

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**GİRİŞİMCİLİK VE GIDA SEKTÖRÜNDE YENİ  
KURULAN BİR GİRİŞİMCİLİK ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Kasım SEZGİN**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN**

**İstanbul - 2014**

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**GİRİŞİMCİLİK VE GIDA SEKTÖRÜNDE YENİ  
KURULAN BİR GİRİŞİMCİLİK ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Kasım SEZGİN**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN**

**İstanbul - 2014**

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

*İslehc* .....Anabilim/Anasanat Dalı .....*İslehc*..... Programı Tezli Yüksek Lisans  
öğrencisi .....*K.A.S.İ.Ü. S.F.Z.E.İ.P.*..... tarafından hazırlanan  
“.....*Grişiniricilik ve Gıda Sektöründe Yenan*  
.....*Kurulan R. - Grişiniricilik Örneği*.....”  
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : *23.01/2014*

( Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu ) :

İmzası :

Jüri Üyesi: *Yrd. Doç. Dr. Aykut Aslan*  
Danışman: *Haliç*.....Üniv. *İsl.* ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: *Yrd. Doç. Dr. S. S. S. S.*  
*Haliç*.....Üniv. *İsl.* ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: *Doç. Dr. K. K. K. K.*  
*Haliç*.....Üniv. *İsl.* ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: .....  
.....Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi: .....  
.....Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

*(Handwritten signatures)*

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	VII
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	VIII
<b>ÖZET</b> .....	IX
<b>SUMMARY</b> .....	X
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞİMCİLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

<b>1. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR</b> .....	2
1.1. Girişim, Girişimci Adayı, Girişimci Ve Girişimcilik Kavramları .....	2
<b>2. GİRİŞİMCİDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b> .....	4
2.1. Liderlik Özelliği .....	4
2.2. Planlı Çalışan Araştırmacı Ruhuna Sahip .....	5
2.3. Hayal Kurmak ve Kurdurmak .....	5
2.4. Örgütsel Büyüme İlişkin Hızı Doğru Ayarlamak .....	5
2.5. Strateji Uygulamayı Bilmek .....	6
2.6. Fırsatları Yakalama ve Değerlendirme .....	6
2.7. Kişisel Sorumluluk Alma Duygusu .....	6
2.8. Bağımsız Olma ve Başarma İhtiyacı .....	7
2.9. Vizyon ve Misyon Sahibi Olma .....	7
2.10. Yenilik Oluşturma Çabası .....	8
2.11 Objektif Olma .....	8



2.12. Belirsizlikle Yaşama Becerisi ve Risk Alabilme.....	8
2.13. İyimserlik.....	9
2.14. Etkin Zaman Kullanımı .....	9
2.15. Yüksek Enerji Sahibi Olmak.....	10
2.16. Dürüstlük ve Güvenirlik.....	10
<b>3. GİRİŞİMCİLERDE OLMASI GEREKEN DİĞER ÖZELLİKLER .....</b>	<b>12</b>
3.1. Girişimcilikte Başarı.....	12
3.2. Hedef Ve Hedefe Ulaşabilme.....	12
3.3. Yatırım Desteği Bulabilme.....	13
3.4. Devlet Desteği Bulabilme.....	14
3.5. Ödül Alma Durumu .....	15
3.6. Patent Alma Durumu .....	15
3.7. İlgilenen İnsan Sayısı.....	16
3.8. Medyada Yer Alma.....	16
3.9. Çalışan Sayısı .....	16
<b>4. GİRİŞİMCİ ADAYLARININ TEMEL BECERİLERİ.....</b>	<b>18</b>
4.1. Pazarlama Ve Satış .....	18
4.2. Yönetim .....	18
4.3. İletişim .....	19
4.4. Karar Verme .....	19
<b>5. GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİĞİ.....</b>	<b>21</b>
5.1. Kararlılık ve Azim .....	21
5.2. Özgüven.....	22
5.3. Risk Alabilme.....	22
5.4. Liderlik .....	23
5.5. Motivasyon.....	24
5.6. Empati.....	25

<b>6. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ</b> .....	26
6.1. Profesyonel Girişimcilik (Yönetici Girişimcilik) .....	26
6.2. Teknik Girişimcilik.....	26
6.3. Girişimci Girişimciliği.....	26
6.4. Çevreci Girişimcilik.....	27
6.5. Fırsat Girişimciliği.....	27
6.6. Yaratıcı Girişimcilik.....	27
6.7. Kamu Girişimciliği.....	28
6.8. İç Girişimcilik .....	28
<b>7. GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	29
7.1. Kültürel Yapı.....	29
7.2. Belirsizlikten Kaçınma .....	30
7.3. Bireysellik ve Toplumculuk.....	30
7.4. Erkeklik ve Dişilik.....	31
7.5. Denetim Noktası .....	31
7.6. Aile Yapısı.....	33
7.7. Eğitim Kurumları.....	34
7.8. Din Faktörü.....	35
7.9. Liderlik Tarzı.....	35
7.10. Örgüt Kültürü .....	36
7.11. Teknoloji ve Strateji .....	37
7.12. Kitle İletişim Araçları.....	38
7.13. Ekonomik Faktörler .....	38
<b>8. GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARI FAKTÖRLERİ VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ</b>	
8.1. Girişimcilik İle İlgili Değer Yargıları.....	40
8.2. Girişimcilikle ilgili yanlış inanışlar .....	43
8.3. Başarılı Girişimcinin Kişisel Özellikleri .....	46
8.4. Başarılı Girişimci Olmak İçin Neler Yapılmalıdır .....	49

8.5. Girişimcilikte Başarsızlık Nedenleri .....	49
8.6. Neden İflas Edilir.....	50
8.6.1. Yetersiz Sermaye .....	50
8.6.2. Düzensiz Para Akışı.....	51
8.6.3. Yetersiz Planlama.....	51
8.6.4. Rekabet Avantajı.....	51
8.6.5. Yanlış Pazarlama .....	51
8.6.6. Yetersiz Esneklik .....	51
8.6.7. Bir Sonraki Adımı Göz Ardı Etme .....	52
8.6.8. “Süperman” Olmadığını Unutmak.....	52
8.6.9. Müthiş Patron Sıradan Yardımcılar.....	52
8.6.10. Kontrolsüz Büyüme.....	53
8.7. Girişimcilikte Başarsızlığa Sebep Olan Sorunların Çözümleri .....	53

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİK**

<b>1. DÜNYADA GİRİŞİMCİLİK .....</b>	<b>57</b>
1.1. Dünyada Girişimcinin Gelişimi .....	57
<b>2. TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİK.....</b>	<b>62</b>
2.1. Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi .....	62
2.1.1. 1923-1929 Yıllar Arasında Özel Girişimciliğe Teşvik .....	62
2.1.2. 1930-1946 Yılları Arasında “Devletçilik Ve Yansımaları.....	63
2.1.3. 1946-1960 Yılları Arasında Liberal Ekonomi Geçiş.....	63
2.1.4. 1960-1980 Yılları Arasında Planlı Ekonomi Denemesi.....	63
2.1.5. 1980’Den Günümüze Kadar “Dışa Açık Liberal Ekonomi .....	64
2.2. Girişimciliğin geliştirilmesi Türkiye açısından şu sebeplerle önemlidir.....	66
2.3. Türkiye’de Girişimciliğin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	68
2.4. Ülkemizdeki Girişimcilik Eğilimleri ve Bazı Ülkelerle Karşılaştırmalar .....	71
2.5. Girişimcilik ve Etik Değerler .....	73

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GIDA PERAKENDECİLİĞİ

<b>1. GIDA PERAKENDECİLİĞİ</b> .....	75
1.1. Perakendeci Kuruluşların Tanımı .....	75
1.2. Süpermarketler .....	75
1.2.1. Süpermarketlerin Avantajları.....	75
1.2.2. Süpermarketin Bazı Perakendeci Kurumlardan Farkı .....	76

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### GIDA SEKTÖRÜNDE YENİ KURULAN BİR GİRİŞİMCİLİK ÖRNEĞİ

<b>1. GIDA SEKTÖRÜNDE YENİ KURULAN BİR GİRİŞİMCİLİK ÖRNEĞİ</b> .....	77
1.1. Vaka Analizi.....	77
1.2. Sektörle İlgili bilgiler.....	78
1.3. İşletme Bilgileri.....	79
1.4. Neden Gıda Perakendeciliği.....	83
1.5. Motivasyon.....	83
1.6. Finansal Durum.....	83
1.7. Pazar Araştırması ve Rekabet şartları.....	84
1.8. Rakiplerinden Farklı Konumlandırma.....	84
<b>2. UYGULAMALAR</b> .....	85
2.1. Psikolojik fiyatlandırma .....	85
2.2. Ürünlerin Raflara Diziliminin Cazip Hale Getirilmesi .....	86
2.3. Insert(Alternatif medya- reklam broşürü) .....	87
2.4. Market Arabaları .....	91
2.5. Market içi aydınlatma.....	92
2.6. Evlere servis imkanı .....	92

2.7. İnternet üzerinden sipariş .....	92
2.8. Barkotlu Sistem.....	92
2.9. Akıllı Teraziler.....	94
2.10. Kredilendirme ve taksitlendirme olanağı .....	95
<b>3. NEDEN FRANCHİSE FİRMASI DEĞİL .....</b>	<b>96</b>
<b>4. (STRATEJİK) YÖNETİM AÇISINDAN GENEL BİR DEĞERLENDİRME...97</b>	
4.1. Güçlük Çekilen Konular.....	97
4.2. Başarılı Olunanlar.....	97
4.3. Başarısız Olunanlar... ..	98
4.4. Güçlü Yönler .....	99
4.5. Zayıf Yönler .....	99
4.6. Teknolojiden yararlanma.....	99
4.7. Yönetişim .....	100
4.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	100
<b>5. SONUÇ VE GELECEĞE BAKIŞ .....</b>	<b>101</b>
<b>6. GIDA SEKTÖRÜNÜ DÜŞÜNEN GİRİŞİMCİLERE ÖNERİLER.....</b>	<b>102</b>
<b>7. KAYNAKLAR.....</b>	<b>103</b>

## KISALTMALAR

<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurtiçi Hâsılası
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>OPIC</b>	: Uluslararası Özel Yapım Birliği
<b>TUSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>TUİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>Müsiad</b>	: Müstakil Sanayici ve İş adamları Derneği
<b>Kagid</b>	: Karadeniz Genç İş Adamları Derneği
<b>Değiad</b>	: Denizli Genç İş Adamları Derneği
<b>Gesiad</b>	: Gebze Sanayici ve İş Adamları Derneği
<b>KİT</b>	: Kamu iktisadi teşebbüsleri
<b>TİSK</b>	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>Siad</b>	: Sinop İş Adamları Derneği
<b>İsmek</b>	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Meslek Eğitimi Kursları
<b>İşkur</b>	: Türkiye İş Kurumu
<b>Bkz.</b>	: Bakınız
<b>S.</b>	: Sayı
<b>s.</b>	: Sayfa

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1 : Anadolu Süpermarketleri Çalışma Ruhsatı .....	80
Şekil 2 : Anadolu Süpermarketleri Vergi Levhası .....	81
Şekil 3 : İstanbul Bakkallar Odası Belgesi .....	81
Şekil 4 : Tütün Mamulü Satış Belgesi .....	82
Şekil 5.1 : Psikolojik Fiyatlandırma .....	85
Şekil 5.2 : Psikolojik Fiyatlandırma .....	86
Şekil 5.3 : Ürünlerin Raflara Dizimi .....	87
Şekil 5.4 : İnsört Ön Taraf .....	89
Şekil 5.5 : İnsört Arka Taraf .....	90
Şekil 5.6 : Market Alışveriş Arabası .....	91
Şekil 5.7 : Barkod Okuyucu .....	93
Şekil 5.8 : Akıllı Terazî .....	94
Şekil 5.9 : Pos Cihazı .....	95

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Kasım SEZGİN  
Anabilim Dalı : İşletme  
Programı : İşletme  
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ocak 2014

## GİRİŞİMCİLİK VE GIDA SEKTÖRÜNDE YENİ KURULAN BİR GİRİŞİMCİLİK ÖRNEĞİ

### ÖZET

Girişimciliğin özellikle son yıllarda, başarı girişimcilerin ülke gündeminde daha fazla yer almasıyla, halk çevresinde olan popülerliğinin daha da arttığı söylenebilir. Akademik çevrelerce de, girişimcilik konusuyla ilgili oldukça fazla araştırma ve eser sunulmuştur. Bu tez çalışmasında ekonomik kalkınmanın en önemli yapı taşlarından biri olan girişimcilik, ilgili yazın taranarak incelenmiştir.

Çalışmanın amacı yazında özellikle dikkat çekilen ve önemi sürekli vurgulanan konuları ön plana çıkartarak gerçek hayatta uygulanabilirliğini ortaya koymaktır. Bu nedenle uygulama kısmında gerçek bir girişimcilik hikâyesi vaka olarak seçilmiştir. Mevcut haliyle çalışmanın, yeni bir girişimde bulunmak isteyenlere rehber olabileceği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimci, Girişimcilik, Gıda Perakendeciliği, Süpermarket,  
Girişimcilik Örneği



## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Kasım SEZGİN  
Field : Business Management  
Program : Business Management  
Supervisor : Asst. Prof. Aykut ARSLAN  
Degree Awarded and Date : Master – January 2014

## ENTREPRENEURSHIP AND NEW ESTABLISHED AN EXAMPLE OF ENTREPRENEURSHIP IN THE FOOD INDUSTRY

### ABSTRACT

There has been an increase in popularity of entrepreneurship recently with the stories of successful entrepreneurs are being covered in mass media. The topic of entrepreneurship is also widely discussed through academic researches and books. This study reviewed the literature of entrepreneurship which is considered as the building block of economic development.

The aim is to put forward the topics that has been taken attention and the importance of which has been emphasized constantly and find out the applicability of them in real life. For that a real entrepreneurial story has been chosen in the case analysis section. Overall, the study may be considered as a guide for those who want to start their own business and become the new entrepreneurs.

**Keywords:** Entrepreneur, Entrepreneurship, Food Retailing, Supermarket,  
Entrepreneurship Example

## GİRİŞ

Girişimciliğin, ülkelerin gelişmesinde en önemli güç kaynaklarından biri olduğu söylenebilir. Girişimcilikle ülke içerisinde sağlanan ekonomik kalkınma, teknolojik gelişmeyi artırarak, Dünya arenasında ülkeler arası rekabette avantaj yarattığı değerlendirilmektedir. Bir ülkedeki girişimcilikle ilgili gelişmelerin, o ülkenin en önemli hazinelerinden birisi olduğu düşünülmektedir. Çünkü girişimcilerin kurdukları işletmeler ve yaptıkları girişimler, bir taraftan ülke için değer yaratırken, diğer taraftan da istihdam olanakları sağlamaktadır. Ancak, günümüz girişimciliğinin artan önemiyle birlikte giderek zorlaştığı, girişimcilerin sorumlulukları ve aldıkları riskler de bir o kadar arttığı söylenebilir. Diğer taraftan ise teknoloji ve bilgide meydana gelen en küçük gelişme, işletmeler arası rekabetle baş edilmesini her defasında biraz daha güçleştirmektedir. Dolayısıyla girişimcilik; pazarda, personel çalıştırmada, sermaye kullanmada, kendini ifade etmede, yönetim anlayışında, daha dinamik olmayı ve daha yenilikçi ve yaratıcı davranmayı gerektirmektedir. Girişimciliğin bu denli önemli olması çalışmamızın konusunun seçiminde ve yeni kurulan işletmemizin uygulamalarında etkili olmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, girişimciliğin tanımları, girişimci adaylarının temel becerileri, girişimci adaylarının özellikleri, girişimciliğin neden bu kadar önemli olduğuna değinilerek, girişimcilikle ilgili genel kavramlar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, girişimcilikle ilgili Dünya’da ve Türkiye’de girişimciliğe bakış açısını kapsayan ve Türkiye’deki girişimcilik üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, bir gıda perakendecisi olan ve örnek olayımıza bir giriş niteliğindeki süpermarketler ve özellikleri anlatılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise, vaka olarak seçilen gerçek bir girişimcilik hikâyesi olan Anadolu süpermarketlerinin kuruluş hikâyesinden, yapılan çalışmalardan, geleceğe ait düşüncelerden ve gıda perakendecisi olmayı düşünen girişimcilere birtakım önerilerden bahsedilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

#### 1. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

##### 1.1. Girişim, Girişimci Adayı, Girişimci ve Girişimcilik Kavramları

Tarihsel olarak bakıldığında girişimci kelimesi Türkçe'ye çevrilen “entrepreneur” Fransızca kelime “entreprendre” den gelmektedir ve anlamı bir şey yapmaktır. Ortaçağda, aktif olan ve iş yapan kişi anlamında kullanılmıştır. Ekonomik teoride ilk kez 1730'lu yıllarda Fransız Richard Cantillon tarafından yazılan bir eserde yer almıştır. İngiliz Literatüründe kullanımı ise John Stuart Mill ile 19'uncu yüzyılda başlamıştır. Girişimci fırsatları gözleyen ve onları bulduğunda her türlü risk alarak gerçekleştirmeye çalışandır (Çetindamar, 2002: 3).

##### Sık Rastlanan Bazı Girişimcilik Tanımları Şu Şekildedir:

Girişimcilik kavramının literatürde kesin kabul görmüş bir tanımı bulunmamakta olup Erkan (2012), hayal gücünün kullanılmasını, yaratıcı olmayı, sorumluluk yüklenmeyi, fikirleri organize etme ve tanımlamayı, karar almayı ve geniş yapılar içinde başkalarıyla ilişkiler kurmayı kapsayan bir süreç olarak ifade etmektedir.

Girişimci, kişiyi esas alan ve kişiye özgü özel yetenek, beceri ve zihinsel kapasitelere işaret eder iken, girişimcilik kavramı ise girişimcinin ortaya koyduğu eylemin, hareketin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel adı olarak açıklanmaktadır. Girişimcilik girişim faaliyetini sonunda bireysel bağımsızlık, tatmin, haz gibi psikolojik, para, servet, gelir gibi bir ödül olan ekonomik, statü, itibar, güç gibi sosyolojik sonuçlara yol açan tehlike, tuzak, streslerle dolu ve özel gayret gerektiren bir değer yaratma sürecidir (Top, 2006: 7).

Erkan (2012) girişimciliği, karşılığında parasal ve kişisel tatmin ödülü alınan, gerekli zaman ve çabayı harcayarak ve finansal, sosyal ve psikolojik riskleri

göze alarak yeni bir şeyler üretme süreci olarak tanımlamakla birlikte; öngörebilme yeteneği ve risk alabilme cesaretini en doğru şekilde birleştirmek olarak ifade etmektedir.

Naktiyok (2004)'a göre Peter Kilby tanımlama güçlüğü nedeniyle girişimciliği, hayali bir karakter olan "Tefarlumba"ya benzeterek şöyle demektedir: Büyük ve önemli bir hayvandır. Çeşitli tuzaklar kurularak pek çok kişi tarafından yakalanmasına rağmen, şimdiye dek hiç kimse onu esir etmeyi başaramamıştır. Onu gördüğünü söyleyenlerin tümü muazzam ve çok heybetli olduğunu dile getirir. Bununla birlikte şimdiye kadar onun özellikleri hakkında fikir birliği sağlanamamıştır.

Girişimcilik kavramı özellikle 20. yüzyılda daha çok risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme ve bunların hayata geçirilmesi süreci olarak ifade edilebilir. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, girişimcilik geleneksel olarak bilindiği gibi sadece kişinin kendi işini kurması sürecini değil, mevcut bir işin değiştirilmesi ve geliştirilmesi veya yeni bir sektöre açılmasını içinde barındırmaktadır. Küçük (2013) girişimcinin, toplumdaki ihtiyaçları (bugün veya gelecekte) belirleyen ve bunları ya fırsat girişimciliği ya da yaratıcı girişimcilik olarak ortaya koyan, üreten, risk alan, üretim kaynaklarını bir araya getiren kişi olduğunu söylerken, girişimcinin, hiçbir zaman toplumun kaynaklarını kendine haksız kazanç sağlamak için kullanmaması gerektiğini ifade eder. Ayrıca ekonomik değer üretmeye çalışmakta, istihdam yaratmak için uğraşmakta, gerekirse kendi zamanından mal varlığından harcamakta, çoğu zaman riske girdiği için huzursuz olmakta, sonuç almak için didinip durmakta olduğunu ileri sürer. Sorunları çözerek, işi sonuçlandırmaya çalışmaktadır. Bu konuda ısrarcılık göstererek sonuç alıncaya kadar çaba sarfedilmektedir. Atasoy (2009) ise bu durumu şöyle açıklamaktadır: Girişimci toplumdaki kaynaklardan usta bir aşçı gibi en güzel yemeği çıkarmaya çalışmaktadır. Sorumluluk sahibidir, enerjiktir, bu yüzden de kendi sağlığına çok dikkat etmesi gerekir. Çünkü çalışanları vardır. Onları istihdam etmek için hastalanmaması işinin başında olması gerekir. Girişimci kendine güvendiği kadar çalıştırdıklarına da güvenmelidir. Yaratıcı fikirleri olmakla birlikte bunları diğer çalışanlarla birlikte oluşturup faaliyete geçirmekte, kendini hem çalışanlarına hem de müşterilerine ifade etmesi gerekmektedir. Bu yüzden ifade yeteneği gelişmiş olabilir. Girişimci kendisine emredilmesinden hoşlanmadığından, serbest çalışmayı seçmiş olduğu düşünülür.

