

## 8. Paylaşmak

Tüm sosyal girişimler için geçerli olduğunu düşündüğüm bir özellik bu. Amaç toplumsal fayda yaratmak olduğuna göre yapılan çalışmaların maksimum paylaşılması önemli. Kendine saklamanın işin doğasına aykırı olduğu bir alan sosyal girişimcilik. Bu dünyada kopyalamak serbest! Elbette hak yememek ve bilgilendirmek gerekiyor. Etik dışı davranışa hayır!

Sektörün gelişmesi ve daha fazla insanın ve kurumun sosyal inovasyon alanına girmesini teşvik etmek için güncel ve faydalı belge ve bilgi paylaşıyoruz; proaktif bir şekilde projeler geliştiriyoruz.

## 9. İşbirliği

Hiçbir sosyal girişim her konuya hâkim olup, tüm sorunlara cevap veremez. Bu nedenle işbirliğine açık olmak çok önemli. Pek çok projemizde konularında uzman sivil toplum örgütleri, eğitim kurumları ve şirketleri devreye sokarak iş ortaklığı yapıyoruz. Yapılan çalışmalarda kurumların uzmanlıklarını birleştirip ortak işler yürütmelerinin toplumsal etkisi daha fazla oluyor.

## 10. Vazgeçmemek

Zorluklarla karşılaştıkça yaratıcı olmak durumunda kalabiliyorsunuz. Her şey girişiminizden vazgeçmemek için! Düzenli gelir yaratmaya dördüncü yılımıza geçerken başlayabildik. Yani ilk üç yıl sürekli bir gelecek endişesi taşıyordum. Başka projelerde de çalışarak ve gelir kaynakları yaratarak Mikado'yu ayakta tutmak durumunda kaldım.



# Aile Firmaları ve Aile Girişimciliği

## ERKAN GÜRAL

1970 yılında Kütahya'da doğan Erkan Güral, 50 yıllık bir sanayicilik geçmişine sahip Güral ailesinin 3. kuşak temsilcisidir. Güral Ailesi'nin faaliyet gösterdiği Turizm, Porselen Sofra Eşyası, Yer ve Duvar Seramikleri, Oluklu Mukavva Ambalaj, Seramik Sağlık Gereçleri ve Cam Sofra Eşyaları üretimi yapan şirketlerin yönetim kurulu üyeliği görevini yürütmektedir.

İş hayatının yanı sıra, gerek yerel gerekse ulusal ve uluslararası tabanlı birçok işadamları derneklerinde görev alarak hem iş dünyasına önemli katkılarda bulunmuş, hem de sosyal sorumluluk projelerinde görev almıştır. 2009 yılında kurulan İstanbul Genç Girişimciler Derneğinin kurucu başkanı olan Güral, akabinde Marmara Genç İşadamları Federasyonu başkanlığına seçilmiştir. 23 Ocak 2010 yılında ise Türkiye Genç İşadamları Konfederasyonu genel başkanlığına seçilen Güral halen bu görevlerini devam ettirmektedir.

Erkan Güral ayrıca Nafi Güral Eğitim Vakfı yönetim kurulu üyesi, TOBB Seramik ve Refrakter Sanayi meclis başkan yardımcısı, Fenerbahçe Spor Kulübü kongre üyesi, 1907 Fenerbahçe Derneği üyesi, İMSAD (İnşaat Malzemeleri Sanayicileri Derneği) üyesi, GYİAD (Genç Yönetici İşadamları Derneği) üyesi, TİMDER üyesi, SERFED üyesidir.



# Giriş

Türkiye ve dünyadaki firmaların büyük çoğunluğunu aile firmaları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda aslında girişimcilik denildiğinde akla doğrudan aile firmaları da gelmelidir. Çünkü girişimcilik çoğu zaman sadece sıfırdan bir yapı kurmak olarak değerlendirilmektedir. Oysa bazen kuşaklar öncesi kurulmuş bir düzeni devralmak ve bunu gündeme uyumlu bir hale getirerek rekabetle mücadele edebilmek de girişimciliktir.

Unutmamak gerekir ki, bugün sıfırdan kurulan firmalar bile 10-15 sene sonra sürekliliklerini sağlamak için ailelerle çalışmayı değerlendireceklerdir.

Türkiye'nin dünya ülkeleri arasında ekonomik olarak hızla yükseldiği bir dönemde artık "Aile içi Girişimcilik" de değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken öncelikli bir kavramdır.

---

## 10 ADIMDA AİLE FİRMALARINDA GİRİŞİMCİLİK

### 1. Mutfağa Girin

İkinci, üçüncü ya da dördüncü, hangi kuşak olursa olsun, aile firmasına yeni katılan bir üye, öncelikle o işin mutfağına girmeli ve çarkların nasıl döndüğünü öğrenmelidir. Bazı aileler, yeni yetişen kuşakların öncelikli olarak profesyonel deneyim almasını ve daha sonra aile bünyesine katılmasını uygun görür.

Bu önemli ve yeni bir bakış açısı sağlar. Ancak edindiği deneyimle birlikte firmaya yeni katılan kuşak henüz tüm süreçleri öğrenmeden iş akışına müdahale ederse, bu faydadan çok gerginlik ve zarar getirebilir. Egoların bir kenara bırakılması ve tüm ailenin o işin mutfağının yeni kuşaklara en etkili şekilde aktarılması için seferber olması gerekir.

## 2. Değiştirmeyin. Değişin

Aile firmasına katılan yeni kuşak, değişimi aile firmasında değil, kendisinde aramalıdır. Aile firmaları onlarca yıl süren bir düzen üzerine kuruludur. İlk adımda bazı şeyler yanlış gibi gözükse de tüm süreç öğrenildiğinde neden o şekilde yapıldığı daha net anlaşılabilir. Bu sebeple iş süreçlerini değiştirmeye başlamadan önce bakış açısını değiştirmek gerekebilir.

## 3. Görev Paylaşımını nemseyin

Aile firmasının bir parçası olmak demek, yeni kuşağın çalışmak istediği pozisyonu ya da konumu kendisinin seçeceği anlamına gelmemelidir. Aile firmasının kurumsallık durumu her ne olursa olsun, içeride bir düzen bulunmaktadır. Bu dengeyi bozmamak adına, aileyle bir arada olduğu bir yönetim toplantısında kararlar ortak alınmalıdır.

## 4. Düzen Getirin

Aile firması belli aralıklarla masanın etrafında bir araya gelmiyorsa, genellikle bunun kaynağı zamansızlık ya da inançsızlık değil, kimse-nin bu konuya liderlik yapmamasından kaynaklanır.

Yeni kuşak bu buluşmalara öncülük yapmalı ve ilk toplantıyı olabildiğince sade ve “karşılıklı bilgilendirme toplantısı” tadında organize etmelidir. Zaman ve istikrarlı buluşmalar birçok yeni fikri ve toplantı formatını beraberinde getirecektir.

## 5. Kavramlardan Uzak Durun

Değişim hangi firma için olursa olsun sancılıdır. Hatta kuşakların bireysel ve ticari alışkanlıkları oluştuğu için değişime direnç genellikle aile firmalarında en çok yaşanır. Bir alışma ya da aile işini ilgilendiren bir süreçle ilgili öneri getirildiğinde, olabildiğince sade ve anlaşılır bir dille anlatılması gerekir. Mesela aile firması, daha önce hiç müşterilerini arayıp özel bir çalışma yapmamışsa, yeni kuşak ailesine CRM adıyla bir proje önermek yerine “bizi en yakından tanıyan ve telefonumuza



kulak verecek müşterilerimizi profesyonel bir firmayla anlaşarak arayalım” demesi daha olumlu bir sonuç verecektir. Yeni kavramlar yabancıdır. Yabancı her şey aile firmasının doğasına aykırıdır.

## 6. Danışmanlık Alabilmek

Bir konunun hep aynı daire içinde konuşulması bir süre sonra kör noktalar yaratabilir. İşte bu sebeple zaman içerisinde ailenin güvenilebileceği kişilerden danışmanlık almaları ve kuşaklardır o işi yapıyor olsalar dahi farklı görüşleri profesyonel olarak dinleyebiliyor olmaları önemli bir yetkinliktir.

## 7. EQ’nun Önemi

EQ yani duygusal zekâ aile işinde olmazsa olmaz önemdedir. Unutmamak gerekir ki “Aile Firması” kavramında Firma kelimesinden önce Aile kelimesi gelir. Her zaman bire bir ilişkiler ve aile arasındaki saygı ve sevgi bağları çok önemlidir. Anlaşmazlıklar kesinlikle küskünlük noktasına gelmeden çözümlenmelidir.

## 8. Aile Anayasası Gelecektir

Kuşakların bilgi birikimi ve o aile firmasının başarısını sağlayan tüm kararlar ve adı konulmamış süreçler yazıya dökülmelidir. Aile anayasasının yazılması sadece geçmişin belgesi değil, gelecek kuşaklara yol gösterecek bir pusula niteliğindedir.