## 2. GİRİŞİMCİDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Girişimcilik özellikleri kuşkusuz her birey için farklılıklar arz etmektedir. Bireyin kişilik özelliklerini belirleme sürecinin karmaşık olması ve ölçme işinin de subjektif unsurlar taşıması bu işi zorlaştıran en temel nokta olmaktadır. Birçok çalışmada, girişimcilerin ve girişimci adaylarının özellikleri bazı temel başlıklar dışında farklı açılardan değerlendirilmiştir. Başarılı bir iş adamı veya iş kadını profili diye bir şey olmamakla birlikte, ancak başarı şansı olabilmesi için aşağıdaki kişisel niteliklerden kayda değer bir bölümüne sahip olmak gerekmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde daha çok ön plana çıkan ve örnek olayımıza emsal teşkil eden özellikler on sekiz başlık altında bu bölümde sunulmuştur.

### 2.1. Liderlik Özelliği

Küçük (2013) liderlik özelliğini, herkesin öğrenebileceği somut temellere dayanan, kurumları ve insan gruplarını kar getirebilecek ya da hedefe götürecek biçimde yönlendirmeye yardımcı olan bir beceri olarak görüp, girişimcinin hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için üstün bir çaba göstermesi yanında bu faaliyeti tek başına gerçekleştiremeyeceğinden çevresindeki bireyleri de etkileyebilmeli, yönlendirebilmeli ve ortak bir amaç oluşturarak bu amacın peşinden sürükleyebilmesi gerektiğini savunmaktadır. Liderlik özelliği girişimciler de olması gereken özelliklerinden birisidir. Walter, (1997)'e göre Liderler;

- Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirirler,
- Enerji, tutku ve şevk sergilerler,
- Geleceğe ümit ve iyimserlikle bakarak bütün aksiliklere karşı azimli bir şekilde yollarına devam ederler,
- Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olarak hedefleri ve standartları belirlerler,
- Kendilerine ve çalışanlarına güvenleri sonsuzdur,

- Çalışanların moralini yüksek tutarlar,
- Yetki ve sorumluluk dağıtır inisiyatifi destekler,
- Çalışanlarla karşılıklı, iyi bir ilişki kurarlar (Tan ve Pazarcık, 1984: 4).

## **2.2. Planlı Çalışan ve Araştırmacı Ruhuna Sahip**

Atasoy (2009), girişimci adayı iş fikri ile ilgili olarak gerekli olan tüm araştırmaları yaptıktan sonra iş kurma sürecine başlaması gerektiğini ifade ederken Yapılması gereken araştırmaları;

- İş Fikrinin Potansiyelinin Değerlendirilmesi,
- Yapılabilirlik Raporunun Hazırlanması,
- İş Planının Hazırlanması,
- Pazarlama Planının Hazırlanması.

şeklinde görüş bildirmektedir.

## **2.3. Hayal Kurmak ve Kurdurmak**

Yıldız (2007), girişimcilerin sahip olması gereken özellikler arasında unutulmaması gereken bir özelliğinde hayal gücü olduğundan bahsederken, başarıyı yakalamak için öncelikle onu istemek ve onunla ilgili hayal kurmaya başlamak gerekmekte olduğunu vurgular. Kişi neyi istediğini, nelere ulaşmak istediğini, bunu başarmak için hangi yolları izlemesi gerektiğini ve nasıl başlaması gerektiğini tek tek hayal etmelidir. Girişimcilerin özellikleri hakkında yazılan akademik çalışmaların birçoğunda başarılı girişimcilerin hayal kurma yeteneklerinin yüksek olduğu belirtilmektedir.

Bu nedenle insanlar daha çok iç dünyalarında karışıklık ve kaos durumunu yaşamaktadırlar. Dışarıda yaşanan kaos ise bireylerin iç dünyalarındaki kaosların dışarıya yansması sonucu oluşmaktadır. Dolayısıyla eğer dışarıdaki ortamın değişmesi arzu ediliyor ise öncelikle bireylerin iç dünyalarında değişimler meydana getirmeleri gerekmektedir. Buradan da girişimcilerin, hayal kurdukları ve kurdurabildikleri ölçüde başarı yolunda ilerleyebilmekte oldukları söylenebilir.

## **2.4. Örgütsel Büyümeye İlişkin Hızı Doğru Ayarlamak**

Demir (2007), örgütsel büyüme bir örgüt için olumlu bir durum olsa da, örgütsel büyümeye ilişkin hızın iyi ayarlanması gerekmekte olduğunu çünkü çok hızlı veya çok yavaş büyümenin sonucunda olumsuzluklar ile karşılaşmak kaçınılmaz olabileceğini ifade etmektedir. Girişimci doğru hızı belirlemek için, müşterilere ulaşma hızı, müşterilerini ve kısıtlı kaynaklarını tutma becerisi gibi faktörleri dikkate almalıdır.

## **2.5. Strateji Uygulamayı Bilmek**

Yeniçeri (2005), girişimsel faaliyetlerin en vazgeçilmez olguları arasında doğru stratejiyi doğru yer ve zamanda uygulayabilmek olarak açıklamakla birlikte, başarılı bir girişimcinin varlıklarını ve kaynaklarını iyi tanıması ve değerlendirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Gerekli olan durumlarda uzun ve kısa vadeli stratejiler belirleyebilmelidir. Ancak bu şekilde olursa rakiplerinin önüne geçebilecek ve uzun vadede başarıyı yakalayabilecektir. Ancak her zaman bir stratejiyi zamanında uygulamak yetmemekte, girişimcinin kişisel rol ve yeteneklerinin de yeterli olması gerekmektedir

## **2.6. Fırsatları Yakalama ve Değerlendirme**

Çevredeki fırsatları görüp iyi bir şekilde değerlendirmek, girişimsel bir faaliyet başlatmak, bir girişimcinin yapması gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Fırsatların fark edilmesi ve değerlendirilmesinin girişimcinin özellikleri arasında sayılmasının en önemli nedeni; fırsatların herkes tarafından algılanıp değerlendirilememesidir (Yeniçeri 2005: 448).

Dolayısıyla başarılı bir girişimcinin, bu fırsatları hızlı bir şekilde fark edip değerlendirebilmesi durumunda başarı yakalayabileceği söylenebilir.

## **2.7. Kişisel Sorumluluk Alma Duygusu**

Sorumluluk alma başarılı girişimcilerde görülen bir özelliktir. Girişimciler, çevrelerindeki olaylar karşısında ölçülü ve hesaplı riskleri almak arzusu taşıdıklarından kişisel sorumluluk alma duygusu üst düzeyde olan kişilerdir. Kişisel sorumluluk alma duygusu taşımamakla birlikte, kısa vadeli hesap ve planların

peşinden koşup heveslerinin önüne geçemezler ise uzun vadeli başarıyı yakalama şansları çok düşük olacaktır (Kutlu, 2006: 45).

Girişimciler için belirtilen tüm özellikler çok önemlidir. Enver (2008), bir insan o özelliklerin tümüne sahip olup, sorumluluk alma özelliğine sahip olmaz ise yine girişimcilikte başarılı olma ihtimali düşmekte olduğunu ifade eder. Sebep olarak ta sorumluluk almaktan kaçması her şeyden önce kişinin girişiminin hayata geçmesini engelleyici bir unsur olduğunu belirtir. Girişimcilik zaten sorumluluk alma ile başladığından bu özelliğin olmadığı kişilerin girişimci olduğunu görmek çok nadir rastlanan bir durumdur.

## **2.8. Bağımsız Olma ve Başarma İhtiyacı**

Göçmen ( 2007) girişimcilerin önemli bir özelliğinin de iş yapma ve başarı konusunda istek, şevk ve heyecanlarını hep canlı tutmaları olduğunu belirtirken, bireyin başarı ihtiyacı konusunda üç temel nokta üzerinde durmuştur:

- (a) Bireyin kendi amacını tespit etmesi, sorunların çözümünün kendi sorumluluğunda olması ve amaçlarına ulaşmak için çaba göstermesi,
- (b) Orta derecede risk almayı bilmesi ve işleri şansa bırakmaması,
- (c) Kararların sonucunu bilmesi ve görev yüklenmesi. Girişimci ile başarma ihtiyacı arasında önemli bir ilişki vardır

Bundan dolayı girişimcinin bir girişimsel faaliyeti başlatması yeterli olmamakta, başarılı bir şekilde devam ettirebilmesi ve sonucunda da başarılı olması gerekmekte olduğu sonucu çıkarılabilir. Girişimcileri kendi işlerini kurmaya yönelten güdülerden biri de başarılı olma ve başarma ihtiyacıdır. Neyin başarı olarak görüldüğü hususu da bireyden bireye değişmektedir

## **2.9. Vizyon ve Misyon Sahibi Olma**

Misyon bir bireyin ya da örgütün varlık nedenini ifade etmektedir. Vizyon ise; geleceğin fotoğrafının oluşturulması için geniş bir çerçevede bakabilmeyi ifade etmektedir. Girişimciler misyon yükledikleri kadar örgütlerin ve işlerinin geleceklerine ilişkin düşünsel bir hayali de barındırmaktadırlar. Girişimci için vizyon kalıplarının dışına çıkma ve yaratıcı düşüncenin aktif hale taşınması önemli olmaktadır. Dolayısıyla girişimci amaçlarını, amaçlara ulaşmak için yollarını



hesaplayan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiçbir zaman maceracı bir tavır sergileyen kişi olmamaktadır (Yeniçeri, 2005: 449).

### **2.10. Yenilik Oluşturma Çabası**

Girişimciler yenilik fikrini hayatlarının her noktasına yerleştirmek ve bu şekilde faaliyetlerde bulunmak durumundadır. Aksi halde eski yöntem ve tekniklerle ne başarıyı yakalayabilir ne de uzun vadeli bir girişimsel faaliyetin kahramanı olabilecektir. Yenilik fikriyle girişimciler mevcut kaynaklarını zenginlik yaratma potansiyeline çevirebilecekler hatta yeni zengin kaynaklara sahip olabileceklerdir (Atasoy 2009: 10). Bundan dolayı girişimci olmak için illa da yenilik yapmak gerekmemektedir. Girişimci gözlem gücünü kullanarak yaratıcı bir şekilde hayal ettiği ürün veya hizmetleri üretmek için kaynakları bir araya getirendir.

### **2.11. Objektif Olma**

İrmiş vd. (2010), Türkiye’ de aile şirketlerinin yaygın olarak faaliyet gösterdiği bilinmekte olduğunu belirterek, bunun en önemli nedeninin aile bireylerine duyulan güven duygusu olduğunu ileri sürmektedir. Genellikle girişimci işletmelerin aile şirketleri olduğu da bilinmektedir. Güven duygusunun aile bireyleri arasında, dışarıdaki bireyler arasında olduğundan daha fazla gelişmiş olması sebebiyle de; yönetim kadrolarını aile bireyleri oluşturmaktadır. Ancak gerçek girişimciler süreçlerde ve uzmanlık gerektiren işlerde objektif davranarak işi uzmanlarına bırakmayı tercih etmektedirler. Başarılarının altında yatan unsulardan birisi de bu olmaktadır.

### **2.12. Belirsizlikle Yaşama Becerisi ve Risk Alabilme**

Belirsizlik durumunda bilgiler ya sınıflandırılmayacak kadar fazla ve zordur ya da bilgiler eksiktir. Girişimcinin böyle durumlarda karar verme yeteneğinin olması gerekmektedir. Girişimci olmak; kumar oynamak ya da nedensiz yere risk almak anlamını taşımamaktadır. Aksine işletmenin geleceğini tehdit altına sokacak büyük risklere girmekten ve bu yönde karar almaktan kaçınmak demektir. Bu nedenle de başarılı girişimci orta düzeyde risk alan kişi olmaktadır. Girişimcinin

kendi yetenek ve becerilerinin farkında olması, projelerini yerine başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için de risk alabilmesi ve çalışması gerekmektedir. Girişimci adayları tam olarak sonucunu bilmeden hesaplı ve akıllıca kumar oynamadan risk altına girebilen kişilerdir.

- Risk altına girmek yaratıcılık ve yenilikçi olmakla ilişkilidir ve düşünceleri gerçekleştirebilmek için geçerlidir.
- Risk altına girmek, özgüvenle ilişkilidir. Kendi yeteneklerine olan güveni ne kadar çoksa, o kadar verdiği kararların sonuçlarını etkileyebileceğine güvenir ve o kadar da başkalarının risk olarak gördüğü koşulların altına girebilir.
- Bir girişimci gereksiz riskler altına girmez. Duygularının denetimine sahip olarak yalnızca kazançların içeren riske eşit ya da daha çok olduğu koşullarda riski kabullenir (Tan ve Pazarcık, 1984: 6).

### **2.13. İyimserlik**

İrmiş vd. (2010), başarılı girişimcilerin başarılı olmalarının nedenini, girişimcilik sürecinde hiçbir engelle karşılaşmamış olmaları değil, aksine başarıya ulaştıklarına göre karşılaştıkları engel sayısının çok daha fazla olmasına bağlamaktadır. Ve böylece girişimcilerin farkı, olumsuz durumlar karşısında iyimserliklerini koruyabilmeleridir. Karşılaştıkları olumsuz durumların olumlu yönlerini görmeye çalışmaları ve bu duruma karşı iyimser bir tavı takınmaları, o işin üstesinden gelebileceklerine dair olan inançlarının sarsılmasını engellemektedir. Başarılı girişimciler incelendiğinde, olumsuzlukların olumlu yanını görme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç itibarıyla girişimcilerin, sürekli belirsizlik ve risk altında çalışmakta oldukları söylenebilir. Dolayısıyla kendilerini motive edebilmek için olaylara iyimser yaklaşmak durumundadırlar. Çünkü iyimserlik yaklaşımı olaylar ve durumlar karşısında girişimcilerin mücadeleci ruhunu kamçulamaktadır. Girişimcilerin kötümser olmaları; en ufak bir başarısızlık durumunda sistemden uzaklaşmalarına ve karar alma mekanizmasında sorun ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

### **2.14. Etkin Zaman Kullanımı**

Girişimcilerde bulunması gereken özelliklerden biri de zamanın etkin

kullanımıdır. Girişimciliğin kaynakların etkin kullanılmasını gerektiren bir süreç olduğu yıllardır söylene gelmektedir. Bu kaynakların en önemlilerinden biri de zamandır. Zaman geri döndürülemezliği noktasında en kritik kaynaklardan biridir. Erkan (2012) ise başarılı girişimcilerin bunun farkında oldukları ve zaman planına hassasiyet gösterdikleri görülmekte olduğunu belirtirken, zamanı iyi kullanıp, boşa geçirmemek, çalışarak geçirmek oldukça önemlidir, fakat zamanla ilgili daha önemli bir kavram vardır ki, o da zamanlama şeklinde ifade etmektedir. Girişimciler, başarıya ulaşabilmek için doğru zamanda, doğru yerde, doğru kitleye, doğru işi sunmalıdırlar Çok doğru bir işin yanlış zamanlama ile insanlara sunulması nedeniyle hüsrarla sonuçlanan pek çok vakaya rastlamak mümkündür. Bu nedenle zaman ve zamanlama, başarılı girişimcilerin dikkat ettikleri kritik bir husus olduğuna dair çalışmalar, literatürde mevcuttur.(Göçmen, 2006; Yıldız, 2007)

### **2.15. Yüksek Enerji Sahibi Olmak**

Girişimcilerde bulunması gereken bir diğer özellik de yüksek enerjidir. Girişimciler çok az uyku ile yaşamak zorunda kalacakları bazı dönemler geçirebilirler. Yaşanan bu yoğunlukla birlikte yaptıkları işin değer bulup bulmayacağı konusunda karşılaştıkları stres, diğer insanlardan daha fazla enerji gerektirmektedir. Girişimcileri ayıran en önemli özelliklerden biri de bu yüksek enerjinin onlarda var olmasıdır. Uykusuz ve yorgun olsalar dahi, olumsuzluklar ve belirsizlikler karşısında olumlu enerji ile konuya yaklaşarak durumu kendi lehlerine çevirebilmektedirler (Cansız, 2007: 69).

### **2.16. Dürüstlük ve Güvenirlilik**

Kutlu (2006), girişimcilikte başarılı olmak için gereken bir diğer özelliğin dürüstlük ve güvenilirlik olduğunu aktarırken, genellikle her girişimcinin bir girişimde bulunma sebebi yüksek kazanç sağlamak olduğunu ifade eder. Ancak bu iş için her yolu mubah görmek toplum içinde hoş karşılanan ve kabul gören bir şey olmadığını belirtir. Dürüst ve güvenilir olmayan girişimcilerin işleri belli bir süre başarılı sürse de, bu durumu ortaya çıkaracak bir davranışta bulunması halinde işlerinin bir daha düzelmeyecek şekilde bozulması mümkündür. Çünkü iş yaparken güven esastır ve çoğu insan güvenmediği bir kimse ile iş yapmak istemek

şöyle dursun, aynı ortamda dahi bulunmak istememektedir. Bu nedenle bir girişimci başarılı olmak istiyorsa, işlerini dürüst bir şekilde yürütmeli, çevresinde güvenilir bir insan olduğu etkisini uyandırmalıdır.

Bölüm başında da ifade edildiği gibi girişimcide olması gereken özellikleri birtakım sıralamaya koymak ve ifade etmek ne yazık ki güçtür. Yapılan araştırmalar neticesinde yukarıdaki özelliklerden bahsedilirken birçok kaynakta ayrıca yer alan girişimcilikte başarı, hedef ve hedefe ulaşabilme, yatırım desteği bulabilme, devlet desteği bulabilme, ödül alma durumu, patent alma durumu, ilgilenen insan sayısı, medyada yer alma, çalışan sayısı gibi kavramlar bir sonraki bölümde detaylı olarak anlatılmaktadır.

### **3. GİRİŞİMCİLERDE OLMASI GEREKEN DİĞER ÖZELLİKLER**

Yapılan araştırmalar ve elde edilen bilgiler neticesinde girişimcilik kavramının özelliklerinden bir önceki bölümde detaylı olarak ifade edilmiştir. Bu bölümde; girişimcilik özelliklerinden olan daha önceki bahsedilen özellikler gibi araştırmalarda ön planda olmayan ama özellikler den detaylı olarak bahsedilirken muhakkak değinilmesi gereken bir takım özellikler üzerinde durulmuştur.

#### **3.1. Girişimcilikte Başarı**

Önceki bölümde başarılı bir girişimcide olması gereken özellikler incelendi. Bu özelliklere sahip olan kişilerin girişimcilikte başarılı olması beklenmektedir. Ancak bir kişinin girişimcilikte başarılı olup olmadığına karar vermek için bakılan ilk öge onun girişimcilik özelliklerinden ziyade girişiminin özellikleridir. Girişimcinin, girişimini getirdiği seviyeyi anlayabilmek için kullanılan kriterleri tespit etme amacıyla yapılan literatür tarama çalışmasının yanında, bu alanda çalışan pek çok akademisyenin görüşüne de başvurulmuştur. Bu bölümde girişimcilerin başarılı olup olmadığını anlamak için girişimlerinde bakılan kriterler anlatılacaktır.

Ay ve Ünal (1999) bu kriterlerden birinin veya birkaçının girişimciye sorulması ve olumsuz yanıt alınması halinde o girişimciye başarısız denmesi girişimciye haksızlık etmek olacağı gibi, soran kişiyi de yanlış sonuca yönlendireceği kanaatini belirtir. Aynı şekilde bir veya birkaç soruya olumlu yanıt alarak başarılı denmesi de araştırmacıyı eksik sonuçlara götürebileceği üzerinde durmaktadırlar. Ancak bu kriterlerinin hepsinin bir araya geldiği bir çalışma, girişimcinin girişimini getirdiği nokta hakkında önemli bilgiler vererek gelecekte götüreceği noktalar hakkında da belirtiler sunmaktadır.

#### **3.2. Hedef ve Hedefe Ulaşabilme**

Girişimcilerin başarılı olup olmadığına kanaat getirebilmek için bakılması gereken ilk noktalardan biri de kendilerine koydukları hedeflerdir. Konuya daha anlaşılır yaklaşabilmek için Küçük (2013), öncelikle hedef ögesini kısa vadeli hedef ve uzun vadeli hedef olarak ikiye ayırmamız gerekmekte olduğunu savunmaktadır. Bir girişimcinin kendisi veya girişimi için belirlediği uzun vadeli hedeflerin çevresindeki insanların inanmakta zorlanacağı hedefler olması kabul edilebilir bir durumdur. Çünkü bu hedefi duyan kişiler, girişimcinin zihnindeki tüm aşama ve planları görememektedirler. Ancak girişimcinin kısa vadeli planlarının, çevresindeki insanların inanmakta zorlanacağı hedefler olması istisnai durumlar haricinde kabul edilebilir bir durum değildir. Kısa vadeli planların, ayağı yere basmalı, nasıl ulaşılabilecek kadar net olması gerekmektedir.