## 9. Aile İş Kesmeyince

Yeni kuşaklarla bir öncekilerin enerjisi elbette aynı olamaz. Yeni kuşak büyüklerine sabırla davranırken, yeni kuşağın heyecanını büyükler anlayışla karşılamalıdır. Aile firmasına katılan birey, içindeki heyecan ve projeleri uyum içinde hayata geçiremiyorsa, aile kavramına zarar vermemesi için aileden kopmamak suretiyle farklı girişimleri olması doğal karşılanabilir.

## 10. ABC'sini Unutmayın

Aile firmaları hem çalışması en içten ve kişiye yakın, hem de değişmesi zor ve sabır isteyen kurumlardır. İlişki yönetimi ve duygusal zekâsına güvenen sabırlı bireyler kendi aile firmasına ya da bir başkasının aile firmasına katılmalıdır.

Aile firmaları kuşaktan kuşağa aktarıldığı için bir bayrak yarışı gibi gündemi vardır. Bu ve diğer maddelerin farkında olmak iyi bir aile firması girişimcisi olmak için olmazsa olmaz önemdedir.

# STK'lar ve Girişimciler

## BURCU AKDARI

1977 yılında Bursa'da doğan Burcu Akdarı, liseye kadar Bursa'da okudu. Üniversite eğitimi için yurtdışına gitti. ABD, Boston, MA eyaletindeki Entrepreneurship (girişimcilik) konusunda liste birincisi olan Babson College'den finans bölümünden mezun oldu (1999). ABD iş tecrübesini New York Merrill Lynch'de Private Client bölümünde ve Capital Inventures Inc.'da Venture Capital üzerine çalışarak edindi. Türkiye'ye döndü. Okul yıllarında Türk iş hayatına rahat alışabilmek için Oyak Portföy'de staj yaptı. Türkiye'de iş hayatına otomotiv sektöründe aile şirketi olan Karoto A.Ş.'de başladı.

Burcu AKDARI, Karoto AŞ'nin yönetim kurulu üyesi ve başkan vekilidir.

Diğer görevleri şunlardır:

GYİAD yönetim kurulu başkanı (Mayıs 2011- Mayıs 2013 dönemi)

GYİAD yönetim kurulu üyesi (2006-2011)

TABA/ AmCham yönetim kurulu Üyesi (2007-2011)

TABA/ AmCham genel sekreteri (Haziran 2007-Mayıs 2011)

TOBB Genç Girişimciler kurulu üyesi

Babson College/ABD Türk Öğrenci Kulübü başkanı (2005'ten beri)

Başarı ve Takdir Ödülleri:

Karoto A.Ş. yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak TC Bursa Valisi Şahabettin Harput tarafından takdir belgesine layık görüldü. (2010)

BUIKAD – Başarılı Kadın Ödülleri 2010 – Jüri Teşvik Ödülüne layık görüldü.

# Giriş

STK'lar gönüllü kuruluşlardır. STK'lar toplumsal gelişimin, demokratikleşmenin ve ekonomik kalkınmanın önemli bir aktörüdür. Hareket alanı ise sadece yöresel ve kitlesel değil küresel boyuta ulaşmıştır. Bu gruplar/örgütler çıkar çatışmasından çok çıkar uzlaşması çerçevesi içinde topluma fayda sağlamak için kurulmuşlardır.

En önemli amaçlarından biri, üye sayılarını artırmak ve gençlerin STK'lara katılımına öncülük etmektir. Türkiye bu alanda gelişmiş ülkelere oranla oldukça geridedir ve gelişmelidir. Genç nüfusun ve özellikle *genç girişimci* sayısının her daim arttığı ve artması için de teşvik edildiği bir toplumda girişimci gençlerin bu tip kuruluşlarda faaliyet göstermesi önemli bir potansiyelin ve enerjinin doğru kanalize edilmesine olanak sağlayacaktır.

Girişimciler sosyal bir çevre edinmek, bilgi ve becerilerini toplumun faydasına sunmak, topluluğa dahil olarak aidiyet duygusunu geliştirmek için derneklere/STK'lara üye olur ve bu sayede kendilerini birçok alanda geliştirme fırsatı bulurlar.

---

## 10 ADIMDA STK'LAR VE GİRİŞİMCİLER

### 1. Dernek/STK Nasıl Seçilmelidir?

Girişimci kendi faaliyet alanında söz sahibi olmalı ve etkin Sivil Toplum Örgütlerine üye olarak katılmalıdır. Bu örgütlere katılmadan önce onları medyadan, iş çevresinden ve internetten takip edip gerekli araştırmayı yapmalıdır. STK'nın misyonu, vizyonu, üye tercihleri, bünyesindeki üyelerin faaliyet alanları ve STK'nın gelecekteki planları bu noktada çok önemlidir. Girişimci olan kişinin iş dünyasında aktif, sadece yerel değil, ulusal hatta yurtdışı bağlantıları olan STK'yı tercih etmesi kendi adına daha yerinde olacaktır.

## 2. Derneklere/STK'lara Kimler Üye Olmalıdır? Kimler Üye Olur?

Hepimiz toplumun bir parçası olarak hem kendimiz hem de toplum için daha iyi şeyler yapmak istiyoruz. Bu çabanın en örgütlü şekilde gösterildiği platformlardan birisi ise STK'lardır.

Girişimci bireyler ve şirketler, olumlu imaj oluşturmak ve imaj güçlendirmek için de STK'lara üye olurlar. Çeşitli projeleri takip etmek ve destek vermek için bu platformları kullanırlar.

Burada esas amaç, kendini bir gruba ait hissetmek, bir bütün oluşturmak, bireye ve topluma fayda sağlamaktır.

Kariyer hayatında yükseldikçe bireyin kendini daha da geliştirmesi, bilgi birikimini aktarıp fayda sağlaması için STK'lar biçilmiş kaptanlardır.

## 3. Neden “Aktif” Üye Olunmalıdır?

STK ortamlarında aktif üye olan girişimci kişiler, birçok farklı alanda kendini ispatlamış üst düzey kişilerle tanışma fırsatı bulabilirler. Pek çok şirketin çalışanı, genel müdürü ya da üst düzey yöneticisiyle doğal bir “networking” ortamında tanışma fırsatı bulabilir ve fikir alışverişinde bulunabilirler. Bu kaynaşmayı ancak “aktif” üye olarak daha doğru şekilde yapabilecekleri bir gerçektir. Bu sebeple bir STK'ya üye olmaya karar veren kişinin, kendini bu topluluğa gerçekten ait hissedebilmesi ve fayda sağlaması için “aktif” üye olması tavsiye edilir. STK yönetimlerinin de üyelerin aktif olabilecekleri oluşumları kurgulayıp planlaması çok önemlidir.

STK yönetim kurullarında yer alanlar ve aktif üyeler genelde çok çalışkan ve idealist kişiler olmakla beraber bu kişilerin iş dünyasında da kendi alanlarında son derece başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bu kişilerle girişimcinin irtibatta olabilmesi ve doğal ortamlarda iletişim kurabilmesi için kendisinin de “aktif” olması tavsiye edilir.

## 4. Dernek/STK Bünyesindeki Komisyon/Çalışma Grubu Seçimi Nasıl Olmalıdır?

Girişimcinin, dahil olduğu STK'nın, kendisini geliştirebileceğine inandığı veya faaliyet alanına katkı sağlayacağını düşündüğü komisyon/

çalışma grubunda yer alması tavsiye edilir. STK deneyiminden fayda sağlamak isteyen girişimcinin mutlak suretle bir çalışma grubuna dahil olması gerekir.

## 5. Üyeleri Tanımanın Önemi

Girişimcinin, dahil olduğu STK'nın organizasyonlarında bulunması, üyeleri tanınması için fırsat platformlarıdır. Girişimcinin bu ortamları iyi değerlendirip, olabildiğince aktif şekilde üyeleri tanımak için çaba sarf etmesi, kendisini ve faaliyet alanını tanıtmayı önemlidir. Networking uzmanı Ertuğrul Belen'in bu konuda eğitici ve etkin çalışmaları mevcuttur. Networking'in samimi ve inandırıcı olması çok önemlidir. Girişimci bu şekilde faaliyet alanına katkı sağlayacak ve kendini geliştirebilecektir.

## 6. Genel Organizasyonlarda Görev Almak

Girişimci üyenin STK bünyesinde gerçekleşen organizasyonlarda sorumluluk alması, bireyi kişisel olarak geliştireceği gibi sosyal çevresini de artırır ve aidiyet duygusunu kuvvetlendirir.

## 7. Delege Ziyaretlerine Katılmanın Önemi

STK'ların görevleri arasında, sadece kendi üyeleri arasında kalmayıp, sesini olabildiğince etkin bir şekilde gerekli üst mercilere duyurması yer alır. Bir iş dünyası STK'sı, girişimcinin olası sıkıntılarını çözmek için fayda sağlayabilmeli ve projelendirdiği çözümlerini gerekli üst mercilere taşıyabilmelidir. Bu sebeple de STK'lar sıkça delege ziyaretleri gerçekleştirmektedir. Bu oluşumların içinde bulunmanın bir girişimciye fayda sağlayacağı muhakkaktır.