İrmiş vd. (2010) girişimcinin kendisine küçük hedefler veya büyük hedefler seçmesi konusu bu ön bilgi ile değerlendirildiğinde daha sağlıklı bir zemine oturmuş olacağını belirtirken, girişimcilerin kendilerine büyük hedefler koymaları, küçük düşünmemeleri gerektiği yıllardır öğütlenmekte olduğunu ifade etmektedir. Ancak bu konu ince bir çizgi ile birbirinden ayrılmaktadır. Çok büyük düşünülmüş, ayakları yere basmayan, gerçekleşmesi imkansız hedefler koymak girişimcilere yarar sağlamaktan çok, bir süre sonra motivasyonunu kırması hasebiyle zarar da verebilmektedir. Bu öğütlerde vurgulanan aslında gerçekleştirilebilir hedefler arasında; küçük hedefi tercih etmek yerine en büyük hedefin tercih edilmesi gerektiğidir. Girişimcinin normal bir performans ile gerçekleştiremeyeceği fakat performansının üzerinde bir çalışma temposu gösterirse ulaşabileceği hedefler seçmenin, en ideal seçim olduğu düşünülmektedir.

Bir girişimcinin hedef seçimine bakıldıktan sonra bakılması gereken ilk kriterin, belirlediği hedefin neresinde olduğunu ifade eden Börü (2006), yüksek performans gösterildiğinde ulaşılabilir hedefler seçen girişimcilerin bu hedeflerinin ilerisinde veya tam üstünde olması onların başarılı girişimciler olduğu hakkında ipuçları verirken, belirlediği küçük bir hedefin dahi gerisinde kalmış girişimcilerin nispeten başarıya daha uzak olduğu kolaylıkla anlaşılabilir olduğundan bahseder.

### **3.3. Yatırım Desteği Bulabilme**

Amerika'da ve Avrupa'da uzun bir süredir yaygın olan melek yatırımcılık, son birkaç yıldır ülkemizde de ismi duyulmaya başlayan hatta girişimciler dünyasında adeta popülerleşen bir kavram haline gelmiştir. Melek yatırımcı terimi ilk olarak 1981 yılında William E. Wetzel tarafından ortaya atılmıştır. 1900'lü yılların başında Amerika'da, hayranlık duydukları tiyatro sanatçılarına yakınlık kurmak isteyen zenginler, tiyatro çalışmalarının yapımını üstlendikleri için onlara "Melek" adı verilmiştir. Wetzel de bu isimden esinlenerek melek yatırımcı terimini, başlangıç aşamasındaki girişimlere yatırım yapan zenginler için kullanmıştır (LabX, 2011'den aktaran Erkan, 2012: 38). Bu kavramın ülkemizde yaygınlaşmaya başlaması ile bilhassa gençler arasında girişimciliğe yönelme artmıştır. Girişimciler, girişimlerini kurup bir noktaya getirdikten sonra girişimleri için melek yatırımcı arayışına girmektedirler.

Melek yatırımcı (*Angel Investor*), yatırım yapılması ve hızlı büyütülmesi halinde gelecekte çok kazançlı bir işletme haline geleceğini düşündüğü, fikir ve kurulum aşamasını tamamlamış girişimlere yatırım yapan kişi olarak tanımlanabilir. Melek yatırımcının yaptığı yatırım sadece maddi kaynaklardan oluşmamaktadır. Melek yatırımcılar, yatırım yaptıkları bir işe maddi desteğin yanında, işle ilgili bilgi birikimini ve iş dünyasındaki çevresini katar. Bu sayede işin büyüyerek daha iyi yerlere gelmesi ve aktarılan maddi kaynağın fazlasının kendilerine dönmesi melek yatırımcıların var oluş amaçlarındandır. Bu nedenle bir girişimin yatırım yapılmaya değer bulunması, o girişimin başarılı bir girişim, girişimcisinin de başarılı bir girişimci olduğunu gösteren kriterlerden biri olduğu söylenebilir (Erkan, 2012: 39).

### **3.4. Devlet Desteği Bulabilme**

Atasoy (2009), girişimciliğin artmasının bir ülkenin refah seviyesinin artmasında önemli katkılarının bulunduğunu ve bu nedenle devlet erkanının da konuya ehemmiyet verdiğini dile getirmektedir. Bu konunun önemi son yıllarda ciddi şekilde fark edilmekle kalmamış, girişimcileri destekleyen birtakım devlet politikaları geliştirilmiştir. Ülkemizde KOSGEB başta olmak üzere pek çok devlet kurumu girişimcilere verilebilecek destekler konusunda çalışmakta, her yıl rakamları önemli boyutlara ulaşan maddi destekler de girişimcilerin kullanımına sunulmaktadır.

Ancak tabi ki bu destekler, yalnızca girişimci olmak istediğini belirten kişilere değil, girişiminin nasıl yürütüldüğünü aşama aşama ortaya koyan ve destek alma durumunda, bu desteğin nasıl kullanılacağını net bir şekilde belirleyebilecek kadar konusuna hakim girişimcilere verilmektedir. Devlet destekleri temelde bu kriterlere dayanmakla beraber, binlerce lira verilmeden önce girişim ve girişimci daha pek çok kriter ile elemeye tabi tutulmaktadır. Bu nedenle bir girişimin destek verilmeye değer bulunması, o girişimin başarılı bir girişim, girişimcisinin de başarılı bir girişimci olduğunu gösteren kriterlerden bir tanesidir (Atasoy 2009: 20)

### **3.5. Ödül Alma Durumu**

Ödül, bir başarı karşılığında verilen armağan olarak ifade edilmekte olduğunu öner süren Cansız (2007), bir kurum veya kuruluşun girişimcilere ödül vermesi girişimcinin gösterdiği başarının insanlar üzerinde takdir hissi oluşturduğunu ifade etmektedir. Buradan hareketle bir girişimcinin, girişiminden ötürü ödüle layık görülmesi, onun başarılı bir girişimci olduğunu gösteren kriterlerden bir tanesidir. Konunun giriş bölümünde de belirtildiği gibi, bir girişimcinin başarısı yalnızca ödül alıp almama durumuna göre değerlendirilemez. Nice başarılı girişimciler vardır ki herhangi bir ödül almadığı söylenmektedir. Bu nedenle sadece bu kritere bağlı kalınarak yapılan bir değerlendirme sığ kalır. Ancak bu ve diğer kriterlerin hepsi bir araya getirildiğinde anlamlı sonuçlar almak mümkün olmaktadır.

### **3.6. Patent Alma Durumu**

İrmiş vd. (2010) patent almak, bir buluşun belgelenmesi anlamına gelmekte olduğunu söylerken, girişimcilerin bir yenilik keşfettiklerinde bunun patentini almak isteyeceklerini belirtir. Bu yolla başarılarını kanıtlamak ve rakiplerinin bir adım önüne geçmek temel arzularıdır. Ancak her ülkede olduğu gibi ülkemizde de patent olmak hiç de kolay bir durum olmadığı söylenebilir. Bir ürünün patentinin alınabilmesi için yüksek meblağlarda harcama yapılmakta, yoğun zaman harcanmakta ancak bu yapılanlar patent almak için yeterli olmamaktadır. Çünkü ürün pek çok aşamadan geçmekte ve her aşamasında ayrı bir hususta titizlikle değerlendirilmektedir. Bu nedenle bir girişimcinin girişimi ile ilgili bir



patent alması, o girişimin başarılı bir girişim, girişimcisinin de başarılı bir girişimci olduğunu gösteren ipuçlarından bir tanesi olduğu söylenebilir (Demir, 2007: 21).

### **3.7. İlgilenen İnsan Sayısı**

Girişimciler de mucitler de topluma yenilikler sunan insanlardır. Ancak aralarındaki fark, birinin bunu kendi halinde çalışarak yapması, diğerinin ise işi insanlarla harmanlayarak yapmasıdır. Bir girişimcinin yürüttüğü işi içinde farklı insanlar olmadan sürdürmesi neredeyse imkansızdır. Bu nedenle girişimcilerle sohbet edildiğinde, sürekli lafın dönüp dolaşp girişim ve girişimcilik konusuna gelindiği, bir şekilde kendi girişiminden de konuşulduğu görülmektedir (İrmiş vd. 2010: 28) Etkin girişimcilerin girişimlerini tek başlarına yürütmediklerine, hayallerini başkalarına da hayal yaptıklarına, hedeflerini başkalarına da hedef yaptıklarına, işlerinin içine başkalarının ruh, emek ve zekâlarını kattıklarına çok sık rastlanmaktadır (29). Başarılı girişimcilerin işleri ile daha fazla insanın ilgilenmesini sağladıklarını söylemek mümkündür.

### **3.8. Medyada Yer Alma**

Küçük (2013) gerek yazılı ve görsel medya habercilerinin gerekse internet medyası habercilerinin, haber yaparken özen gösterdiği hususların başında, okuyucuların / izleyicilerin dikkatini çekmek geldiğini ve bir olayın yayıncı diliyle “haber değeri” taşıyıp taşımadığının düşünülme safhasında göz önünde bulundurulmuş bu kritik unsur konumuzla kolaylıkla ilişkilendirilebilmek mümkündür şeklinde ifade eder.

Bir girişimcinin başarısı hakkında medyada haber yapılmış olması, çalışmalarının “haber değeri” taşıdığına, ödül alma durumunda olduğu gibi başarısının takdire layık görüldüğünün göstergesidir. Bu nedenle bir girişimin medyada haber yapılmaya değer bulunması, o girişimin başarılı bir girişim, girişimcisinin de başarılı bir girişimci olduğunu gösteren kriterlerden bir tanesidir.

### **3.9. Çalışan Sayısı**

Bir girişimin başarılı olup olmadığını anlamayı sağlayan önemli unsurlardan bir tanesi de kaydettiği büyüme ve ilerlemedir. Büyümenin pek çok göstergesi olmakla birlikte bir girişimin kar ve ciro gibi finansal veriler haricinde büyümesini yansıtan en önemli öğelerden biri çalışan sayısındaki değişimdir. Bu nedendir ki başarılı girişimcilerin röportajlarında çalışan sayılarını ne kadar artıklarını anlattıkları sık sık gözlenmektedir. Bu yüzden başarılı girişimcilerin, girişimlerinde çalışan sayısı sürekli yükselmektedir (Erkan, 2012: 59).

Girişimlerin başarısını anlayabilmek için kullanılacak kriterlerin sayısı daha da artırılabilir. Bu kriterler sayesinde bir girişimin ve girişimcinin başarılı olup olmadığı konusunda fikir yürütmek mümkün hale gelmektedir. Ancak mesele bir de hangi özelliklerin girişimcinin başarısına katkıda bulunduğu yönüyle değerlendirilmelidir (Göçmen, 2007: 32). Bu nedenle önümüzdeki bölümde, pazarlama zekâsı ve girişimcilik yetkinliğinin girişimcinin başarısıyla ilişkisi anlaşılmaya çalışılacaktır.

## 4. GİRİŞİMCİ ADAYLARININ TEMEL BECERİLERİ

Girişimci adayının sahip olduğu iş fikrinde geçen mal veya hizmetleri üretmek için gerekli kişisel özelliklerden ayrı olarak, kendi işini yönetmek için ihtiyaç duyacağı bazı temel beceriler vardır. Girişimci adayı girişimi sırasında bu alanların bir veya daha fazlasının noksan olması halinde, bazı durumlarda özel danışman kişi ve kuruluşlardan yardım alabilir. Ancak her beceri için en azından bir temel kavrayışa sahip olması gerekir. Küçük'ün (2013: 14) ifade ettiği bu temel beceriler ise şunlardır:

### 4.1. Pazarlama Ve Satış

**Pazarlamada şu unsurlar vardır (Küçük, 2013: 15):**

- Doğru mal veya hizmeti tasarlamak,
- Mal veya hizmet için maliyetleri hesaplayarak ve kar tahmini yaparak bir fiyat tespit etmek,
- Nasıl ve nerede satılacağına karar vermek,
- Mal veya hizmeti müşteri ve potansiyel müşterilere tanıtmak,

**Satış sürecinde şu unsurlar vardır (Küçük, 2013: 15-16):**

- Müşteri bulmak,
- Mal veya hizmetinizi müşteriye iyi bir sunuş tekniğiyle sunmak,
- Bir satış işlemi sonuçlandırmak,
- Mal veya hizmeti teslim veya ifa etmek,
- Mal veya hizmetin bedelini tahsil etmek,
- Satış sonrası hizmetleri sağlamak,

### 4.2. Yönetim

Temel olarak işletme içinde meydana gelen tüm işleri oldurmak ve oluşumları kontrol etmek anlamına geldiğini ifade eden Ay ve Ünal (1999), iş hayatında yönetim şu faaliyetleri kapsadığını belirtmektedirler:

- Belli bir işi yapmak için gerekli kaynakları tespit etmek; Örneğin, mekan, ekipman, insan faktörü, para ve malzeme,
- Bu kaynakları toparlamak ve bunları etkin bir şekilde kullanmak,
- Bunların nasıl kullanıldığını izlemek,
- Bunların daha verimli bir şekilde kullanılma imkânlarını araştırmak; Örneğin, fire oranını azaltmak veya üretimi arttırmak gibi,
- Zamanı en iyi şekilde kullanarak sistemli izlenebilecek bir yapı kurabilmek; Örneğin hammaddenin girişinden ürün çıkışına kadar olan tüm süreçleri izleyebileceği bir bilgisayar yazılımı.

### **4.3. İletişim**

İş hayatında sürekli olarak değişik insanlarla iletişim içinde olmak gerektiğini ifade eden Börü (2006), bunlar; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, bankalar, kamu kurumları, muhasebeciler, rakipler vs. olabildiğini ileri sürer. ve Ayrıca,

- Net bir şekilde konuşma ve yazma becerisine sahip olarak düşünce ve fikirleri toparlamak ve iletilmek istenilen mesajın ne olacağına karar vermek,
- Mesajı iletmede en iyi iletişim aracının ne olacağına karar vermek. Örneğin, müşteriye televizyon reklamı, kamu kurumuna resmi yazı, tedarikçilerle telefon faks vs. gibi görüşmeler,
- Mesajın alındığı ve anlaşıldığını kontrol etmektir.

### **4.4. Karar Verme**

Tüm bu becerilerin temelinde karar verme becerisi yatmaktadır. Girişimcinin veya girişimci adayının işi veya iş fikri ile ilgili olarak ani karar verme durumları söz konusu olduğunda hızlı düşünerek çabuk karar verebilme becerisine sahip olması gerekmektedir (Gözek, 2006: 17).

**Karar verirken kullanılan alt becerileri ise şunlardır (Gözek, 2006: 17):**

- Bilgiyi kullanma,
- Olasılıkları doğru değerlendirme,
- Kararların yararlı-yararsız yönlerini değerlendirme,
- Değişik seçeneklerin sonuçlarını değerlendirme,
- Zamanı iyi kullanmaktır

## 5. GİRİŞİMCİLİK YETKİNLİĞİ

Yetkinlik, yetkin olma durumunu kişinin bir konuda yeterli olup olmadığını ve buradan hareketle, girişimcilik yetkinliği de bir kişinin girişimcilik için yeterli olup olmadığını, diğer bir deyişle kişide girişimciliğin gerektirdiği temel özelliklerin bulunup bulunmadığını ifade eder (Demir, 2007: 32). Girişimcilikle ilgili pek çok araştırma yapılmakta, bu araştırmaların birçoğunda da girişimcilere dair bazı özellikler ortaya koyma amaçlanmaktadır. Girişimcilikte başarı için gereken özellikleri kesin ve net çizgilerle belirlemek zor olmakla birlikte, zaman zaman bu ortaya atılan özellikleri hiç taşımayan insanların da girişimcilikte başarılı olduğu görülmektedir. Ancak girişimcilikte başarılı olmuş kimselerin özelliklerini incelediğimizde karşımıza bazı ortak noktalar çıkmaktadır. Azimli ve kararlı olma, özgüven ve motivasyon sahibi olma, risk alabilme, empati kurabilme, liderlik edebilme gibi özellikler bu ortak noktalardan en çok dile getirilenleridir. Bu özellikler ve bunların dışında tespit edilen bazı özellikler çalışmanın bu bölümünde sunulmaktadır.

Kutlu (2006), girişimcilerde bulunması gereken ilk özelliğin girişimci bir ruha sahip olduğunu belirtirken, bir insanda girişimcilik ruhu yoksa girişimcilerde bulunması gereken tüm özelliklere sahip olsa da girişimci olamayacağı düşüncesi doğacağından bahseder. Ancak bu durumun tam tersi tahayyül edildiğinde, girişimcilik ruhu taşıyan bir insanın bazı özellikleri eksik olsa dahi, bu eksiklerini gidererek başarılı bir girişimci olabileceği öngörülebilmektedir.

### 5.1. Kararlılık ve Azim

Girişimcinin başarılı olması için yoluna çıkacak olan tüm engelleri tek tek aşması gerekmektedir. Engelleri aşmanın, stres altında iken sabırlı olmanın, çevresinden olumsuz sözler işitse de pes etmemenin tek çözümü ise kararlılık ve azimdir. Azimli ve kararlı girişimcilerin güç durumlar karşısında yılmamalarının sebebi başarısızlığı, başarının bedeli olarak görmeleridir. Bu şekilde yola çıkan bir

girişimci ilk denemesinde olmasa bile er ya da geç kazanacaktır (Naktiyok, 2004: 24). Girişimciler genellikle yeni fikirler ve yeni sistemler üzerinde çalıştığından, bu işin doğası gereği kararlı ve sabırlı olmaları gerekmektedir. Çünkü hangi alanda olursa olsun, yeni fikrin kabul görmesi ve uygulanması zaman alıcı ve kararlılık gerektiren bir süreç gerektirmektedir.

## **5.2. Özgüven**

Özgüven; bireylerin kendileriyle ilgili iyi duygular taşımaları sonucunda, kendilerinden memnun olmaları ve hiçbir olumsuzluğun kendileri için zarar oluşturmayacağına inanmaları sonucunda ortaya çıkan hisleri olarak tanımlanmaktadır. Özgüven yalnızca girişimciler için değil neredeyse tüm insanlar için gerekli bir kavramdır. Kendine güven duyan kimselerin sadece girişimcilikte değil, hayatın her kesiminde başarılı olduğu ve ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Girişimcilikte ise özgüven daha da önemli bir noktadadır. Çünkü kimi zaman işin tamamı özgüvene dayalı olabilmektedir (Cansız, 2007: 60).

Bir girişimci, girişimini yürütebilmek için insanlarla iletişim halinde olmak durumunda olduğunu belirten Enver (2008), bu insanlar kendisi için müşteri konumunda ise ilişkileri farklı, çalışan konumunda ise farklı, işbirlikçi konumunda ise çok daha farklı düzeyde yürütülmesi gereken ilişkiler olduğunu söyler. Ve kendisine güven duymayan kişinin bu ilişkileri yürütebilmesi düşünülemeyeceğinden, özgüven ve girişimcilik kavramları da birbirinden ayrı yerlere konulamamaktadır.

## **5.3. Risk Alabilme**

Girişimcinin gereken yerlerde risk alabilmesi, başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Girişimcilikle ilişkili neredeyse tüm etkinlikler risk içerdiği için girişimcilikle ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda, risk alma faktörü girişimci kişiler ile girişimci olmayan kişileri birbirinden ayıran temel faktör olarak ifade edilmiştir (Naktiyok, 2004: 26-27).

Girişimcinin aldığı riskler tek bir alanda da sınırlı kalmamaktadır, ortalama bir girişimci pek çok risk türüyle karşı karşıyadır. Girişimcinin aldığı ilk risk ekonomik risk olduğunu belirten Yıldız (2007), kişi girişimciliği seçerek, aybaşında

veya ortasında bankaya giderek maaşını alma duygusundan kendisini uzaklaştırmış olduğunu ileri sürer. Ayrıca maaş veren statüsüne geçmiş ise sadece alacaklarını riske atmakla kalmayıp aynı zamanda mevcut varlıklarını ve birikimlerini de riske atmış olmaktadır. Girişimcinin aldığı bir diğer risk, kariyer riskidir. Girişimciliği seçen kişi, kamu kurumlarında veya özel sektörde kendine çizebileceği bir kariyerden vazgeçmiş olur. Özel sektör için çok büyük bir problem olmamakla beraber, kamu kurumlarının birçoğunda bulunan yaş sınırlaması ile belli bir yaşın üzerindeki kişileri çalışan olarak almama uygulaması girişimci için kariyer riskini büyüten faktörlerdendir (Enver, 2008: 37). Girişimci kendi yolunu kendi çizme kararı aldığı anda birtakım sosyal risklerle de karşı karşıya gelmektedir. Geçimini sağlaması gereken bir ailesi de var ise bu risk katlanırken, strese sebebiyet verdiği söylenebilir. Aldığı bu sosyal risk, bu yönüyle bir anda sağlık riskine de dönüşebilir. Tabii girişimci bireylerin riski benimsemiş olmaları, onların her zaman yüksek risk aldıklarını göstermemektedir. Girişimcilikle ilgili yapılan araştırmalar, etkin girişimcilerin ılımlı risk yüklenen kişilerden oluştuğunu göstermektedir. İster ılımlı düzeyde ister yüksek düzeyde risk alsın, girişimciler bu riskin sonuçlarına da katlanmak durumundadırlar. Bu yüzden çok kolay bir karar olmamakla beraber, girişimcilerin bu konuda hızlı adım atmalarının nedeni risk karşısındaki cesaretlerinin yüksek olmasıdır.