Kaldı ki, etkin iş dünyası STK'ları sadece ülkemizle de sınırlı kalmamaktadır, kalmamalıdır. Globalleşen bir iş dünyasında girişimci, STK'nın yurtdışı ziyaretlerine katılmalı ve kendisini geliştirerek faaliyet alanını yurtdışına taşıma fırsatını kaçırmamalıdır.

## 8. İş Fırsatları Yaratmak ve Sunmak

Bütün bu yukarıda bahsi geçen “aktif” olarak üye olan girişimci, bir süre sonra sosyal çevresini fazlasıyla genişletmiş, hem kendi faaliyet alanından hem de farklı alanlardan pek çok kişiyle temasa geçmiş, iş deneyim alışverişinde bulunmuş olur. Bu esnada kendi iş fırsatını da ayrıca tanıtmaya fırsatı bulacaktır. Geliştirdiği yeni fikri ise sunmak için bu platformu değerlendirmelidir.

## 9. Üye Kazanımına Destek Olmak

STK’ların sosyal, kültürel, politik ve ekonomik etkisi, kısacası güçleri üye sayısı ile doğru orantılıdır. Elbette sadece rakamsal büyüklük değil, mevcut üyelerin ve kazanılacak üyelerin iş dünyasındaki etkinliği ve başarısı da STK’nın varlığını çok yükseltmektedir. Dolayısıyla bir iş toplumuna hizmet veren/fayda sağlayan bir STK’ya üye olmuş bir girişimcinin, kendini ait hissettiği platforma da üye kazanma konusunda destek vermesi gerekir. İş dünyasının önde gelen bir STK’sı ne kadar çok iş hayatında başarılı/girişimci ruhu yüksek kişiyi bünyesine katarsa o kadar başarılı olur. Birlikten güç doğacaktır ve sonrasında da aynı dernekte buluşup görüşebilen girişimciler birbirlerinden daha da çok faydalanabileceklerdir.

## 10. Süreklilik + Takip + Zaman Planlaması

STK’ya üye olmaya ve aktif olarak görev almaya karar veren girişimcinin bu dönemde katılımındaki sürekliliği sağlaması ve devam ettirmesi önemlidir. İletişime geçtiği bireylerle/şirket mensuplarıyla irtibatta olması ve bu süreci takip etmesi fayda sağlayacaktır. Önemli olan bir diğer konuysa, kişinin kendi girişimci faaliyetine ayırdığı zaman ile STK’ya ayırdığı zamanı iyi dengeleyebilmesi ve zaman planlaması yapabilmesidir. Girişimciye birbirini destekleyen bu iki ayrı platformun dengesini kurması ve planlama yapması ayrıca tavsiye edilir.



# Sağlık ve Diyet

## CANSU UYGUR

İstek Bilge Kağan Fen Lisesi'nden 2004 yılında mezun olduktan sonra Beslenme ve Diyetetik eğitimini almak için Western Kentucky University bünyesine burslu dahil olan Cansu Uygur, "Konaklama Yönetimi ve Diyetetik" bölümünden 2009'da iyi dereceyle mezun oldu ve "Diyetisyen" unvanını aldı.

Eğitimi esnasında 2008-2010 yılları arasında sırasıyla Dr. Ender Saraç yönetimindeki Hay Sağlık ve Güzellik Merkezinde Ayurvedik Beslenme alanında, Anadolu Sağlık Merkezi (John's Hopkins) Hastanesi'nde Onkoloji Beslenmesi alanında ve Taksim Alman Hastanesi'nde Kurumsal Beslenme alanında stajlar yaptı.

Mezun olduktan sonra 2011-2013 yılları arasında sırasıyla, Rotafarma ve Taksim Alman Hastanesi'nde görev aldı. Yine bu yıllar içinde Sağlık Bakanlığı'nın TRT ile ortak başlattığı Sağlık Anadolu Projesi'nde görev aldı. Bu proje kapsamında Türkiye'deki iller gezilerek konferanslar verildi ve bölgede yaşayan kesim beslenme, sağlıklı yaşam ve alanında uzman doktorlarca bilgilendirildi.

2013 yılından bu yana Doğuş Grubu Espace Privé Chenot D-Life Sağlıklı Yaşam Merkezi'nde diyetisyen olarak detoks, alkali beslenme, klinik beslenme, hazır yemek hizmeti (D-Life Bag) alanlarında görev almaktadır.



# Giriş

Girişimcilik denildiğinde benim gözümde bir sürü malzemeyle dolu, yapımı da uzun zaman ve zahmet isteyen bir pasta canlanıyor. İçinde türlü türlü meyveler olsun, vanilya olsun, pasta hamurumu da kendim yapayım, elbette kremasını unutmayayım ve süslemesi de muhteşem olsun. Bir sürü renkli şeker kullanayım; pastamın dışını tek tek el emeği göz nuru o şekerlerle süsleyeyim. Böyle söyleyince kulağa pek bir zahmetliymiş gibi geliyor değil mi? Fakat o pastayı yerken de pastanın ne kadar tatlı ve lezzetli olduğunu, ne kadar büyük bir keyif verdiğini düşündükçe harcanan zamana ve emeğe değer diyorum.

İçindekiler için belli bir miktar para harcamam lazım. Fakat asıl önemli olan harcayacağım paradan çok vereceğim zaman ve emek. Pastayı lezzetli yapan içindeki malzemeler değil benim ona katacağım farklılıklar ve verdiğim değer. Bir de bizzat inşa ettiğiniz bir şeye bakmanın verdiği hazzı söylemeye bile gerek yok... Tabii ikramsız olmaz değil mi; bu pastadan herkes tatmalı. İşte bu da girişiminizin insanlarla buluştuğu nokta diyebiliriz.

Kendimizi pasta yaparken unuttuğumuz anlar da olabilir. Mesela iyi beslenemediğimiz, ailemizle zaman geçiremediğimiz, sosyal hayatımızın ellerimizden kayıp gittiği günlere merhaba diyebiliriz. Peki, bu o kadar da organize edilemez bir şey midir acaba? Şimdi 10 adımda bunların üstesinden nasıl gelebiliriz anlatmaya çalışacağım.

Bir gün herkesin kendi pastasını yapması dileğimle...

---

## 10 ADIMDA GİRİŞİMCİNİN SAĞLIK VE DİYETİ

### 1. Dağınık Olmayın

Kuracağınız iş ya da üzerinde çalıştığınız fikir; her ne ise bu süreç için yaptığınız iş planını hayatınız için de yapın. Evet, planlayarak ya-

şayın. Normal zamanda planlı yaşamak çok sıkıcı olabilir, ama böyle bir sürece girdiğimizde işlerimiz gibi hayatımızı da organize etmezsek birçok güzellikten mahrum kalabilir, fiziksel ve ruhsal açıdan olumsuz etkilenebiliriz.

## 2. Kendinize Zaman Ayırın

Bir önceki maddede belirttiğim hayat planını uygulayın. Kendinize zaman ayırdığınızda işlerinizin aksayacağını düşünüyorsanız yanılıyorsunuz. Aksine iş performansınızı artıracak ve zamanınızı çok daha kaliteli bir biçimde kullanabileceksiniz. Kendinize zaman ayırmanız sizi hem fiziksel hem de psikolojik açıdan besleyecek bir davranıştır. Örnek olarak anne-çocuk ilişkisini düşünebiliriz.

Bir model anne devamlı çocuğuna odaklanmıştır ve devamlı onun istekleri üzerinden hayatını yönlendirir, kendisiyle ilgilenmez ve kendisine bakmaz. Bir süre sonra enerjisinin tükendiğini, ruhsal açıdan mutsuz olduğunu hisseder, fakat vicdanen bunu kabul edemediği için (çünkü “o benim çocuğum, kendimden utanmalıyım” diye düşünüyordur) ne kadar yorulsa da yaptığı işe (artık bir iş olmuştur çünkü) devam eder.

Mutsuzluğunu etrafına yansıttığında ise... bingo; çocuğu artık bu aşırı ilgiden sıkılmıştır, annesinin mutsuzluğu onu da mutsuz etmeye başlar, annesinin devamlı ensesinde olması onu bunaltmıştır ve/veya artık annesinin bakımsızlığını eleştirir hale bile gelebilir. İşte anne için artık aslında geç olmuştur.

Bir de kendine zaman ayıran anneler vardır; zaman zaman arkadaşlarıyla buluşan, hatta çocuğunu bu buluşmalara dahil eden, bakımına özen gösteren, alışverişe çıkan (tabii bunların hepsini bir plan dahilinde yapan) anneler... Tüm bunları yaparken, çocuğuna ayırdığı zamanı kısıtlamayan anneler. Onların çocukları her zaman daha mutludur... İşinizi çocuğunuz gibi görün, kendinize zaman ayırın ve işinizi nasıl daha mükemmel geliştirebildiğinizi kendi gözlerinizle görün.