#### **5.4. Liderlik**

Atasoy (2009), girişimciler başarılı olmak için, fikirlerini, görüşlerini, amaçlarını veya taleplerini diğer insanlara kabul ettirebilmek durumunda olduğunu belirtirken istenilen şeyleri diğer insanlara cebren ve hile kullanmadan yaptırabilmenin adını da liderlik olarak tanımlamaktadır.

Liderlik özelliklerinin girişimciye sağladığı en büyük katkı problem çözebilmelerini sağlamaktır (Kutlu, 2006: 13). Pek çok insanın kararsız kalıp hareket edemediği durumlarda, lider vasıflı insanların sorumluluk alarak bir karar verip onu uyguladığı görülmektedir. Liderlerin diğer özellikleri arasında, bir organizasyonun eksiklerini tespit edip giderebilme, belirsizliği ele alma, iletişimsizliği çözme, başarısızlığa tahammül, stres ve reaksiyonla mücadele edebilme gibi unsurlar yer alır. Bu özelliklere sahip olan bir girişimci dirençlerle karşılaştığında dahi yeni fikirlere öncülük edebilir. Lider için belirtilen özelliklerin en önemlilerinin



başında iletişim konusu gelmektedir. Bir liderin kendisini takip edenler ile iletişimsiz olması kabul edilebilir bir durum değildir. İletişimden kastedilen sürekli irtibat kurma değildir. İletişim kurma aralıkları çok kısa süreler olmayabilir ancak yönetilen kişiler ile aralarındaki ilişki aktif tutulmalıdır. Küçük (2013), girişimciler girişimlerini hayata geçirebilmek ve onu sürdürebilmek için sürekli birtakım insanlarla çalışma halinde olduklarından liderlik vasıflarını taşıyor olmaları her basamakta onların işlerini kolaylaştıracak bir unsur olduğundan bahseder. Bu nedenle liderlik vasıflarına sahip olmadıklarını hisseden girişimciler bu konuda eğitim alarak liderlik yönlerini geliştirmeyi düşünmesi gerektiğini ileri sürer.

## **5.5. Motivasyon**

Motivasyon girişimciyi hedefine götürebilecek bir rüzgar olduğunu ve rüzgarı kuvvetli esen girişimcilerin başarıya yaklaşması da daha hızlı olacağını vurgulayan Cansız (2007), fakat küçük problemlerde dahi motivasyonu kırılan girişimcilerin başarıya ulaşması uzun zaman alabilir hatta çoğu zaman gerçekleşmeyeceğinden bahseder. Bu nedenle insan hayatındaki pek çok konuda olduğu gibi girişimcilikte de motivasyon belirgin şekilde göze çarpan bir konulardan birisidir.

Girişimcilik, motivasyonun kırılması için pek çok etkeni içinde barındıran zor bir süreçtir (Gözek, 2006: 19). Bunun nedeni girişimciliğin temelinde yenilik ve yeni işleri hayata geçirme çabası olmasıdır. Yenilik ve değişim, insanlar tarafından kolaylıkla kabul gören kavramlar olmadığı için verilen farklı tepkiler girişimciyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu noktada girişimci işine gerçekten inanıyorsa, inanması için hissiyatının dışında farklı gerekçeleri de varsa motivasyonunu yüksek tutmalı ve inandığı işin peşinden gitmelidir. Ancak olumsuz eleştiri ile karşılaşıldığında kolaylıkla kırılan bir motivasyon, girişimciyi yarı yolda bırakabilmektedir.

En iyi motivasyon kaynaklarından biri doğru ve yerinde bir hedef belirlemektir. Bu hedeflerin yerine getirilmesi, insanın kendini gerçekleştirme ve gurur gibi yüksek İhtiyaçlarını tatmin ettiğinden, hedefe ulaşılması ve başarının takdir edilmesi süreci iyileştiren bir unsur haline dönüşür. Bu nedenle girişimci

motive olabilmek için kendisine yerinde ve ulaşılabilir bir hedef koymalıdır (Allan, 1998: 5).

## 5.6. Empati

Atasoy (2009)'a göre başarılı girişimcilerin sahip olduğu özelliklerden biri de empati kurabilme yeteneğidir. Empati, bir insanın kendisini karşıdakinin yerine koyarak düşünmesi, konuya onun yaklaştığı gibi yaklaşmayı denemesi ve karşıdakine bu açıdan yaklaşması olarak ifade edilebilir. Empati yalnızca girişimciler için değil, her insana hayatının her aşamasında lazım olabilecek bir özelliklerden bir tanesidir. Çünkü empati kurabilmek iletişimi kolaylaştırırken, aynı zamanda kuvvetlendirmektedir. Örneğin sinirlenen bir insanın neden sinirli olduğunu anlamaya çalışan ve bunu tespit ettikten sonra ona kendisini anladığını hissettiren bir yaklaşım ile yaklaşan kişi onunla doğru iletişimi kurabilme adına en doğru işi yapmış olacaktır. Bu yapılmadığı zaman karşıdakinin sinirli dünyasına katılan yeni bir insan ve sürekli sinirlilik katsayısı artan bir toplum olma yolunda ilerlenilmiş olur.

Empati kurabilen girişimcilerin başarılı olmasının nedeni de aynı noktaya dayanmaktadır. Müşterilerinin ve çalışanlarının beklentilerini anlamaya çalışan bir girişimci başarı için çok önemli bir şartı yerine getirmiş olur. Girişimcilikte empati yalnızca müşterileri ve çalışanları anlamakla sınırlı kalmaz, rakiplerin yerine kendini koyarak düşünmek de gereklidir. Bu şekilde düşünen, rakiplerinin yapacağı hamleleri tahmin eden bir girişimci kendisine çok önemli bir avantaj sağlamaktadır (Göçmen, 2007: 37).

## **6. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ**

Girişimlik ekonomik gelişme sürecinin son derece önemli bir değişkenidir ve bu süreç içerisinde girişimcinin son derece önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Girişimcilik türleri; orijinal girişimcilik, kurumsal Girişimcilik, profesyonel -yönetici girişimcilik, teknik girişimcilik, girişimci girişimciliği, çevreci girişimcilik, fırsat girişimciliği, yaratıcı girişimciliği, kamu girişimciliği ve iç girişimciliktir (Kutlu, 2006: 21)

### **6.1. Profesyonel Girişimcilik (Yönetici Girişimcilik)**

Bu girişim türü ister kriz, ister kötü yönetim, isterse girişimcinin ölüm, miras paylaşımı gibi nedenleriyle olsun girişimin, işletme içerisinde ya da işletme dışarısından birine devredilmesi veya satılmasını ifade etmektedir (Demir, 2007: 37). Bu tür girişimcilik daha çok risk sermaye şirketlerinin dışsal kredi ve finansmanlarıyla desteklenmektedir. Risk sermayedarları girişimcilik fırsatlarına uygun biçimde katılmaktadırlar. Daha çok yönetim kademesinde bulunan etkin, deneyimli, becerikli ve girişimcilik nitelikleri yüksek kişilere çok uygundur (Top, 2006: 8).

### **6.2. Teknik Girişimcilik**

Teknik girişimcilik; yenilik, yaratıcılık ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin (AR-GE) finansal açıdan desteklenmesini ve yönetilmesini içine alan ve daha çok teknolojik alanda ortaya çıkan ekip girişimciliğidir. Dolayısıyla yüksek teknolojiye sahip, eğitim düzeyleri yüksek, bilgili ve deneyimli girişimcilerin projelerine yapılan yatırımlar olarak tanımlanmaktadır (Fusfeld, 1986, s.7'den aktaran Göçmen, 2007: 20).

### **6.3. Girişimci Girişimciliği**

İrmiş vd. (2010), bu girişimcilik türünde deneyimli olan girişimcilerin faaliyetinde bulunmuş kişilerin fırsat olarak gördükleri yeni girişimcileri desteklemeleri şeklinde gelişen bir girişimcilik olduğundan bahseder. Özellikle hızlı büyüyen ve gelişen sektörlerde küçük girişimcilerin önünü kesmek durumunda olan rakiplerle mücadele etmelerinde olumlu görülen bir girişimcilik olan girişimci girişimciliği, birlikte iş yapmanın, iş birliği yapmanın ve ortak iş yapma kültürünün gelişmesine de katkı sağlamaktadır.

#### **6.4. Çevreci Girişimcilik**

Çevre ile ilgili sorunlara çözüm bularak ortaya çıkan fırsatları değerlendiren girişim türü ileri süren Enver (2008), özellikle son zamanlarda çevre bilincinin dünya genelinde gelişmiş olup, kirliliklere karşı önlemler yeni iş fırsatlarını doğurmaya başladığından bahsetmektedir. Atıkların değerlendirilmesi, yeniden dönüşüm faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, çevreye zarar vermeyen yeni üretim yöntemlerinin (organik tarım) geliştirilmesi ve hava, su, toprak kirliliğini önleyici yeni teknik gelişmeler çevreci girişimlere fırsatlar sunmakta olduğu söylenebilir.

#### **6.5. Fırsat Girişimciliği**

Mevcut ve potansiyel pazarlardaki değişimin getirdiği fırsatları görerek veya potansiyel fırsatları sezinleyerek mevcut veya hedef pazara mal satmak amacıyla yapılan girişimciliktir (Tekin, 2004: 12). Bu nedenle de pazarda oluşabilecek fırsatlar girişimciler tarafından takip edilip ve en uygun zamanda faaliyete geçilmektedir. Fırsat girişimciliği, ekonomide ortaya çıkan değişimlere bağlı olarak pazarın ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmetlerin sunulması şeklinde girişimsel faaliyetleri gerçekleştirmektedir (12-13)

#### **6.6. Yaratıcı Girişimcilik**

Yaratıcı girişimcilik, pratikte olmayan bir şeyden bir sonuç yaratma ya da üretme sürecidir (Yeniçeri, 2005: 452). Yaratıcı girişimci aynı zamanda değer üreten kişi olduğu ileri sürülürken, yaratıcı girişimcilik ortaya konulan yenilik, fark ve yeni

oluşumları içerdiği için eşsiz ve özgün bir tavidir denilmektedir. Yaratıcı girişimcilik sayesinde yeni bir fikir veya buluş, ya da mevcut olan bir mal veya hizmetin dizayn, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilip pazara sunulması anlamına da gelmektedir.(452)

### **6.7. Kamu Girişimciliği**

Toplum bireylerine kamusal hizmet sunan kamusal kaynaklar ve kamu yetkilerini kullanan girişimciliğe kamu girişimciliği denilmektedir (Erkan, 2012: 71). Bu bilgiler ışığında kamu girişimciliğini girişimsel faaliyetlerini idame ettirirken kamu hukukuna tabi olarak çalışmakta fakat olağanüstü durumlarda özel hukuk hükümlerine tabi olarak çalışmaktadırlar.

### **6.8. İç Girişimcilik**

Yıldız (2007), özellikle son yıllarda gündeme gelen bir girişimcilik türü olduğundan ve iç girişimcilik fırsatları fark etme süreci ve artı değer yaratmak için üretim faktörleri arasındaki işlemleri yaratıcı bir şekilde organize etme faaliyeti olduğundan bahsetmektedir. İç girişimcilik ile örgütte çalışan her bireyin girişimci gibi düşünmesi ve faaliyet göstermesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle de iç girişimcilik kavramı; yeni bir ürün, hizmet ve süreç tasarlayabilen bir organizasyon yapısını ortaya koymakta dolayısıyla işletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi için önemli bir kaynak sayılmaktadır (Naktiyok, 2004: 36).

## 7. GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 7.1. Kültürel Yapı

Kültürün, ait olduğu toplumun norm ve kurallarına, kurumlarına, süreçlerine, ilişkilerine ve yapılarına şekil vererek; üyelerinin çalışma derecesini, biçimini ve yönetimini güçlü bir şekilde yönlendirdiği genel olarak kabul edilmekle beraber hemen her konu ve kavram içerisinde kendine geçerli bir yer bulduğu görülmektedir (Tosun, 1990: 145).

Toplumsal kültür kendi içerisinde ve kendiyile etkileşim halinde olan bir dizi alt kültüre sahiptir. Girişimcilik kültürü bu alt kültürden biridir ve toplumsal kültür ile onun bileşenlerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Girişimcilik ruhunun oluşumunda kültürel yapının önemli bir yeri bulunmaktadır. Birey yaşadığı toplumda egemen olan kültürel değerlerin taşıyıcısı durumundadır. Dolayısıyla bir toplumdaki girişimcilik olgusunu anlayabilmek için egemen kültürün unsurlarının bilinmesinde yarar bulunmaktadır. Sosyo-kültürel ortamın yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisini inceleyen kültürel sistemin özelliklerinin tespit edilmesinde başvurulması gereken, hatta bu konuyla ilgili birçok araştırmaya da kaynaklık eden, Geert Hofstede'nin ulusal değerler sisteminin boyutuna yönelik araştırmasıdır. Hofstede'e göre, işle ilgili tutumlar arasındaki farklılıkları en iyi açıklayan değişkenler, yapılan iş, çalışılan iş yeri, yaş, ya da cinsiyet değil, ulusal kültür olmuştur (Ergin, 2002: 87).

Hofstede araştırmasının amacı, kültürün yönetim olgusu üzerinde etkisi olduğu tezinin kanıtlanmasıdır. Bu amaçla Hofstede güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erillik- dişillik boyutlarını içeren Hermes Anketini 1963 ve 1973 yılları arasında aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 53 ülkede uygulamıştır. Türkiye bu ankette güç mesafesi ve belirsizlikten sakınma boyutunda oldukça yüksek skorlar almıştır. Yine ülkemizin eril dişil ayrımının orta sınırına en yakın bir yerde puan aldığı ve ortaklaşa davranmayı önde tuttuğu belirlenmiştir (Köse, 2000: 11). Hofstede araştırmasında, ulusal değerler sisteminin dört boyutunu incelemiştir.

Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik / toplumculuk ve erkeklik / dişilik (sert- sevecen kültür) boyutları olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamaya bir de “denetim noktası” boyutu eklenebilir (Çağlar, 2001: 125).

## **7.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Türk toplumunda özgür seçim yerine belirlenimciliğin egemen olduğu gözlenmektedir. Dinin de belirlenimci eğilimleri desteklediği söylenebilir. Ay ve Ünal (1999), belirsizlikten kaçınmanın bazı olumsuz yanları bulunmakta olduğunu; ve ancak toplumun ve bireylerin performans ve verimliliğini olumsuz etkilediği hususunda bulgu yokluğunu ileri sürer. Örneğin Japonların belirsizlikten kaçınma eğilimleri bizden çok daha yüksektir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türk toplumunda, yönetim stillerinin ve örgütsel tasarımların, deterministik olmayan, belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlara oranla farklılaştırılmaları doğru bir yaklaşım olabilir (Sargut, 1994: 27).

## **7.3. Bireysellik ve Toplumculuk**

Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyselciliğin önünde tutmaktadır. Yani, bireyler daha çok ait oldukları ya da önem verdikleri gruplara göre hareket etmek ve uyum içinde yaşamak eğilimindedirler (Ergin, 2002: 188). Bu gerçek, yönetim stili ve örgüt tasarımları açısından göz ardı edilmeyecek kadar önemli bir bulgudur. Türk kültürünün toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek oluşu gibi öne çıkan özelliklerinin Türk şirketlerine de; etki ve güç dağılımının tepede toplanması, delegasyonun az, karar verme mekanizmasının merkezi olması ve yöneticilerin güçlü kişiliği şeklinde yansıdığı; örgüt yapısının, bir ‘aile yapısını’ çağrıştırdığı belirtilmektedir (Köse, 2003:112). Bu özelliğin bazı olumsuz yanları bulunmaktadır; yenilikçiliği, yaratıcılığı ve girişimciliği engellediği düşünülür. Ancak az önceki sınıflamada olduğu gibi Japonya, Tayvan, Singapur, Hong Kong gibi ortaklaşa davranış özelliği sergiledikleri halde bu olumsuzlukları aşmışlardır. Bu dezavantajların ise avantaja çevrilmesi şeklinde başarılı olunabilecek bir özelliktir.

Bireyselciliği önde tutan kültürlerde, grup çalışması gündeme geldiğinde, kültür bireysel yararı ön gördüğü için kişilerin grubun amaçlarına ulaşmasına az katkı verdikleri ve toplumsal kaytarmacılığı arttığı gözlemlenmektedir (Sargut, 1994:

145). Son yıllarda yapılan araştırmalar, Türkiye’de bireycilik eğilimlerinde önemli bir artış olduğunu göstermiştir (Göçmen, 2007: 27). Ancak toplulukçuluk eğilimleri bakımından da bir azalma söz konusu değildir ve sonuç olarak kültürümüzde hem bireyci hem toplulukçu özelliklerin aynı anda yüksek olduğu görülmektedir (Ergin, 1997: 188).

#### **7.4. Erkeklik ve Dişilik**

Börü (2006), erkeklik; atılganlık, saldırganlık, para elde etme hırsı, başarı hırsı, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kahramanlık, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, öne çıkma arzusu taşımak ve maddi başarıyı ifade etmekte olduğunu belirtir. Dişilik ise; insanlar arası ilişkiye ve insana önem verilmesi, tevazu, zayıfları koruma, yaşamın kalitesine verilen önem, merhamet, şefkat, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi değerlerden oluşur. Ancak, Hofstede’nin bilim dünyasında en az kabul görmüş boyutu, bu erkeklik/ dişilik boyutudur (Ergin, 2002: 188). Hofstede’ye göre Türk toplumu dişi özellikleri daha baskın olan bir toplumdur. Birlikte var olma kavramının egemen ideoloji biçimine dönüşmeye başladığı, çevrenin korunmasının önem kazandığı dünyamızda “dişilikle” “erkeklik” dengesi bir toplumun iç dinamiklerine olumlu katkılar yapacaktır (Sargut, 1994: 145).

#### **7.5. Denetim Noktası**

Denetim noktası bulunduğu yere göre değişmeye gösterdiğimiz tepkiyi belirlemektedir. Denetim noktasına göre toplumlar ikiye ayrılabilirler: içseller ve dışsallar. İçseller; çevrenin geleceğe dönük yararlı enformasyon sağlayan özelliklerine önem veren, çevrelerini geliştirmek için çaba harcayan, başarıya önem veren, becerilerini geliştirmeye eğilimi yüksek olan, sorgulayan ve daha çok bilgi hatırlayan özellikler taşırlar. Dışsallar da tam tersi özellikler taşırlar (Çağlar, 2001: 138). Daha açık bir ifadeyle “içsel denetim odağı, insanların kendi kaderlerini denetleyebildiklerine ilişkin inançlarını ifade ederken, dışsal denetim odağına sahip olanlar, başarı ve başarısızlığı, kendileri dışındaki faktörlerde aramaktadırlar.” Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir. Belirlenimcilik, belirsizlikten kaçınma ve ortaklaşa davranışçılık, Türk kültüründeki konumları



irdelendiğinde, toplumdaki dışsallık eğilimiyle ilişkilendirilebilir. Ancak dışsal özelliklere sahip insanlar, zamanla içsel özellikler geliştirebilirler (Köse, 2003: 115).

Egemen kültürün dışsallığı tetiklediği bir ülkede üç temel sorunla karşılaşılabilir; insanlar dış denetime gereksinim duyacakları için katılımcı ve demokratik yönetim biçimlerine geçmek zor olacaktır. Dış denetime gereksinim duyan insan topluluklarını teşvik etmek zor olacaktır. Dışsallığın iyileştirilemeyen hastalıklarından birisi de kurtarıcı bekleme eğilimidir (Sargut, 1994: 128).

Yukarıda sayılan sorunların hem bireysel, hem örgütsel, hem de ülkesel baz da önemi yadsınamaz büyüklüktedir. Bu nedenle de içsellik ve dışsallık önemsenmesi gereken bir ayırım olmaktadır. Bir ülkenin genel performansını yükseltmenin daha çok içsel denetimli insanların varlığı ve egemen kültürdeki dışsallığı özendiren öğelerin ayıklanıp yok edilmesiyle mümkün olabileceği unutulmamalıdır (Sargut, 1994: 129).

Çağdaşlaşma çabası içinde olan Türkiye'nin de kültürel görecelikten kaynaklanan bazı sorunları bulunmaktadır. Bunların üzerine giderek çözüm yolları bulunmalıdır. Yapılan araştırmalar, Türk toplumunun kültürel boyutta Batı toplumlarından önemli ölçüde farklılaştığını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle de kültürel açıdan farklılık gösteren bireylere, Batıdan kaynaklanan kural ve değerler Sistemiyle yaklaşmak, uygun bir yöntem olmayabilmektedir. Günümüz koşullarında sınırların hemen hemen ortadan kalktığı büyük anlamda çok uluslu şirketlerin gündeme geldiği bir Dünya'da, kültürel farklılıkları dikkate almadan yönetim tekniklerinin uygulanması zor ve sağlıklı olabilmektedir (Sargut, 1994: 140).