## 3. Beslenmenize Dikkat Edin

Kendinize zaman ayırmanın en büyük ve en önemli ayağı beslenmedir. Uzmanlık alanım olan beslenme konusunu ilerleyen maddelerde biraz daha fazla açacağım. Günde 6 öğün yemek yiyin, aman sakın

ara öğünlerinizi atlamayın gibi bir öneride bulunmayacağım. Fakat mutlaka ana öğünlerinizi tüketmek için kendinize yarımşar saatlik zaman verin. Bu sadece günde 1,5 saatinizi alır.

Ana öğünleri geçiştirmek, geri kalan zamanlarda yetersiz ve dengesiz beslenmenize yol açacak demektir. Yetersiz ve dengesizden kastım şudur: abur cuburlar, fast food, çikolata ve benzeri yiyecekler, marketlerden alınan sağlıksız soğuk sandviçler ve dahası... Ağırlıklı olarak bunları tüketiyorsak vücudumuz için gerekli vitamin, mineral, kaliteli karbonhidrat, protein ve sağlıklı yağları alamıyoruz demektir. Bunlar sadece bize bomboş kalori vermekten ve anlık karnımızı doyurmaktan başka bir işe yaramazlar.

#### 4. Spor Yapın

Birçoğumuz spor yapmak için zamana ihtiyacımız olduğunu söyler dururuz. Aslında tembelliğimizi gizlemeye çalıştığımız en büyük kal-kandır zamansızlık... Size haftanın 7 günü 2 saat spor yapın demi-yorum, hepitopu haftanın 3 gününden 45 dakika desek, toplamda 2 saat 15 dakikanıza mal olacak bir eylemden bahsediyoruz. Şimdi diyeceksiniz ki bunun hazırlanması, spor yapılacak yere gitmesi vs...

Bu ve bunun benzeri bahanelerinize bir 45 dakika daha (en fazla) eklese, toplamda 4 saat 30 dakikalık bir zaman ediyor. Biraz mate-matiksel olabilir belki ama hafta 7 gün-168 saat; uyuduğumuz saat-leri çıkarırsak 112 saatimiz kalıyor. 112 saat içinde 4 saat bence çok makul... Şimdi bu sıkıcı saat hesaplamalarını geçelim ve neden spor lazım, ondan bahsedelim.

Spor kafanızı boşaltmanız, negatif enerjilerinizden kurtulmanız ve fiziksel direnciniz için çok önemlidir. Spor yapan insan atiktir, ener-jiktir, kolay kolay yorulmaz, düzenli olarak beynimizi dinlendirdiği-miz için beynimiz çok daha yüksek performansta işlev gösterebilir. İşte bu yüzden fiziksel aktiviteyi hayatınızdan eksik etmeyin; bahane-lerinizi arkanızda bırakıp bir el sallayın.

#### 5. Evrenin Sonsuz Enerjisini Kullanın ve Pozitif Olun

Pozitif düşüncenin önemini ve ne kadar işe yaradığını en iyi anlamış insanlardan biriyim. Akşam yatağınıza girdiğinizde, gözlerinizi kapa-dığınızda birkaç dakika için üzerinde çalıştığınız işin 5 yıl sonraki halini gözünüzde canlandırın. İşinizi nereye taşımak istediğinizi ve nasıl bir sonuç beklediğinizi hayal edin.

Emin olun ki pozitif düşünceleriniz ve kafanızda kurduğunuz imgelere inandığınız andan itibaren onlara yaklaşma hızınız da artacaktır. Negatif insanları, negatif düşüncelerini size işlemeye çalışan kimseleri hayatınızdan uzaklaştırın. Bunun size ne kadar fayda sağladığını fark ettikçe bu konunun üzerine daha da düşeceksiniz.

## 6. Yeteri Kadar Uyuduğunuzdan Emin Olun

Hani çocuklar belirli bir saatten sonra uyutulur ya, işte bir sebebi var. “Uyusun da büyüsün” ninnisiyle uyumayan var mıdır içimizde? Biz yetişkinler için konu biraz daha farklı olsa da gece uykusu, vücudun dinlenmesi, hücrelerin ve bedenin yenilenmesi, organların kendini temizlemesi bakımından önemlidir.