Farklılıkların anlaşılabilmesi ve daha sağlıklı bir iş yaşamını ortaya çıkarmak için Türk Kültürel yapısına uygun bir yönetim modeli geliştirilmelidir. Günümüzde sık sık bir Japon modelinden, bir Amerikan yönetim tarzından ya da bir Alman yaklaşımından söz ediliyorsa, Türk yönetim anlayışından veya yönetim modelinden de söz edilebilir. "Türk Yönetim Modeli işte budur" demek şu aşamada doğru bir yaklaşım olmasa da, bu konuda yapılacak sistemli ve yoğun araştırmaların toplumu Türk tipi bir yönetim modeline götürmesi olasıdır (Çağlar, 2001: 138).

Yukarıda da ayrıntılı olarak açıklanan özellikler Türk toplumunun sahip olduğu kültürel yapıyı tanımlamada büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Yönetim anlayışı ve yapısı üzerine de önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bu özelliklerden hareketle ve bu özelliklerin sistematize edilmesinde yardımcı olabilecek kültür varsayımları şu maddeler halinde sıralanabilmektedir (Sargut, 1994: 144);

1992 – 1994 yılları arasında Ferda Erdem tarafından Hofstede araştırması Türkiye’ de tekrar uygulanmış ve sonuçlarda fazla farklılık saptanamamıştır. Bu da toplumsal kültürün ve buna bağlı olarak gelişen yönetim kültürünün kolay kolay değişmemesi ile açıklanabilmektedir (Köse, 2000: 11).

Kültürel farklılaşma, kaçınılmaz bir biçimde yönetici davranışlarını da etkilemektedir. Bunun temel nedeni, yöneticilerin işlevlerini farklı kültürel ortamlarda ve iklimlerde yerine getiriyor olmalarıdır. Yine yetiştirilme biçimleri de bunu etkilemektedir. Türk insanının ve yöneticisinin, göreve dönük olması gereken koşullarda ilişkiye dönük olduğu araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Bunun en önemli nedeni, kendisini biçimleyen kültürdür. Bu durum; yönetim stillerini de etkilemektedir (Köse, 2000: 12). Ergun’un araştırmasına göre; ülkemizde yöneticiler astlarına danışmadan karar vermektedirler ve astların işlerine pek karışmayıp yeterli bir denetim uygulanmamakta, başarısızlık söz konusu olduğunda ise astın kendisi değil, yapılan hareket eleştirilmektedir. Astlar ise otoriter yönetim tarzına direnmemektedirler. Ayrıca yöneticiler belirsizlikten, görev çevresinde farklı davranmaktan ve yenilik yaratmaktan kaçınmaktadırlar. Yazılı kurallara uymakta, mevcut statüsünü kaybetmeme güdüsüyle risk almama, çalışma yeri ve arkadaşlarına adanma eğilimi göstermektedirler (13).

## **7.6. Aile Yapısı**

Girişimcilik toplumun kültürünün ve alt bileşenlerin sunduğu değerler ile ilgilidir. Çoğu zaman doğuştan var olduğu düşünülen girişimcilik özelliklerinin aslında öğrenilebilen bir davranış olduğu ve kendisine zemin bulduğu yer ve zamanda ortaya çıktığını söylemek de mümkün olmaktadır (İrmiş vd. 2010: 12).

Yapılan çalışmalarda aile yapısı ile aile içi ilişkilerle girişimcilik arasında bir etkileşimin olduğu tespit edilmiştir. Bireyin yetiştirme tarzının ve ailesinin girişimciliğin gelişimi konusunda etkisi söz konusudur (Tüsiad, 1987, s.37’den aktaran Göçmen, 2007: 33). Ailenin çocuğu erken yaşlarda deneyim kazanması için cesaretlendirmesi ve desteklemesi bireyin girişimcilik duygusunun gelişiminde etkili olmaktadır. Yine ailenin çocukları sürekli eleştirmeleri, engellemeleri, desteklememeleri ve cezalandırmaları da bireylerde suçluluk ve bağımlılık duygusunu geliştirerek başarısızlık duygusunun ağır basmasına yol açmaktadır (Güvenç, 1984: 322-323).

Özellikle ataerkil aile yapısında yetişen bireyler tarımla uğraştıklarından, bu sebeple de aile ve işle ilgili kararlar ailenin büyük bireyleri tarafından verildiğinden, anne babanın sıkı denetimi ve itaatin belirginleştiği bu tür bir ortamda dinamik, üretken, risk alabilen, sorumluluk alabilen girişimci yapıya sahip bireylerin yetişmesi zor olmaktadır. Yine kırsal kesimde yetişen bireylerin sürekli kendilerini güvende hissetme güdüsünün baskın çıkması sebebiyle de girişimci bireylerin yetişmesi zor olmaktadır (Tüsiad, 1987, s.15'den aktaran Göçmen, 2007: 33).

Ancak kendi işlerine sahip bilinçli anne ve babalar tarafından yetiştirilmiş daha çok bağımsız, esnek ve hoşgörülü davranışlar ile karşılaşan bireylerin girişimci davranış özelliklerinin görüldüğü söylenebilmektedir.

Araştırmalar, bireyin doğumundan itibaren en fazla babasından olmak üzere diğer aile bireylerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ailede girişimcilik konusunda deneyimli bireylerin varlığı doğal olarak bireyinde girişimcilik özelliklerinin etkili olması konusunda etkili olmaktadır. Yine Türkiye' de yapılan araştırmalar bize göstermektedir ki; babası tüccar ya da iş adamı olan birçok kişi girişimcilik özelliklerini sergilemektedir (Esen, 1999: 28).

## **7.7. Eğitim Kurumları**

Cansız (2007), göre girişimciliğin gelişiminde ailenin önemli bir payının yanında eğitiminde payı bulunmaktadır. Bireylerin okul hayatlarında karşılaştıkları durumlar girişimcilik özelliklerini baskı altına alabilmekte ya da açığa çıkarabilmektedir.

Yapılan araştırmalar, eğitim sürecinde sürekli değişen ve geçerliliğini kaybeden ezberci eğitim sisteminin aksine bilinmeyenlerin keşfedilmesine yönelik eğitim sistemi ile yetişen bireylerin daha yaratıcı ve girişimci olduklarını göstermiştir (Göçmen, 2007: 34). Ezberciliğe yönelmiş bir eğitim sistemi yerine kişisel yetenek ve yaratıcılığın dışa yansımaları kolaylaştıran bir eğitim sisteminin yürütülmesi girişimciliği olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla eğitim sisteminin ezberciliğe teşvik eden sitem anlayışından, yaratıcı ve bireysel yetenekleri ortaya çıkaracağı bir sisteme dönüştürülmesi girişimcilik faaliyetlerini arttıracığı düşünülmektedir.

Türkiye'de geleceğin girişimcileri gözüyle bakılan işletme fakültesi öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bir

araştırmada; üniversite öğrencilerinin yaratıcı ve orijinal olmaksansa; kontrollü, mantıklı ve güvenilir kişiler olmayı tercih ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır (Korkmaz, 2000: 132). Dolayısıyla; üniversite öğrencilerinin özellikle de işletme ve iktisat fakültelerinde öğrenim görenlerin, girişimcilik özelliklerinin arttırılması için eğitim sisteminin ve müfredatın değiştirilmesi; uygulamaya yönelik bir eğitim sistemine geçilmesinin girişimciliğin artışında etkili olabileceği düşünölmektedir.

### **7.8. Din Faktörü**

Dini faktörlerinde az da olsa girişimcilik üzerinde etkisi olduğu söylenmektedir. Çünkü din faktörü toplumsal kültürü tartışılamaz bir şekilde etkilemekte, şekillendirmektedir. Özellikle gündelik hayatta mevcut olan dini telkinler bireylerin hayata karşı tutum ve davranışlarını etkilemekte olup, bu durum iş yaşamına da yansımaktadır. Dinsel değerlerin girişimci davranışlara yol açtığını ve özellikle de Protestan çalışma ahlakı ile girişimcilik arasında bağlantı olduğunu söyleyen Max Weber'dir (Weber, 1985: 345).

### **7.9. Liderlik Tarzı**

Liderlik, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini, belirli şartlar altında kişisel amaçları veya grubun amaçlarını geçekleştirmeye yönelik olarak etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Demir, 2007: 59). Bir başka tanıma göre ise liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için bir grubu etkileme yeteneğidir (Robbins, 1996, s.413'den aktaran Göçmen, 2007: 35).

Lider kavramı ise, başkalarını etkileyen, yönlendiren ve belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olarak bahsedilmektedir. Lider, grubu bir amaç geçekleştirmek üzere emir ve talimatları ile harekete geçiren, yönlendiren kişi olduğu belirtilmektedir. Liderlik kavramı bir süreci ifade ederken, lider kavramı bu süreci yönlendiren kişiyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu nedenle de liderin çalışanlara örnek olması ve girişimci liderlik anlayışına sahip olması gerekmektedir. Liderlik türlerinde biri olan girişimci liderlik, iç çevresine ilişkin fırsat ve avantajları elde edebilmek amaç ile örgüt kaynaklarını stratejik olarak yönetebilmek için başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Enver, 2008: 92)

Girişimci liderler aşağıda sayılan özelliklere sahip olmalıdırlar. (İraz, 2005: 193-194);

- Girişimci yeteneklerini desteklemek
- Mevcut örgüt modeliniz zorlayacak olan yenilikleri korumak
- Fırsatları algılamak
- Hakim mantığı (zihniyeti) sorgulamak
- Yanıltıcı basit soruları tekrarlamak
- Stratejik yönetim ve girişimcilik arasında ilişki kurmak

### **7.10. Örgüt Kültürü**

Günümüzde örgüt kültürü kalite, verimlilik, örgütlenme ve rasyonel planlamalara yönelik bir felsefi bakış açısını gündeme getirirken, mükemmellik, dayanışma, sevgi, birliktelik gibi bazı ahlak normlarının da benimsenmesin kabul etmektedir. İş ahlakı ve etikte bu ortamda güç kazanmakta ve yükselmektedir (Türkdoğan, 1998: 8).

Özellikle günümüzde sıkça anılmaya başlanan örgüt kültürü kavramına bilim dünyasında ilgi büyük gözükmektedir. Ancak bilim insanları arasında örgüt kültürüne gösterilen ilgiye rağmen, tanımı üzerinde henüz bir birliktelik sağlanamamıştır (Ay, 1999: 75). Kültür, bir örgüt içerisinde örgüt ile makineler, örgüt ile bireyler arasındaki ilişkilerden meydana gelmektedir. Böylece örgütsel çevredeki yerini alan kültür, örgüte girince bireylerin karşılıklı ilişkileri sonucu uğradığı değişmelerle yeni bir görünüm kazanarak toplumsal kültürden örgütsel kültüre dönüşmektedir (Köse, 2003: 10).

Örgütsel kültür örgütü bir arada tutan bir tutkal olarak nitelendirilmekte ve kültür, onu oluşturan bireylerin değer, inanç ve beklentileri üzerinde odaklaşmaktadır. Buna göre örgüt kültürü; örgütü oluşturan yapıyı, ilişkileri ve bireysel davranışları önemli ölçüde etkilemekte, hatta bunlar üzerinde dönüştürücü etki sağlamaktadır (Köse, 2003: 14).

Örgütsel kültür, örgütün içinde yer aldığı toplumun ve kültürel çevrenin kültüründen bağımsız olarak düşünülmemelidir. Örgütsel kültür genel kültüre göre bir alt kültür olarak düşünülebileceği gibi bir örgütün içindeki çeşitli grupların kültürlerine göre de bir genel kültür olarak görülebilir. Bu bakış açısıyla birlikte; örgüt ve yönetimi olarak her ne kadar evrensel bazı süreç ve yöntemlerden söz edilse de, farklı toplumlarda farklı örgütsel yapılar içinde yer alan insanların, aynı zamanda farklı kültürlerin de ürünü oldukları düşünüldüğünde; liderlik, otorite, kararlara katılma, motivasyon, örgütsel yapı gibi bazı konulara bakış açıları ve uygulama biçimlerinde farklılıkların yaşandığı, işe ilişkin tutu, değer, ve beklentilerinde buna paralel olarak farklılık gösterebilecekleri düşünülebilmektedir (Köse, 2003: 15).

Sonuç olarak; örgüt kültürünün çalışanların motivasyonu ve örgütü sahiplenmesi açısından önemi yadsınmamaktadır. Örgüt kültürü ile çalışanlara toplumsal kültürün ötesinde yetiştirilme imkânı sağlamaktadır. Bireyler, aile ve eğitim kurumları gibi, çalıştıkları örgütlerde de geliştirmekte ve yetiştirmektedir. Dolayısıyla girişimciliği destekleyen bir kültür içerisinde çalışan bireylerin girişimcilik duygularının geliştiği, bu sayede hem örgütün hem de bireylerin avantajlar elde ettiği görülmektedir.

### **7.11. Teknoloji ve Strateji**

Türkiye diğer ülkeler ile özellikle de gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında, teknolojik açıdan oldukça geride kalmış bir ülke konumundadır. Bunun da en büyük sebeplerinden biri teknolojik açıdan önemli sayılan AR-GE çalışmalarına yeterli kaynak aktarımı olmamasıdır. Hem AR-GE'ye yeterli oranda kaynak ayırmayan, hem de AR-GE çalışanı yeterli düzeyde olmayan Türkiye, doğal olarak bilimsel ve teknolojik üretimde düşük bir performans sergilemekte, bu durum da teknolojinin ve bilimin ekonomiye katkısını sınırlı düzeyde bırakmaktadır (Tüsiad, 2002, s.s.175-176'den aktaran Göçmen, 2007: 40).

Ülkemizde hala teknolojik açıdan geri kalmışlığın bize ne gibi olumsuzluklar taşıdığı anlaşılmamaktadır ki yoğun teknoloji ithali karşısında önemli önlemler alınmamaktadır. Genç nüfusa sahip bir ülke olarak önemli oranda beyin göçü vermemiz, durumun ciddiyetini biraz daha gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla gerek okullarda gerekse iş hayatında bilimin ve teknolojinin önemi vurgulanmalı ve

gerekli bilinçlenme sağlanmalıdır. Bilimin ve teknolojinin olmadığı yerde, ürün geliştirmek yetersiz ve kısa dönemli olacağından gerekli alt yapı oluşturulmalıdır.

Örgütün stratejisi girişim için net bir doğrultu göstermediği takdirde, diğer testler tamamen başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Uzun ömürlü bir örgüt kurmak isteyen bir girişimci, stratejiyi açık ve net bir biçimde formüle etmelidir. Strateji, girişimcinin beklentileriyle uzun vadeli politikaları, coğrafi uzanımı, teknik becerileri ve diğer stratejik hususları bağdaştırmalıdır. Strateji, şirketin durduğu noktayı değil, varmak istediği noktayı göstermelidir. Ayrıca, strateji kararlar için bir temel oluşturmalı ve şirketin ulaşmak istenen noktaya varmasını sağlayacak politikalar içermelidir. Stratejinin çalışanlar, yatırımcılar ve müşteriler tarafından kolaylıkla anlaşılması gerekmektedir. Çok genel bir şekilde ifade edilmiş bir strateji, stratejisizliğe eş değerdedir (Bhide, 2002, s.s.31-32'den aktaran Göçmen, 2007: 41).

Önemli bir nokta da stratejilerin uzun vadeli hedefleri karşılayıp karşılayamayacağı konusudur. Bu sebeple uzun vadeli planlar ayrıntılı bir şekilde yapılmalı, piyasa için geleceğe yönelik tahminler yeterli düzeyde olmalıdır.

## **7.12. Kitle İletişim Araçları**

Gözek (2006), bireyin dışarı açılma ve toplum içerisine daha fazla girme isteğinin ve olanaklarının artmasıyla kitle iletişim araçlarının gelişim açısından önemi de artmakta olduğundan ve son zamanlarda tek bir düğmesiyle dünyanın her yerinde iletişimi kolaylaştıran ve çabuklaştıran internet de, bireyleri küresel dünyanın verileriyle buluşturarak davranış ve tutumların şekillenmesinde önemli rol oynamasından bahsetmektedir. Kitle iletişim araçları sayesinde bireyler, yetiştiği toplumun üyesi olmanın dışında bir bütün olarak dünyanın ve onun farklı toplumlarının üyesi olacak, dolayısıyla dünya çapında bir etkileşim sürecinin de bir parçası olabilirler. Kitle iletişim araçlarındaki bu değişim, girişimcilik kültürünü de etkilemektedir; çünkü girişimciler bu sayede çevrelerindeki değişimleri, fırsat ve tehditleri daha hızlı algılayabilmekte ve faaliyetleri için gerekli olan bilgi aktarım hızı da artmaktadır.

## **7.13. Ekonomik Faktörler**

Sermaye, temel üretim faktörlerinden birisidir. İktisadi gelişme için sermaye arzı çok gerekli bir öge olmaktadır. Bununla birlikte, ekonomik gelişmede büyük miktarda sermaye birikimi konusunun, “olmazsa olmaz” biçiminde gereğinden fazla büyütülmüş olduğu gözlenmektedir. Nitekim günümüzde olduğu gibi daha Osmanlı İmparatorluğu döneminde de İmparatorluğun ekonomik yönden gelişmemesi, sermaye birikiminin yeterli olmamasına bağlanmaktaydı. Ancak sermaye birikiminin olmaması da servetin olmamasından değil, sanayi ticaret ve bankaların gelişmemesinden dolayı bir birikimin olamamasından ötürüdür anlayışı da yaygın olmaktadır. O halde sermaye ne kadar önemli bir üretim faktörü olsa da tek başına ekonomide yapısal bir dönüşmeye neden olamamaktadır (Erol, 2002: 118).

Durum her ne kadar bu şekilde görülse de; Türkiye’ de girişimcilerinin elinde yeterli miktarda sermaye birikiminin olmayışı da girişimsel faaliyetleri olumsuz şekilde etkilediği de gözden kaçmamaktadır. Kişi başına düşen gelir olarak orta gelirli ülkeler arasında olan Türkiye, toplam Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) açısından dünyanın gelişen ekonomileri arasında sayılmaktadır (Kutlu, 2006: 79).

Yabancı yatırımlara yeterli destek ve özendirici politikaların uygulanmaması sebebiyle Türkiye’nin pazar büyüklüğü iyi olmasına rağmen yabancı yatırımlar için cazip hale gelememiştir. Yine doğru ve etkin politikaların uygulanamayışı, genel politik ve yasal düzenlemelerdeki eksiklik, siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, dış ve iç borç yükü ve faizleri, enflasyon oranındaki düzensizlik, pazar koşullarındaki dalgalanmalar ve dengesizlik, gelirin az ve dağılımın adaletsiz oluşu, yolsuzluk, işsizlik, eğitimin istenen düzey ve kalitede olmayışı gibi sebeplerin de ekonomideki kötüye gidiş eğilimini arttırdığı gözlenmektedir. Ekonomik ve sosyal refah ile çalışma verimliliğinin alt yapıları arasında katılımcı demokrasi, insan hakları, eğitim, bilimsel ve teknolojik araştırmalar en ön sıralarda yer almaktadır. Dolayısıyla değişen dünya koşullarına cevap verilebilmesi için yeniden düzenleme gayretlerinde bu önceliklerin göz önünde tutulması gerekmektedir (Kavi, 2000: 43).



## **8. GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARI FAKTÖRLERİ VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ**

İşletmenin kurulabilmesinde, girişimcinin rolü ne kadar büyük olursa; işletmenin başarılı bir biçimde ekonomik faaliyetlerinin sürdürülmesinde de, girişimci rolünün o kadar büyük olması muhtemeldir. Her parası olan girişimci olamayacağı gibi, girişimci aynı zamanda tüm üretim faktörlerini bir araya getirmeli, risk üstlenmeli, kendi işinin sahibi olmayı istemeli ve çeşitli özelliklerinde taşınması gerekmektedir.

Girişimcilerin başarılı olmalarında onların ufaktan başlayıp zaman içerisinde doğru hamleleri yapa yapa büyümeleri gelmektedir. Ülkemizde şu anda 2. hatta 3. kuşak işletme sahiplerinin daha köklü şirketlere sahip olması bu devamlıktan gelmektedir. Nerede hata yapmaya başlarsa bu bir kartopu gibi zincirleme sona doğru sonuçlanmaktadır. Ülkemizde diğer ülkelerde olduğu gibi çok uzun tarihe sahip işletme sayısı bir elin parmakları kadardır. Cumhuriyetle yaşıt kimi girişimcilerimizde çok azdır. Örneğin Koç Holding 1963'te, Sabancı Holding 1967'de, Yaşar Holding 1971'de kurulmuştur. Ülkemizde yaşanan çeşitli ekonomik krizler başta olmak üzere işletme sahiplerinin yanlış tutumları veya çeşitli uygulama yanlışlıkları sonucu önemli şirketlerimizde kapanmak zorunda kalmışlardır. Girişimcilerin başarılı olmasında en önemli faktörlerden birisi iş olanaklarının bulunmasıdır. İş olanaklarından maksat ihtiyaç duyulan bir alanda yatırımın bulunmayışı olacağı gibi, mevcut yatırımların müşteri ihtiyaçlarını yeterince karşılamaması da olabilir. İşe başlarken uygun zaman seçimi en önemli başarı faktörlerinden biridir. Ülkemizde ekonomik açıdan yaşanan çeşitli istikrarsızlıklar girişimciliği etkilemiştir. Uygun zaman ekonominin tümüyle iyi olduğu bir dönem olabileceği gibi, kriz yada resesyon (durgunluk) olmaması da gerekir (Küçük ve Tutar, 2005: 177).

### **8.1. Girişimcilik İle İlgili Değer Yargıları**

### **1) Girişimcilik Doğuştan Getirilen Yetenekler Toplamıdır**

Yeteneği olamayanlar girişimci olamamaktadır. Diğer bir ifadeyle girişimci doğulmakta, girişimci olunmamaktadır. Bu yargı tamamen yanlış değildir, fakat eksik olduğu söylenebilir. Zira bir kimse doğuştan çok fazla girişimcilik yeteneğine sahip olsa bile gününü koşullarında uygun zaman ve imkân bulamayabilir. Bilgi ve tecrübeye ihtiyaç duyabilir. Aynı zamanda etkin girişimcilik için ise doğuştan yeteneğinin olması gerekmektedir. Eğer bu yetenek yoksa sonradan eğitimle verilememektedir. Öğretilmeyen yetenekler şunlardır: Dışa dönük olma, sosyal olma, önderlik, risk üstlenme, tutkulu olma, büyük düşünme gibi yeteneklerdir (Küçük, 2013: 69).

### **2) Girişimciler Akademik veya Sosyal Açıdan Yetersiz İnsanlar olabilir**

Girişimci olanların büyük bir kısmı ise bir meslek ya da sanatı öğrendikten sonra veya ailedeki girişimcilik kültür ve kuvvetinden yararlanarak başarılı olmuşlardır. Bunların büyük bir kısmı da yüksek tahsil bile yapmamışlardır. Ama imkân ve fırsatları iyi değerlendirerek doğru yerde doğru zamanda ve doğru biçimde bulunarak başarılı olmuşlardır. Fakat son zamanlarda çok kaliteli okullarda yüksek tahsil olarak girişimci olanlarda artmıştır. Sosyal olma açısından girişimciler zaman bulamamakla yakınmaktadırlar (İrmiş, vd. 2010: 134).

### **3) Girişimciler Gelir-Gider Dengesini Hesap Etmeden Girişimde Bulunan İnsanlardır**

Girişimciler için, genelde plansız hareket etmekte olduğu yargısını söyleyenler, az olmayabilir. Cazip bir imkân ya da fırsatı gören yenilikçi kişilerin tabi ki bazı şeyleri risk etmesi gerekecektir. Yalnız riskin uygun ve makul olan kabul edilebilir olması gerekmektedir (İrmiş, vd. 2010: 135).

### **4) Girişimci Olan İnsanlar Şanslı İnsanlardır**

Girişimciler doğru yerde, doğru zamanda ve doğru biçimde buldukları için girişimcidir. Bu fırsatları ve imkânları değerlendirme konusunda akıllı ve kurnaz

oldukları için kendi şanslarını yarattıkları anlamına gelmektedir. Azim, mücadele, cesaret, dirayet, sağduyu ve mantıkla birleştirebilmişlerdir (Atasoy, 2009: 51).

### **5) Sadece Parası Olanlar Girişimci Olur, Olmayanlar Ne Kadar Yetenekleri Olursa Olsunlar Girişimci Olamazlar**

Bir iş fikrinin üretime dönüşebilmesi için sermaye gerekmektedir. Bu üretim faktörüdür. Parasal açıdan yeterli olmasına rağmen işletmenini kötü yönetim, sağlıksız alınana kararlar ve plansızlık gibi etkenlerden dolayı kapamak zorunda olan birçok işletmeci, girişimci bulunmamaktadır (Küçük, 2013: 70).

### **6) Girişimciler Büyük Risk Üstlenen Kumarbazlardır**

Girişimcilerin ihtiraslı ve tutkulu kişiler olduğu bilinmektedir. Hatta bunlar kriz dönemlerinde bile yatırım yapıp üretimi gerçekleştirmekten haz duymaktadırlar. Bu daha çok üretmek, istihdam etmek yenilik yapmak ve rekabet üstü kalabilmek içindir. Girişimciler üstesinden gelebilecek hesaplanabilir risklerin altına girmektedirler. Girişimciler hiçbir zaman kumar oynayan insanlar değildir. Zira girişimciler karlı olabilecekleri alanlara yatırım yapmaktadırlar. (Kaya, 2004: 85).

Kişiler kendi işinin patronu olmak, bağımsız hareket etmek istediği ve sevdiği bir işte çalışarak başarmak, toplum içinde ön planda gözükme istemeleri sebebiyle girişimci olmaktadır. Girişimciler sahip oldukları tüm serveti harcayıp tüketmek veya atıl olanlara yatırmamakta, harcamamakta ve bunu yatırıma dönüştürmektedirler. Servetlerinin sadece bir kısmını ihtiyaçları için ayırmaktadırlar. Yatırımcılar kişisel fedakârlık yaparak fazla çalışırlar, yoğun stres altındadırlar. Yatırımın riskini tanıdıkları için sorumluluk yükleri ağırdır. Gerektiğinde oturduğu evini, bindiği arabasını da teminat gösterebilmişlerdir.

Tecrübe, bir süreç boyunca insanların karşılaştıkları olay ve durumlar sonucunda elde etmiş oldukları, çoğu öğrenilerek elde edilemeyecek olan kazanımlardır. İnsan hayatında başarı olduğu kadar başarısızlıkta bulunmaktadır. Başarısızlık anında itidalli olunmalıdır. Buda ancak sağlam bir kişilik yapısı ve sağlıklı olarak bulunmakla ilgilidir. Yoğun stres anında bunu yatıştırabilmelidir. Gelişmiş toplumların başarısızlıkları daha iyi tolere ettiği bilinmektedir.

Girişimcilerin başarılarında kara geçmek için belli bir dönem beklemek zorunda kalmaları ve özellikle küçük işletmelerde kâra geçinceye kadar ailenin geçimi sağlama yükümlülüğü de dikkate alınarak yeterli öz sermaye ve kredi olanakları edinmelidir. Bina, ekipman ihtiyaçları sonrası en az 1 yıllık masrafları karşılayacak işletme sermayesine ihtiyaç vardır. Ayrıca bu süre içinde aile ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Öz kaynakların ve borçların uygun oranlarla bir araya getirilmesi esastır. Bu oran genellikle sermayenin hiç olmazsa % 60'ının öz kaynaklardan karşılanması gerektiğidir. Burada işletmenin kurulması için gerekli olan sermaye yatırım sermayesi, işe başladıktan sonra ilk kazanç elde edilinceye kadar olan geçen süre içinde gereken harcamaları yapmak üzere ihtiyaç duyulan para ise çalışma (işletme) sermayesi olarak kullanılmaktadır (a.g.e., 90-93'den aktaran Enver, 2008: 24).

## **8.2. Girişimcilikle İle İlgili Yanlış İnanışlar**

Yıllardır girişimcilikle ilgili araştırmalar yapılıyor olmakla beraber, hala bu konuda pek çok yanlış inanış mevcuttur. Bu inanışlar toplumların kültürüne göre, girişimcilik şartlarına göre veya girişimsel faaliyetlerin ekonomide ve toplumda yarattığı ifadeye göre ya da yapılan araştırmaların eksik veya hatalı sonuçlarına göre farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bunlar şunlardır (Kuratko ve Hodgetts, 2001:30-33'den aktaran İrmiş, vd. 2010: 32 );

### **1. Girişimciler Düşünen Değil, İşi Yapan Kişilerdir.**

Elbette ki girişimciler faaliyete yönelik kişilerdir. Onları diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden biri de faaliyete girişmeleridir. Ancak, bu onların düşünmeden faaliyete girişmeleri anlamına gelmemektedir. Bilakis, girişimciler, düşünen, analiz yapan, planlayan ve daha sonra da karar verip, bu kararları faaliyete sokan kişilerdir. Bu anlamda, girişimciler hem düşünen hem de işi yapan kişilerdir (İrmiş, vd. 2010: 33).

### **2. Girişimci Olunmaz, Girişimci Doğulur.**

Bu iddiaya göre, girişimcilik öğrenilen ya da öğretilen bir davranış değil doğuştan gelen bir özelliktir. Girişimciler, inisiyatif alma, yönetme, risk alma eğilimi, analiz yeteneği, insan ilişkilerinde başarılı olma vb. özelliklerine doğuştan sahiptirler. Halbuki girişimcilik aynı zamanda, aile, eğitim kurumları, referans grupları, geçmiş deneyimler ve benzerlerinden elde edilen bilgilere dayalı bir öğrenme sürecini de ifade etmektedir (İrmiş, vd. 2010: 33-34).

### **3. Girişimciler Mucittir.**

Böyle bir inanış, yanlış bir anlayışın sonucudur. Pek çok mucit aynı zamanda girişimsel özellikler göstermekle beraber, girişimcilerin çoğu yaratıcılık faaliyetinin farklı türlerini gösterir. Mesela, Ray Kroc, hamburgerin mucidi değildir fakat Fordist üretim sistemini yiyecek sektörüne uygulayarak, Mcdonald's markasını bu gün dünyanın en büyük fast-food girişimcilerin biri haline getirmiştir. Öyleyse, girişimcilik, yaratıcı davranışın pek çok şeklini kapsayan bir süreçtir (İrmiş, vd. 2010: 34)

### **4. Girişimciler Akademik ve Sosyal Açıdan Yetersizdir.**

Bu inanç, bazı girişimcilerin okuldan ayrılıp, işyeri kurmaları ve bu girişimlerinde de başarılı olmalarından kaynaklanmaktadır. Her eğitim kurumunun ya da sosyal içerikli bir kurumun, kapsamındaki bütün öğrencileri ve bireyleri girişimciye dönüştürmesi söz konusu değildir. Ancak akademik ve sosyal açıdan büyük başarılar kazanmış pek çok girişimci olmakla beraber, eğitim faaliyetlerini yarıda kestiği veya hiç başlamadığı halde iş hayatına girmiş pek çok başarılı girişimci de mevcuttur (İrmiş, vd. 2010: 34).

### **5. Girişimciler 'Profile' Uygun Olmalıdır.**

Pek çok kitap ve makale, başarılı girişimcilerin özellikleriyle ilgili bir sürü liste sunmaktadır. Bu listeler, alan araştırmaları da dahil, çok sayıda ciddi inceleme ve araştırmaya dayalı olsa da hiç biri tek başına geçerli veya tam değildir ve standart bir girişimci profili oluşturmak, çok da mümkün gözükmemektedir (İrmiş, vd. 2010: 35).

## **6. Girişimciler İçin İhtiyaç Duyulan Tek Şey Paradır.**

Bütün girişimcilerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için sermayeye ihtiyaçlarının olduğu, hatta işlemlerde başarisızlıkların büyük bir çoğunluğunun, yeterli finans kaynağının olmamasından ortaya çıktığı doğrudur. Ancak, yeterli paranın olması başarisızlık için tek başına bir kalkan olmamaktadır. Aslında finans kaynaklarındaki eksiklik ya da işletmenin hayatını devam ettirmesine engel olacak kadar para kazanamamak da, yönetsel eksiklik, finansal anlayıştaki eksiklik, başarisız yatırımlar, eksik ve kötü planlama gibi diğer problemlerin bir göstergesidir. Pek çok girişimci de işletmesini kurarken veya devam ettirirken para eksikliğinin üstesinden gelebilmiştir. Çünkü bu girişimciler için para amaçlarını gerçekleştirebilmek için sadece bir kaynaktır (İrmiş, vd. 2010: 35).

## **7. Bütün girişimcilerin ihtiyaı şanstır.**

Elbette ki doğru zamanda, doğru yerde olmak bir avantajdır. Ancak, asıl olan, fırsatları görebilmek, analiz edebilmek ve bir araya getirip değerlendirmektir. Bu anlamda girişimciler için şans olarak tanımlanan Şey, onların fırsatlar için hazırlıklı olmalarının yanı sıra, fırsatları değerlendirme konusunda kararlı, istekli, bilgi sahibi ve yenilikçi olmalarıdır (İrmiş, vd. 2010: 35-36).

## **8. İhmalkrlık, Girişimcileri Rahatlatır.**

Çok fazla planlama ve değerlendirme yapmanın, daima problemlere yol açacağı düşüncesi, günümüzün detaylı planlar ve hazırlıklar gerektiren rekabetçi piyasaları için uygun bir anlayış değildir. Mevcut girişimin güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak, problemleri çözmeye yönelik zaman çizelgeleri hazırlamak ve dikkatli oluşturulmuş stratejiler hazırlamak girişimsel başarı için gereklidir (İrmiş, vd. 2010: 36).

## **9. Girişimciler Başarı Peşinde Koşarlar Fakat ok Yüksek Oranda Başarisızlığa Uğrarlar.**

Girişimciler başarıya ulaşmadan önce pek çok başarısızlıkla karşı karşıya kalabilirler. Ancak, her başarısızlık, ders çıkarmaya v yeni şeyler öğrenmeye vesile olarak gelecekte elde edilecek başarıya öncülük etmektedir. Girişimciler başarısızlıktan ders çıkararak gelecekte başarıya ulaşabilmek için yılmadan denemeye devam eden kişilerdir. Üstelik, dışarıdan başarısızlık olarak görülen şeyler, her zaman başarısızlık anlamına da gelmemektedir. Bazı işletmeler veya faaliyetler yeni yatırımların yapılabilmesi için sonlandırılabilir (İrmiş, vd. 2010: 36).

### **10. Girişimciler büyük riskler üstlenen kumarbazlardır.**

Girişimcilik tanımlanırken ana unsurlardan birin de risk almak olduğu belirtilmiş olmakla beraber, girişimciler, risk alırken bir şans oyununun içindeki kumarbaz gibi davranmamaktadırlar. Bilakis, girişimciler bir taraftan makul ve hesaplanabilir riskleri üstlenirken diğer taraftan da yaptıkları planlarla riskleri minimize etmeye çalışmakta oldukları söylenebilir (İrmiş, vd. 2010: 36-37).

### **8.3. Başarılı Girişimcinin Kişisel Özellikleri**

Atasoy (2009), başarılı girişimcilerin nasıl olması gerektiği konusunda çeşitli kişisel özelliklere şöyle yer vermektedir:

- Başarılı girişimciler, uygun ve kabul olan, kabul edilebilir riski göze almaktadır.
- Başarılı girişimciler vizyonu ve misyonu olan, büyük düşünen hem geleceği gören hem de geçmişi hatırlayan kişidir.
- Başarılı girişimciler çok yönlü ve dışa dönük kişiliği olan ve yeniliğe açık kişidir.
- Başarılı girişimciler özellikle kendine güvenen ve karşılaştığı sorunları bu güvenle ve cesaretle aşabilen sonra da takım çalışmasına yatkın iş birliği, paylaşım ve katılımı ön planda tutan insanlara karşı hoşgörülü bir kişidir.
- Başarılı girişimciler hedefe varmada hazırladığı plana sadakate ve bağlı kalan, bu konuda istekli, arzulu ve özverili hareket eden tutkulu kişidir. Engellere rağmen tuttuğunu kopartmaktadır.
- Başarılı girişimciler sorumluk duygusuyla hareket eden inisiyatifi elinde tutan, yüksek tempoda çalışmayı seven, insanlarla iyi iletişim kurabilen,

teknik bilgi düzeyi yüksek, işini severek ve gönül gücünü vererek yapan kişidir.

- Başarılı girişimciler hayali olan kendini, insanları, dünyayı seven entelektüel bakışı olan ve yaratıcı üretken bir kişidir.
- Başarılı girişimciler profesyonel insanları tercih ederek o insanlara da güvenen ve iş yaptırabilen kişidir.
- Başarılı girişimciler artık yönetimin tek kişinin gösterisi olmadığını unutmamak ve her zaman her işte takım oyunu oynamalıdır.
- Başarılı girişimciler emir ve otoriteye değil danışarak, konuşarak, anlaşarak ve uzlaşarak işleri başarmalıdır. Ben bilirim ben yaparım anlayışıyla hareket etmemelidir.
- Başarılı girişimciler girişimciliğinin tüm aşamasında empati kullanarak kendisini hep başkalarının yerine koyarak karar vermelidir.
- Başarılı girişimciler işinin her aşamasında kaliteye, müşteri tatminine ve rekabete önem ve öncelik vermeli kalite yaşamının her aşamasına hâkim olmalıdır.
- Başarılı girişimciler iş hayatında mantıklı ve tutarlı olmalı, dengeli ve planlı hareket etmeyi bir yaşam biçimi haline getirmelidir. Fevri hareket heyecan yerine sağlıklı ve soğukkanlı, dikkatli hareket etmelidir.
- Başarılı girişimciler verdiği sözlerin arkasında hassasiyetle durmalıdır.
- Başarılı girişimciler başkalarının tecrübelerinden azami oranda yararlanmayı bilen, zorluklardan yılmayan motivasyon düzeyi yüksek, risk almaya yatkın yaratıcı özellikleri daima ön plana çıkaran, başkalarıyla iyi ilişkiler kuran sürekli olumlu ve pozitif düşünen dürüstlükten ayrılmayan kişidir.
- Başarılı girişimciler sağlığına dikkat etmeli ve yüksek enerji seviyesine sahip olmalıdır.
- Başarılı girişimciler çabuk kavrama karar verme ve harekete geçme yeteneğine haiz olmalıdır.
- Başarılı girişimciler takım kurma ve yürütme, problem çözme, insan idare etme inisiyatif kullanma becerileri gelişkin insan olmalıdır.
- Başarılı girişimciler tolerans-anlayış ve hoşgörü, risk üstlenme ve ne olursa olsun yoluna devam etme, başarısızlığı tolere etme krizle mücadele becerileri yüksek olmalıdır.



- Başarılı girişimciler diğer insanlardan farklı olarak onların görmediğini görüp, fırsatları değerlendirebilen kişidir (Atasoy, 2009: 78-79).

George Gallup Jr ve Alee M. Gallup (1986) başarılı kişilik konusunda 1500 başarılı insanı içeren bir anketin sonucunu değerlendirdikleri “The Great American Success Story” adlı kitaplarında merdivenin en üst basamağına ulaşan insanların tipik özelliklerini şöyle sıralamışlardır (Tahir, 1996: 7):

- Sağduyu
- Bir konuda uzman bilgisine sahip olmak. Başarının ilk koşulu yaptığınız iş çok iyi bilmektir. Bu karşılaştığınız riskleri azaltarak tutarlı bir meslek yaşamının sigortası olacaktır.
- Kendine yetmek
- Genel zekâ
- İş bitirici olmak
- Liderlik
- Doğruyu yanlıştan ayırabilmek
- Yaratıcılık
- Özgüven
- Sözlü ifade becerisi
- Başkalarını düşünmek
- Şans

Başarıya ulaştıktan sonra başarının mali ölçüleri para, ev, araba ya da diğer lüksler bütün anlamını yitirmektedir. Başarıya sahip olan kişiler kendilerine verdikleri değer ve duydukları saygıyı arttırmak için çalışmaya devam ederler. Hepsi de parayla ölçülemeyen iki önemli şeye, mutluluk ve tatmine büyük değer verir, hatta sürekli bunların peşinde kalırlar (Tahir, 1996: 7-10).

Büyük bir sigorta şirketinin müdürü düşüncelerini şöyle anlatmaktadır. “İnsanın belli bir eğitimi ve sağlığı olduktan sonra kararlılık, hırs ve çalışkanlık başarının anahtarlarıdır, elbette dengeli bir kişilik ve iyi ahlak da şart. Bu özellikler sizin karşınıza çıkan şansları değerlendirmenize ve aksilikleri kontrol altına alabilmenizi sağlayacaktır. Mahmut Tekin başarılı girişimciler hakkında yapmış olduğu araştırmalar sonucunda başarılı iş adamlarında bulunması gereken özellikleri şöyle belirtmektedir: Olumlu düşünme, Kendine hedefler belirleme, Kararlı olma, Dürüstlükten ayrılmak Takım kurmak, Hızlı karar vermek, Yaşamın boyunca

öğrenmeyi sürdürmek, Sağlığına dikkat etmek, Ailesiyle hoş vakit geçirmek, Kendine güvenmektir (Tekin, 2004: 18-19).

#### **8.4. Başarılı Girişimci Olmak İçin Neler Yapılmalıdır (Küçük, 2013: 129-130):**

- İşe sıfırdan başlamalı ve işe başlarken çok sağlam adımlar atılmalıdır. En yüksek binalar bile temelden başladığından, binanın sağlamlığı temelin sağlamlığına bağlıdır. Bu nedenle girişimci küçük adımlarla başarılı olarak işini geliştirerek büyütmelidir.
- Müşterilere yakın olmak, müşterinin istediğini ve kaliteli olarak üretebilmek.
- Girişimci kendisini müşterinin yerine koyarak onun istediğini ve yaşadığı zorlukları görebilmeli şikayetçi olduğu hususları pazarda tekrarlamamalıdır.
- İş konusunda ilk önce kendisine güvenmeli bu konuda arkadaşlarına fazla güvenmemelidir. Gereksinme olduğu taktirde gerçek arkadaşlarının düşündüğünden çok az olduğunu görebilirler. Arkadaşlarını iş hayatından seçmeye çalışmalıdır.
- Satış ve pazarlamaya önem vermelidirler. Üretilen ürün satılmadıkça, üretmenin bir anlamı yok olmakla birlikte satmak gayret ve mücadele isteyen bir iştir.
- İş yerinde çalışacak kişileri seçerken dikkatli davranılmalı rasyonel karar vermeli akrabalarını işe almamalıdır ve profesyonel bir yönetim tarzı izlemelidir. Ayrıca birbiriyle çok yakın dost olan kişileri de almamalıdır.
- İş zamanında yapmak çok önemlidir. Bu fırsatları yakalamak için şarttır.
- İş hayatından kendi kazandığı tecrübeleri yanında diğer kişi tecrübeleri de kullanılmalı ve kendini sürekli geliştirme arzusu içerisinde bulunmalıdır.