İyi uyuyan kişilerin işlerinde çok daha başarılı oldukları bilinen bir gerçektir. Uyumak için gece yarısını geçirmemek ve minimum 6, maksimum 8 saat uyuyarak bu düzeni oturtmanızı tavsiye ederim. Uyku hakkında son not: Düzenli ve kaliteli bir uykunun kilo kaybına da mükemmel etkisi vardır.

## 7. Omega 3 ve B12 Vitamini Kaynaklı Besinler Tüketin

Yapılan araştırmalara göre beynimiz yüzde 67-68 oranında yapısal yağ içerir. Bu da demek oluyor ki faydalı yağlardan zengin beslenmek beyin için elzemdir. Özellikle omega yağlarının günlük beslenmemizde mutlaka yer alması şarttır. Bu besinler; ceviz (özellikle beyine benzer yapısıyla da dikkat çeker ve beyin için faydalı yağları içeren en önemli besindir), balık, diğer yemişler (badem, fındık, keten tohumu, susam vb).

Yine B12 vitamininin hafızamız ve beyin fonksiyonlarımıza etkisi üzerinde yapılan çalışmalar hep olumludur. B12 vitamini özellikle hayvansal gıdalarda bulunan bir vitamindir ve tüm hayvansal ürünlerde bulunmasının yanında en önemli kaynakları kırmızı et ve yumurtadır.

## 8. Triptofan Zengini Besinler Tüketin

Triptofan, 9 esansiyel (temel) amino asitten sadece bir tanesidir. Temel amino asitler vücut tarafından yapılamaz ve besinlerden alınması gereklidir. Amino asitler de proteinlerin yapıtaşları olduğu için protein içerikli besinlerden alınabilir. Neden illa ki triptofan diyoruz?

Triptofan melatonin ve serotonin hormonlarının salınımı ve vücut tarafından etkin biçimde kullanımı açısından çok gerekli bir amino asittir.

Triptofan zengini yiyeceklerden tükettiğimizde depresyondan, uykusuzluktan, hızlı mod değişikliklerinden kurtulur; çok daha huzurlu ve mutlu bir yaşam sürdürebiliriz. Özellikle yoğun iş temposunda olan kişiler için bu amino asit özellikle önemlidir, çünkü bu kişiler yorgunluk, stres ve gerginliğin yaratabileceği sonuçlardan en fazla etkilenen kişiler olacaktır. Triptofan zengini en özel yiyecek hindi etidir. Yine süt, yumurta, tavuk, kırmızı et, balık gibi yiyecekler de triptofandan zengindir.

## 9. Karbonhidrattan Zengin Beslenin

Günlük enerji ihtiyacımızın yüzde 55-70 kadarını karbonhidratlardan karşılarız. Yine beynimizin en çok kullandığı enerji kaynağı karbonhidrattır. Karbonhidrattan kısıtlı bir beslenme planı izlediğimizde belli bir süre sonra beyin fonksiyonlarımız zayıflar; bunun en büyük belirtisi algıda düşüş ve reflekslerdeki zayıflamadır.

Eğer benzer yakınmalarınız varsa biraz karbonhidrata ihtiyacınız var demektir... Kaliteli karbonhidratları karabuğday, bulgur, kinoa, esmer pirinç, nişastalı sebzeler (patates, havuç, bezelye), tam buğday ve çavdardan elde edilen ekmekler, meyveler ve sebzeler olarak sıralayabiliriz.

## 10. Sıvı Tüketiminize Dikkat Edin

Günlük sıvı tüketimimiz kilogram başına 30 ml civarında olmalıdır. Bu hesaplamayla herkes kendi ihtiyacını belirleyebilir. Sıvı ihtiyacımızı suyun yanında çorbalar, soda, taze meyve suları, bitkisel çaylar, ayran, sebze ve meyvelerdeki sular da karşılar.

Sıvı ihtiyacımızı karşılamayan sadece 4 çeşit içecek vardır ki bunlar; siyah çay, kahve, alkollü içecekler ve asitli içeceklerdir. Sıvı tüketiminizin iyi olması dolaşımımızın iyi olması, sindirim sistemimizin iyi çalışması ve böylece metabolizmamızın iyi çalışması anlamına gelir. Bu sistemlerin iyi çalışması ise beden performansımızın üst seviyelerde olması anlamına gelir.

Pastanızı yaparken kendinizi unutmadığınız ve performansınızı en üst seviyelerde sergileyebildiğiniz bir çalışma düzeni dileğiyle...



**TANIŞMA, TANIŞTIRMA,  
TANINMA SANATI™**

# **NETWORKING**

**ERTUĞRUL BELEN**



**9.BASKI**

Türkiye'de  
İLK DEFA