#### **8.5. Girişimcilikte Başarısızlık Nedenleri**

Yapılan araştırmalar, küçük işletmelerin başarısızlık oranının büyük işletmelere oranla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun sebepleri bu işletmelerin kırılğan bir yapıya sahip olmaları ve finansal açıdan başlangıçta sorunlu olmalıdır. KOBİ'lerin %57' sinin kuruluştan itibaren ilk 5 yılda başarısız olduğunu ortaya çıkmıştır. (Küçük ve Tutar, 2005: 180)

**Tekin (2004), KOBİ'lerin başarısız olmalarının sebeplerini şöyle sıralamıştır:**

- Yetersiz yönetim ve sermaye,
- İş bunalımları ve alacakların tahsilindeki sorunlar,
- Haksız rekabet,
- İktisadi depresyon ve kriz dönemleri,
- Kuruluş yerinin iyi seçilmemiş olması,
- Ticaret bilgisinin yetersizliği,
- Hazırlıklı olmadan işe başlamak, araştırmamak,
- Yetersiz zaman,
- Girişimcinin sağlık sorunları ile karşılaşması,
- Girişimcinin amacının ve hedeflerinin belli olmaması,
- Girişimcinin yöneticilik yeteneğinin olmaması,
- Girişimcinin işini sevmemesi ve işine ilgi duymaması,
- Girişimcinin deneyiminin olmaması,
- Girişimcinin girişimcilik için ideal yaş düzeyinde olması,
- Girişimcinin dürüst olmayan davranışlar ve hileye başvurusu,
- Girişimcinin heyecanlı ve tutarsız hareketleri,
- Girişimcilerin profesyonel kadrolardan yararlanmaması (Tekin, 2004: 21).

## **8.6. Neden İflas Edilir**

Yeni kurulmuş küçük işletmeler neden batır sorusunun karşılığını yazar Jeff Wuorio bakın nasıl veriyor: (Atasoy, 2009: 29)

### **8.6.1 Yetersiz Sermaye**

Sermayenin yetersizliği firmaların batma nedenlerinden biridir. Yeni iş kuranların sıklıkla yaptıkları yanlışlardan biri de gerekli olandan daha az sermaye ile yola çıkarak bu sermayenin yeteceğini inanmaktır. Sermaye hem girişimin başarılı ile sürdürülmesi hem de olası acil durumlar için gereklidir. Amerikalı bir iş idaresi profesörü olan Norman Scarborough, "Yola gereğinden az parayla çıkarsanız bu sizi bir daha kurtulamayacağınız bir varile sokar ve sonunda yere çakılırsınız diyor" (Atasoy, 2009: 29).

### **8.6.2. Düzensiz Para Akışı:**

Düzensiz para akışı başlangıç aşamasını başarı ile tamamlamış atılımlarda bile yetersiz sermaye kadar önemli bir sorundur. Firmaya gelmesi gereken nakit, harcamaları karşılamak üzere zamanında gelmezse bu işin çöküşüne neden olur. Profesör carborough göre “iş zora girdiğinde en önemli şey, nakittir.” (Atasoy, 2009: 29).

### **8.6.3. Yetersiz Planlama**

Hiç şaşırılmamak gerek çünkü yetersiz planlama zaten sözünü ettiğimiz ilk iki batma nedeninin altında yatan gerekçe değil midir? İş planınızı olabildiğince kapsamlı bir tarzda hesaplarınızı en ince ayrıntısına kadar düzgün bir şekilde yaparsanız yatırımınız da ne yetersiz sermaye, ne de düzensiz para akışı ortaya çıkmaktadır (Atasoy, 2009: 30).

### **8.6.4. Rekabet Avantajı**

Yeni ve özgün fikirlere sahip olma pazarda önemli bir köprübaşı tutabilme açısından çok önemlidir. Rakiplerinizinkinden biraz farklı bir ürün, hizmet ya da ürün desteğiniz var ise bu farkı yaratan şeyi önemseyin ve vurgulayın. Çünkü tutunmanızı sağlayacak olan temel güçlerden biri de odur. Yatırımınız da olan bir şeylerin tamamen sizi özgü kimsede bulunmayan özelliklere sahip olması ve bu konuda da gerçekçi olmanız gereklidir (Atasoy, 2009: 30).

### **8.6.5. Yanlış Pazarlama**

Sizi duygusal olarak sevenler için çok değerli özellikleriniz olabilir, ama hizmetlerinizin olası alıcılarının gözünde siz neden özelsiniz? Sadece kimler sizden hizmet satın alır değil, neden satın alır sorusunun cevabını içeren sağlam bir pazarlama stratejisi oluşturmanız gerekir. Böyle bir strateji ile rakiplerinizden çok farklı bir konuma gelme şansınız olabilir (Atasoy, 2009: 30)

### **8.6.6 Yetersiz Esneklik**

Küçük firması sahipleri, nakit varlığından nitelikli eleman çalıştırmaya kadar birçok özelliklere sahip olan rakip büyük işletmelerin pazardaki avantajlarını çok iyi bilmektedir. Oysa büyük kuruluşlar ani karar vererek gelişen koşullara çok hızlı

karşılık veremezler. Küçük işletmeler ise bu yönden büyük avantajlara sahiptir. Nokta dönüşleri ile koşullara uyar hatta getirdikleri yenilikler ile öne bile geçebilirler. Küçük işletmecinin bu avantajı sonuna kadar kullanması gerekir. Piyasaya çıkarılan bir ürün bekleneni getirmedi ise veya pazarlama stratejisi yeterince başarılı değilse en kısa sürede gerekli dönüşü ya da ayarlamaları yapabilecek esnekliğin uygulanması gerekir. Bu özellik büyük kuruluşların hayal bile edemeyeceği bir yetenektir (Atasoy, 2009: 30-31).

#### **8.6.7. Bir Sonraki Adımı Göz Ardı Etme**

İşletmedeki çalışanlardan birinin müşterisinin memnun etmek için aslında büyük bir şey olmayan ve şirketinizde ek maliyet getirmeyen ama o müşterinin memnuriyetini ve sizin hakkınızdaki olumlu düşüncelerini artırmayı sağlayacak adımlar atmasına izin verin. Müşterilerinizin bu yaklaşımınızı diğer kişi ya da kuruluşlara ile paylaşması size yeni müşteriler getirecektir. Bu tip durumları dikkate almazsanız işletmenizin geleceği konusundaki görüşlerinizde ciddi sorunlar var demektir. Çalışanlarınızın da sizin gibi müşteri memnuriyeti amacı ile çalışmalarda izin vermeniz geliştirmekte olan işletmede güç katacaktır (Atasoy, 2009: 31).

#### **8.6.8. “Süperman” Olmadığını Unutmak**

Girişimciler akıllı ve yetenekli insanlardır ama küçük de olsa bir işletme yönetmek sanıldığı kadar kolay değildir. Her şeyi kendiniz yapmaya çalışırsanız bir süre sonra fiziki gücünüz yetmez, yarı yolda kalabilir, hatta hasta olabilirsiniz. Muhasebe konusunda yeterli bilgiye sahip değilseniz, bu işe uygun bir ücret karşılığında yapan bürolarda yararlanabilirsiniz. İşletmenizi ilgilendiren hukuki yaptırımlar konusunda yeterince bilgi sahibi değilseniz o konularla ilgili olarak piyasadan danışmanlık hizmeti satın alabilirsiniz. Bedavaya elde etmeye çalıştığımız her konu sizi ödeyemeyeceğini kadar pahalıya mal olabilir (Atasoy, 2009: 32).

#### **8.6.9. Müthiş Patron Sıradan Yardımcılar**

Sıra dışı iyi fikirler ve etkin uygulamalarla bunalmış bir girişimcinin karşılaşabileceği olumsuzluklardan biri de kendisi kadar motive olmamış sıradan ve memur zihniyetli elemanlar ile birlikte çalışmasıdır. Çalışanlarınızın iyi eğitilmiş adil ücret alan işine sahip çıkan ve görevleri eksiksiz yapan insanlar olmasına özen gösterin (Atasoy, 2009: 32).

### **8.6.10. Kontrolsüz Büyüme**

Garip gelecek ama çok hızlı bir şekilde başarıya ulaşan küçük bir işletme kendi sonunu hazırlıyor olabilir. Üretimimiz pazarlamanızın başarısının gerisinde kalıyorsa, gelir akışınız bu büyümeyle gelen maliyetin peşinden yetişemiyorsa işletmenizde ciddi sorunlar var demektir. bu tehlikeyi ancak iş planınızın da olası gelişme hızını öngörüp işlerinizi buna göre ayarladığınız takdirde azaltabilirsiniz (Atasoy, 2009: 32)

### **8.7. Girişimcilikte Başarısızlığa Sebep Olan Sorunların Çözümleri**

İrmiş, vd. (2010), girişimcilik ekonomide kalkınmanın bir aracı olduğuna göre girişimciyi başarısız kılan sebeplerin önlenmesinde devlete de görev düşmekte olduğunu ve bu konuda devlet tarafından yapılabilecekleri şu şekilde sıralar:

- İşletmelerin kuruluş ve kapanış işlemlerinin daha kolay yapılabilmesi
- Özellikle kurumlar vergisi gibi vergilerde yasanın anlaşılabilirliği ve oran bakımından destek olunması
- Girişimcilik eğitiminin küçük yaşlardan itibaren verilerek gelinmesi ve özellikle iş kurulacak kişilere yönelik yaygın eğitimler verilmesi. Bugün KOSGEB eğitim vermektedir fakat bunu il bazında daha yaygın hale getirmek gerekmektedir.
- Girişimcinin projesini destekleyecek özellikte risk sermayesi gibi kaynakların devlet tarafından desteklenmesi ve bankaların projeye yönelik kredi verebilmesi ve yeni buluşları teminat sayması.
- Girişimcilerin sorunlarını çözmek için danışmanlık ve destek alacağı girişim bilenlerin kurulması
- Girişimciliği özendirici kitle iletişim araçlarındaki yayınlar yapılması
- Teknopark'ların çoğalması
- Küçük girişimcileri destekleme şirketlerinin kurulması

**Girişimcilerin kendilerini başarısızlığa iten sebepleri ortadan kaldırmak için şu özelliklerini kullanmaları gerekir (Atasoy, 2009: 94):**

- İş bitirme azmi ve heyecanı içinde ödüle odaklanma.

- Başarının altın anahtarının bilgi olduğunu bilmek ve donanımlı hale gelebilmek.
- Başkalarının deneyiminden yararlanarak, zaman ve kaynak israf etmemek.
- İyi yetişmiş profesyonelleri tercih etmek.
- Sorunların çözümünde girişimcilik ruhunu kullanmak.
- Sermaye en etkin bir biçimde yönetmek.
- Liderlik yeteneği ile sıçramayı başarmak.
- Yenilik ve değişimi hayatına hâkim kılmak.
- Hayatını planlayarak belirsizliğe ve tesadüfe yer bırakmamak.
- KOBİ'lerin başarısı için müşteri gereksinimlerini tam olarak karşılamaları ve değişikliklere uygunluk sağlamaları bunu gerçekleştiremeyen firmalar zor duruma girer.

Çoğu zaman pazarda firmaların kendi hizmetlerine gereksinim olmadığından dolayı başarısızlığa uğramaktadırlar. Çünkü konjonktürdeki olumlu gelişme gösterdiği zaman birçok kişi genel durumun görüntüsüne kanarak iş hayatına atılır. Bu kişilerin ekonomik gelişmeleri yorumlayabilen ve gerçekçi oldukları pek söylenememektedir. Konjonktürdeki olumlu gelişmenin sona ermesi ile birlikte bu kişiler pazarı terk etmek zorunda kalabilirler (Kaya, 2004: 97).

### **KOBİ'lerde Rekabetin Sağlanma Aracı Olarak Stratejik Yönetim**

Küçük işletmeler dinamik ve esnek yapıları sayesinde ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojide uyum sağlayan konusunda önemli bir ekonomik birimdir (Tekin, 2004: 21). Diğer taraftan yoksulluğu ve bölgeler arası eşitsizliği azaltacak bir sosyal araç niteliği kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla küçük işletmeler günümüzdeki hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasının odak noktası haline gelmiştir.

Küçük işletmeler genellikle tek bir Pazar alanında faaliyette bulunurlar ve Pazar payları da küçüktür. Mamul çeşitlendirilmesi yapılmamıştır (çoğu bunları) örgüt yapısı kesin olarak tanımlanan değildir. Kararlar işletme sahibi tarafından alınmaktadır. Çevre değişikliklerini tahmin etme ve kontrol etme yerine onlara uyum sağlamaya daha fazla zaman harcanmaktadır. Tekin (2004) küçük işletmeleri dış çevreden etkileme tümü olarak 5 gruba ayırmaktadır:

- 1) Henüz sahipleri tarafından işletilen ve üstün başarılı işletmeler
- 2) Optimal ölçek olarak küçük kalmak zorunda olan işletmeler
- 3) Yenilik yapma ve patent konusunda uzmanlaşan işletmeler
- 4) Bir veya birkaç büyük şirkete bağımlı olan uyumlu işletmeler
- 5) Nispeten piyasaya giriş ve çıkışın kolay olduğu sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerdir.

**Küçük işletmelerin stratejik üstünlükleri (Tek, 1999: 24):**

- Esnek bir yapı ve kolay uyum sağlamaya kalabilme
- Yeniliklere yakın olma
- Sınırlı pazarda üstünlük sağlamaya çalışma
- Çalışanlar ve işletme sahibi arası yakın ilişkiler
- Çabuk karar alabilme kabiliyeti

**Küçük İşletmelerin Stratejik Zayıflıkları (Tek, 1999: 24-25):**

- Satış dalgalanmaları
- Olumsuz rekabet etkileri
- Karar almakta tek yöneticiye bağımlılık
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski

**İşletme içi yapısal yetersizlikler (Öztürk, 2008: 47):**

- Küçük işletmelerin yönetici/sahipleri genellikle uzun vadeli planlar yapabilecek bilgi ve kabiliyete sahip olmamaktadırlar.
- Küçük işletme sahiplerine göre satış tek ve son amaçtır.
- Hammadde ve ara malı temin zorluğu ve yüksek fiyat uygulanması, kısa vade süreleri
- Yatırım için kaynaklı azlığı, yetersiz öz sermaye
- Sipariş üzerine çalışma durumu

**Küçük İşletmelerde Rekabet Stratejileri**



Küçük işletmelerde üretim miktarı düşük, maliyetler daha yüksek, kalite problemleri daha fazla müşteriye ulaşım daha yetersiz olmaktadır. Bu zayıflıklar küçük işletmeleri büyük işletmelerin fiyat baskısı ile yüz yüze getirmektedir. Başka bir ifade ile ucuz ithal malları ve büyük işletmelerin standart mamülleri daha kaliteli ve daha ucuza verebilmeleri karşısında küçük işletmeler rekabet edememektedirler. Ancak onların da belirleyebileceği bazı alternatif stratejiler bulunmaktadır (Küçük, 2013: 153).

**Uzmanlaşma:** Küçük işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği en önemli alan uzmanlaşabilmektir. Büyük işletmeler, ölçek ekonomisi yüzünden fiyat rekabeti yapma gücüne sahip olmaktadır. Dolayısıyla standartlaşmış mamullerde küçük işletmelerin rekabeti oldukça zordur. Buna karşılık küçük işletmelerin uzmanlaşarak (özel amaçlı) standart dışı mamul üretimi gerçekleştirme ve üstünlük sağlayabilme imkânlar vardır. Bunu yaparken müşteriye özel üretim, özel mamuller, alıcı firmanın üretim sürecine göre mamul üretme kalitesini ve güvenilirliğini üst seviyeye çıkartma böylece de fiyat konusunda esnek müşterilere hitap edebilir hale gelmek mümkündür (Küçük, 2013: 153-154).

**Esneklik:** Küçük işletmeler, büyük işletmelere nazaran daha esnek bir yapıya sahiptirler. Günümüzde tüketici tercihleri, süreli olarak değişmekte ve bölgeden bölgeye çeşitlik göstermektedirler. Tüketicilere veya müşterilere daha yakın olan küçük işletmeler, hem bu tercihleri daha çabuk algılayabilmekte ve hem de üretim sürecinde gerekli değişiklikleri hızla yaparak değişen ihtiyaçları karşılayabilmektedirler. Hâlbuki büyük işletmelerin üretim sürecinde hızlı değişiklikler yapması hem daha yüksek maliyetlere sebep olmakta hem de uzun zaman almaktadır (Küçük, 2013: 154).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 1. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK

#### 1.1. Dünyada Girişimcinin Gelişimi

Girişimci kavramı ortaçağdan günümüze kadar pek çok anlam ifade ederek kullanılmıştır. Ortaçağda “üretim projelerinin yönetimini gerçekleştiren” fakat bunun karşılığında herhangi bir risk almayan, üstelik devlet tarafından verilen kaynakları kullanan kişi girişimci olarak tanımlanmıştır (Atasoy, 2009: 2). 17. yüz yılda ise, girişimci, bir hizmet sunmak veya bir mal üretmek üzere hükümette sabit bir fiyat listelerinden sözleşme yapan ve bu üretim sonucunda meydana gelen kar veya zararı üstlenen kişi olmuştur (Arıkan, 2004:3-4). Sanayi devriminden önceki dönemlerde ise, ziyaret yapan kişiler ve kendi kişisel sermayeleri ile iş kuranlar girişimci olarak kabul görmüşleridir. Ancak girişimcilik kavramı sanayi devrimi ile beraber daha farklı boyutlar ve özellikler kazanmış, bunun sonucu olarak ta girişimcinin ekonomik değeri ve toplumdaki önemi artmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan klasik iktisat anlayışı her arz kendi talebini yaratır düşüncesinden hareket ederek girişimci sermayeyi temin edip arz fonksiyonunun işletmesini sağlayan kişi olarak değerlendirmiştir (İrmiş ve Emsen, 2002: 30).

Sanayi devrimi ile beraber yaşanan bilimsel ve teknolojik icatlar ile İngiltere ve Fransa gibi Avrupa ülkelerinin gerçekleştirdiği sömürgeleştirme politikaları üretimde ucuz hammadde ve ucuz işgücünü ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda iletişim ve ulaşım araçlarında ve tekniklerin de yaşanan ilerlemeler kısa sürede, sanayileşmenin dolayısıyla girişimciliğin İngiltere, Fransa gibi Avrupa ülkelerinden hemen sonra Amerika'ya da yayılmasına öncülük etmiştir. Artık Dünyanın batısı bir taraftan devletlerin diğer taraftan da girişimcilerin eliyle sanayinin ve teknolojinin yeni buluşlarla hızlandırıldığı ve eşit güçlerin rekabet ettiği bir alan haline gelmiştir (Kazgan, 1997: 12).

1929 ekonomik buhranla beraber klasik iktisadın “her arz kendi talebini yaratır” anlayışı da sorgulanmaya başlamıştır. Çünkü bu dönem talep yetersizliğinin

olduğu ve pazarda arzu edilen malların alıcı bulamadığı yıllardır. Bu dönemin bir değerlendirmesi olan Keynesyen teori ile beraber ekonomide talep önemli bir belirleyici unsur olarak kabul edilmiş ve üretim sürecinde tüketici istek ve ihtiyaçlarını ön planda olduğu mal ve hizmet üretimi önem arz etmeye başlamıştır. Öyle bir değişiklik paralelinde girişimcilik kapsamının da genişlemesine neden olmuştur. Artık girişimci tüketiciye uygun mal ve hizmet üretimine yönelik risk alan ilişki kuran ve emek unsurundan bağımsız algılanan bir üretim faktörü olarak kabul edilmiştir (İrmiş ve Emsen, 2002: 30).

1945-1970’li yıllar arasında büyük işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanıyor olmaları ve uzmanlaşmayı sağlamaları açısından ölçek ekonomileri uygulamıştır. 1970’li yılların sonuna kadar büyük firmalar o dönem sanayinin merkezi olarak kabul edilen Avrupa ve Amerika’da kuramsal açıdan da daha düşük maliyetle üretim yapan ve daha büyük istihdam alanı sağlayan organizasyonlar olarak görülmüşlerdir. Büyük firmalar ekonomideki bu hâkim durumlarından dolayı devlet ve birtakım kurumlar tarafından da özellikle uzun vadeli sermayenin sağlanması açısından genellikle destek görmüşlerdir. Bu dönemde daha yenilikçi ve girişimci olsalar bile küçük ölçekli firmaların bu desteği temini çoğunlukla güç olmuştur (Gürol, 2000: 74).

İkinci dünya savaşı sonrası yaşanan bu dönemde özellikle Avrupa’da ekonomik bağlamı bölgesel topluluklar da kurulmaya başlanmıştır. Küreselleşme süreci içerisinde adına Avrupa Birliği olarak değiştiren Avrupa Ekonomik Topluluğu ekonomik bağlamı bölgesel kuruluşlardan biridir. Böylece uluslararası ekonomi daha belirgin hale gelmiştir. Uluslararası ekonominin en önemli itici gücü ise doğrudan yabancı yatırımlar oluşturmuştur. Artık Avrupa’daki girişimciler için sadece kendi ülkelerinde değil o bölgedeki başka işletmeleri ve girişimciler ile işbirliği ve yatırım yapmanın yolu açılmıştır. Daha sonraki zamanlarda ABD ve çok uluslu işletmeler doğrudan yabancı yatırımlar yaparak bu bölge kaydirmaya başlamıştır. Diğer taraftan dünyanın daha geri kalmış fakat sanayileşme çabası içerisindeki ülkelerinin ucuz emek yoğun üretim alanları hem Avrupa’daki girişimciler hem de ABD’deki girişimciler için cazip hale gelmeye başlamıştır. Uluslar arası yapılan yatırımlarla problemleri çözüm getirebilmek ve daha başarılı işbirliklerini gerçekleştirebilmek gayesiyle uluslararası organizasyonlar hızla kurulmaya ve faaliyet göstermeye başlamıştır. Bunlardan biri olan Uluslararası özel

Yapım Birliği (OPIC) 1980’li yıllarda dñnyanın farklı yerlerinde yatırım yapabilmek ve uluslararası alanda daha fazla girebilmek gayesiyle çalışmalarını hızlandırmıştır. Ùlke sınırlarının dışında yapılan yatırım, finans, üretim ve pazarlama faaliyetleri coğrafi, ekonomik, soysal, politik ve hukuki etkileşimlerinde olduğu geniş bir kapsama ulaşmıştır. Girişimcilerin bu geniş alan içerisinde fırsatları yakalamaları ve bu fırsatları kendi yararlarına çevirebilme gayesiyle bizzat kendi ùlkeleri içerisinde de organizasyonlar kurulmuştur. Mesela ABD’deki ITA, Uluslararası Ticaret Birliği bunlardan biridir. ITA kendi ùlkesinin girişimcileri için bir ùlkelerdeki pazar imkânları, üretim imkânları, dağıtım kanalları, satışlar, fiyatları vb. konularda bilgi toplayarak girişimcilerin yabancı ùlke girişimcileriyle iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır. Bñylece dñnya pazarlarına ihracat teşvik edilirken diğer taraftan da dñnyanın pek çok yerinde yatırım imkanları oluşturmakta ve girişimciler için yeni fırsatlar yaratılmaktadır (İrmiş ve Emsen, 2012: 32-35).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sñreci bilgiye dayalı üretim sñrecini ön plana çıkarken, fordist ve taylorist üretim yerine esnek üretimi, dayalı ölçek ekonomisi yerine de çeşitli ekonomisi getirmiştir. Dolayısıyla işletme organizasyonlarında da bu yñnde değişimler gerçekleşmiştir. Bir taraftan uluslararası girişimcilik firma sayısı çoğalırken bir taraftan da uluslar arası ve ulus ötesi küçük ve orta ölçekli işletmeleri olan ilgi hızla artmaya başlamıştır. 1970-1980 yılları arasında ekonomik faaliyetlerin büyük firmalardan küçük firmalara doğru yöneldiğinin en önemli göstergesi Amerika’nın ilk büyük 500 işletmesinin yer aldığı “Fortune 500” de 1970’de % 20 olarak istihdam oranınının 1996’da % 8,5’e dñřmüř olmasıdır. Carlsson’a göre büyük işletmelerden küçük işletmelere yönelmenin üç temel sebebi vardır. Bunlardan birincisi 1970’lerden sonra Dñnya ekonomisinde köklü değişikliklerin meydana gelmesi ve bunun sonucunda da Küresel rekabetin yoğunlaşıp belirsizliğin artması ve pazarların küçük parçalara ayrılmasıdır. İkinicisi, esnek otomasyon sistemleri gibi teknolojik sñrele ilgili değişimlerin hızla gerçekleşiyor olmasıdır. Bñtñn bunların ötesinde küçük işletmelerin bir taraftan istihdama, sosyal ve politik istikrara katkıda bulunduğu bir taraftan da yenilikçi ve rekabet gücüne katkı verdiği ortaya konulmuştur. Üñncüsü ise az gelişmiş evre ùlkelerin küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmiş ùlkelerin büyük işletmeleri adına üretim yapmaları için yarıştırılmalarıdır (Thurik ve Wennekers, 2004:143-145’den aktaran İrmiş, Durak, Özdemir, 2010: 54).

Özellikle bilgi teknolojisi diğer teknik alanlarda yaşanan hızlı değişimler ve gelişmeler işletmeleri sadece küçülmeye değil, yapısal olarak da yeni anlaşmalar ve işbirlikleri yapmaya yeni organizasyonlarda yeni üretim faaliyetlerini ve organizasyon yapılarını yönetmeye göre tasarlanmış yeni yönetim anlayışlarını uygulamaya yönetmiştir. Hammadde, teknoloji, bilgi, işgücü gibi kaynakların, işletmelerin üretimi karşılamak için ulusal düzeyde yeterli olmaması ve onların da maliyetlerinin yüksekliği ayrıca pazarın bir dünya olarak kabul edilmesine rağmen pazar yerlerinin uzak olması ve teknolojinin farklı yerlerde farklı düzeylerde gelişmiş olması, ülkeleri ve işletmeleri başka ülkelerdeki işletmelerle işbirliğine ve bu işbirliğine dayalı yeni organizasyonlar oluşturmaya yönlendirmiştir. Öyle ki küresel üretim, dağıtım, pazarlama dünyada sıradan bir uygulama haline gelmiştir. Mesela Nestle v General mills, Cheerious ve golden Grahem çerezleri ile bir anlaşma imzalamış ve bu anlaşmayla çerezler Amerika'da üretilmekte daha sonra gemilerle Avrupa'daki Nestle fabrikalarına paketleme için gönderilmekte, üçüncü aşamada ise Fransa, İspanya Portekiz'e pazarlanmak üzere ulaştırılmaktadır. Benzer şekilde Aniteck yatırımcılık ve Laws şirketi de bir anlaşma yapmışlardır. Bu anlaşmaya göre ev hayvanlara ve köpek maması satışında lider bir firma olan laws pazarını Kanada'ya açabilmek için Kanada'nın ev hayvanların tanıtımıyla ilgili bir mikroçip lideri olan ve aynı zamanda ulusal ev hayvanları bilgi merkezi ile kayıp köpek tanıtım servisine sahip olan Aniteck firmasıyla stratejik pazarlama anlaşması imzalamıştır. Küresel boyutta rekabet işletmelerin küresel pazarda başarılı olabilmeleri için işletmelerden küresel boyutta farklı olmalarını müşterileri için küresel boyutta birdeğer yaratabilmeleri ve bunları sürekli yapmaları gerekmektedir. Firmalar uluslararası pazarlarda yer alarak Dünyanın her yerinde üretebilir h getirerek geçiş yapmakta ve rekabet şansı yakalamak tek âdetin 21 inci lise kız esneklik kale getirerek üründe çeşitlilik yaratmakta v ve hizmet sunduğu olmuştur küresel boyutta rekabet etmek durumun rekabet şansı yakalamaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 291-292).

Bu sebeplerden dolayıdır ki, belki girişimciler, üretimlerini ve pazarlamalarını daha ucuza gerçekleştirecekleri, bilgi, teknoloji vb. açımdan da eksikliklerini tamamlayabilecek bölge ve işletmelerle ulusal veya uluslararası ve bölgeler arası alanda şebekeler oluşturmaktadırlar. Bu şebekeler vasıtasıyla yapılan iş birlikleri bir taraftan risk azaltmakta, öğrenmeyi sağlamakta, yenilikleri imkân

tanımakta, diğler taraftan da çoğu durumda firmanın değerini arttırmaktadır. Girişimciler sadece kendi işletmelerini varlığıyla üstlenemeyecekleri pek çok riskli stratejiyi uluslararası girişimcilikteki işbirlikleriyle gerçekteştirilmektedir (Godesiaboıs, 2005:154'dan aktaran İrmiş, Durak, Özdemir, 2010: 55). Girişimciler sadece kendi şebekeler dünya üzerinde bine yakın güç ve büyüklükteki işletmeler arasında yapıldığı gibi aynı zamanda KOBİ'leri de içine alan yapılanmalar gerçekteşmektedir. KOBİ'ler sınırlı olan özellikler finansal, yönetimsel, teknik bilgi ve pazar alanları açısından mevcut "kaynak yoksunlarını" bu tür şekil içine girerek karşılayabilmektedirler. Bu durumun en belirgin örneği gelişmiş bir ülke işletmeleriyle az gelişmiş işletmeler arasında kurulan şebekelerde görölmektedir. Gelişmiş ülke işletmeleri ve onların girişimcileri, üretimlerini daha az maliyetli gelişmekte olan ülke işletmelerine yaptırırken, az gelişmiş ve gelişmekte olan işletmelerde kendi özyeteneklerini gelişmiş işletmelerin yetenekleri ile bileşiktirmiş olmaktadır. Böylece, daha önceden, büyük hacimli büyük fonksiyonları kendi bünyesinde toplayan ve yüksek miktarda üretim yapan işletmeler öyle bir girişimcilik anlayışı yerine, dünyanın pek çok alanında diğer işletmelerde iş birliği yaparak üretimi gerçekteştiren ve bir pazar alanı olarak dünyayı kabul eden, küresel süreçte iş yapabilen ve karşılayabilecek pek çok riski yönetebilmek için karlılık ve etkinlik stratejilerini hemen oluşturma yeteneğine sahip girişimcilik anlayışı kültürü oluşmuştur. Üstelik bu anlayış içerisinde büyük firmalar ile küçük ve orta ölçekli firmaların aynı şebekenin içerisinde yer almaları, girişimsel faaliyette bulunmaları özellikle fason üretim bağlamında dünyada en yaygın kullanılan yöntemdir. En bilinen örneği de Nike ve Reebok'tır. Nike ve Reebokher kıtada gerçekteştirdikleri satışlar için Asyanın çok değişik ülkelerinde kendi spor ayakkabılarını ürettırmekte ve pazarlamasını yaptırmaktadır (İrmiş, 2003: 53).

## **2. TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİK**

### **2.1. Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi**

Türklerin yerleşik hayata geçmeleri ile beraber, tarım, hayvancılık ve hatta dokuma alanlarında üretim faaliyetlerine giriştikleri görülür. Döneminde ortaya çıkan ve daha sonra Osmanlı devletinde ekonomi, toplum ve siyaset Selçuklu üzerinde de önemli etkileri bulunan Ahi örgütleri ile üretim sistematik ve örgütlü hale gelmiştir. Bu örgütlerde üretim el emeği ve sipariş usulüne dayalıdır. Osmanlı devleti döneminde hakim olunan coğrafyada, üretim ve ticaretin bir arada yapıldığı planlı bir girişimcilik anlayışı mevcuttur. Mal ve hizmet üretimi daha çok ahi örgütleri ve vakıflar tarafından gerçekleştirilirken bütün ticaret yolları devletin denetimi altındadır. Böylece piyasa devletle piyasa arasında karşılıklı sinerji ortamı oluşturulmuştur (Öztürk, 2008:14). Ancak Osmanlı Devleti’nin çöküş döneminde Batı Avrupa ve Amerika’da meydana gelen kitle üretimine ve teknolojiye ayak uydurulamamış ve kapitülasyonlar karşısında üretimin etkili zayıflamıştır. Diğer taraftan Avrupa’nın yaptığı yeni keşiflerle ipek yolu eski önemini kaybetmiş ticarete de zayıflama görülmüştür. Bu dönem içerisinde dikkat çeken önemli bir husus, Türklerin ticaretten uzak durmalıdır. Türkler askerlik, ulemalık, bürokratik, hayvancılık ve tarım gibi mal ve hizmet üretimine yönelik işleri istemiş, hatta ahi örgütlerinin kurulması ve devamının sağlanmasında önemli rol oynamış; fakat ticaret Osmanlı döneminde Rum, Yahudi, Ermeni gibi birtakım azınlıklara bırakılmıştır. Bu dönem Türklerde ticaret alt yapısının ve ticaret kültürünün oluşmasını da daha sonraki dönemlerde geciktirmiştir (Müftüoğlu ve Durukan 2004: 9).

Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar olan süre de ise girişimciliğin gelişiminde 5 ana dönemden söz etmek mümkündür (Öztürk 2008: 29-33).

#### **2.1.1. 1923–1929 Yıllar Arasında Özel Girişimciliği Teşvik**

1923 yılı milli ekonominin ve milli girişimcilik anlayışının ilk adımların atıldığı yıllardır. 1923 yılında yapılan İzmir iktisat kongresinde serbest piyasa şartlarının oluşumunu sağlayacak kurum ve mülki rejimi inşa edilerek milli

girişimcilere yönelik özendirici teşviklerin verilmesi üzerine ilkeler belirlenmiştir. O dönemde henüz oluşmuş bir sermaye birikiminin olmaması sebebiyle girişimciliğin ilk örneklerini devletin yüksek kademelerinde çalışan bürokratlar üstlenmiştir ve temsil etmişlerdir. Böylece Türkiye'nin ilk girişimcileri devletin içinde gelen bürokratlar olmuştur (Öztürk 2008: 29-30).

### **2.1.2. 1930–1946 Yılları Arasında “Devletçilik Ve Yansımaları”**

1929 yılında ki büyük buhranla beraber devletin piyasadaki rolü bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de öne çıkmıştır. 1930–1946 yılları arasında izlenen devletçi anlayış, ekonomiye sıklıkla kamu müdahalesi doğurmuştur. Devlet üretiminin büyük bir kısmını gerçekleştirmekte, ulaşım, bankacılık ve finans alanlarında etkinlik göstermekte, fiyatlar üzerinde kontrol sağlamak ve gerektiğinde piyasaya doğrudan müdahale edebilmektedir. Bu dönem aynı zamanda özel sektör tarafından da rekabetin gereksiz bulunduğu ve sınırlandırıldığı dönem olmuştur. 1930’lu yılların ortalarında ekonomide nispeten bir düzelme meydana gelirken ve hatta bu düzenlemenin sonuçları almaya çalışırken ikinci dünya savaşının patlaması ekonomide yeni baştan sıkıntılar yaratmış ve bir kez daha devlet müdahalesinin artışına sebep olmuştur. Hatta bu dönemde bazı kesimlerin durumdan faydalanan vurgunculukla para kazanma teşebbüsleri devlet ve özel sektör ilişkilerinin gerginleşmesi sonucunu doğurmuştur. 1950’li yıllara doğru ilişkiler biraz daha uyumlu hale gelmeye başlamıştır (Öztürk 2008: 30).

### **2.1.3. 1946–1960 Yılları Arasında Liberal Ekonomi Geçiş**

1950-1960 yılları arasında sadece çok partili siyasi hayata geçilmemiştir, aynı zamanda bu yıllar serbest piyasa uygulamalarına geçilen ve özel sermayenin piyasada farklı alanlara yayılarak kendini göstermeye başladığı yıllardır.. Ancak devletin özel sektöre yönelik stratejik planlamadan uzak durması ve sistematik olmayan müdahaleler sebebiyle girişimci ruhum gelişmesinden ziyade rantiyeye faaliyetlerinin olduğu görülmüştür. Böylece bu dönemde de idari ve verimli olabilecek girişimci profili oluşamamıştır (Öztürk 2008: 31).

### **2.1.4. 1960–1980 Yılları Arasında Planlı Ekonomi Denemesi**

1960–1980 yılları arasında “planlı ekonomi denemeleri” yapılmıştır. İthal ikameciliğin olduğu bu dönemde Devlet Planlama Teşkilatı da planlı ekonominin



öncülüğünü yapmak üzere kurulmuştur. Ancak 1970’li yıllarda yaşanan ideolojik kavgalar, petrol şokları, Türkiye'nin Kıbrıs çıkartması ve benzeri sebeplerle dış ödemeler dengesi, enflasyon ve işsizlik ağır şekilde kendini göstermiş, ekonomik darboğazlar askeri darbeler ve siyasi istikrarsızlıkla iş dünyası görüşme fırsatı bulamamıştır. Zaten bu dönemde girişimci sayısının çok fazla olmadığı görülmektedir. Hâlbuki David McClelland’ın 1961’de yayınlanan ve 42 ülkenin başarı güdülerini ve girişimcilik kabiliyetlerini araştıran çalışmada ilk sırayı Türkiye'nin aldığı görülmüştür. Buna karşılık 1971 yılında yapılan nüfus sayımında toplam çalışan nüfus içerisinde girişimci üst düzey yönetici payının % 0,58 gibi çok düşük bir orana sahip olduğu görülmüştür (Börü 2006: 10).

1960–1980 arası aynı zamanda girişimciliğin örgütlenmeye başladığı yıllardır. 60’lı yılların başında Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu sermayedarların pek çok alandaki menfaatlerini korumak gayesi ile kurulmuştur. 1971 yılında ise bir grup büyük sermaye Sanayici ve İşadamı Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) adıyla İstanbul da örgütlenmiştir. TÜSİAD’ın kuruluş ve işleyiş amacı “hür teşebbüsün” ve “demokratik hukuk devletinin” korunması ve geliştirilmesi olarak ifade edilmiştir. Uzun bir dönem sermaye, kredi, hammadde gibi ekonomideki kaynak dağılımında önemli bir denetleme gücü olan Tüsiad kuruluş ve işleyiş amacı doğrultusunda hükümetlerin varlıklarına ve yönetimlere zaman zaman yönlendirmelerde bulunmuştur (İrmiş ve Emsen, 2002: 40-41).

### **2.1.5. 1980’Den Günümüze Kadar “Dışa Açık Liberal Ekonomi”**

1980 sonrası dönemde küreselleşmenin etkisi yoğun olarak hissedilmeye başlamıştır. Hemen hemen bütün dünyada neo-liberal politikalar benimsenmiş ve kamu iktisadi teşebbüslerinin milli ekonomi içerisindeki payı azalmaya başlamıştır. Piyasa ekonomisi işleyişi ile uluslararası düzeyde sermayenin serbest dolaşıma öngörülmüş, ülkelerin ekonomik entegrasyon hareketleri özelleştirme yoluyla doğrudan devletin katılımının ve dolayısıyla kamu kesimi faaliyetlerinin azaltılması yoluna gidilmiştir (Demircan, 2008: 42).

1980’le beraber Türk ekonomisinde de büyük değişimler ve dönüşümler yaşamıştır. 24 Ocak kararları ekonomideki yeni başlangıcın ilk adımlarıdır. 12 Eylül 1980 yılında yönetimi devralan ordunun o dönemdeki liderinin televizyondaki konuşmasında halka hitap ederken yeni rejimin hedefleri arasında “dışa dönük bir

kalkınma stratejisinin” uygulamasını dile getirmesi oldukça dikkat çekicidir (Buğra 1995:206). Askeri darbenin ardından kurulan hükümet tarafından da Türk ekonomisi piyasa yönelimi daha önceki planlı ve ithal ikameci modelden dışa açık liberal ekonomi doğru yönlendirilmiştir. Böylece finansal sermayenin önündeki engeller kaldırılmış Ülke doğrudan yabancı sermaye açık hale getirmiş. İthalat üzerindeki kotalar kaldırılmış ve ihracat temelli bir büyüme stratejisi benimsenmiştir. Bütün bunlar özel sektörü desteklemeye yönelik atılmış olumlu adımlar olsa da uygulamada ve 1980’li ve 1990’lı yıllarda kronik yüksek enflasyonun yaşanması, ekonomik belirsizliğin olması, kamu mali piyasalarda alımının korunması, bürokratik yapının ve mevzuatın bir tür basitleştirilememesi gibi uygulamada ve kurumsal işleyişte yaşanan sıkıntılar bu teşviklerin bir müddet sonra rant kapısı haline dönmesine sebep olmuştur. Üstelik Kamu sektörünün sürekli artan borçları için özel sektör tasarrufları kamunun finansmanına yönlendirilmiştir. Böylece küçük kalan fon piyasaları üzerinde kamu baskısı kurularak özel sektör yatırımlarının hareket sahası daraltılmış ve girişimci davranışları kısa vadeci spekülatif şantiye hareketlerine dönüşmüştür. Bu sebeptir ki 1990’lı yıllar şirketlerin yıllık karlarının %70’lere varan kısmının “faaliyet dışı gelirlere” oluştu ve “köşe dönme”, “naylon fatura” gibi kavramların sıkça kullandığı yıllardır (Öztürk 2008: 32-33).

1986 yılı Kamu İktisadi Teşebbüslerinin günümüze kadar gelen özelleştirme sürecinin de ilk başlangıcını oluşturmaktadır. Bu durum yukarıda anlatıldığı gibi bütün dünyada olan bir süreçtir. Ancak Batı Avrupa’da ve Amerika’da tarihsel olarak girişimciliğin gelişmesi sebebiyle Kit’lerin özelleştirilmesi birikmiş sermaye ile daha rahat yapılırken Türkiye’de Kit’lerin özelleştirilmesi için henüz birikmiş bir sermayenin olmaması bu sürecin daha sancılı yaşamasına sebep olmuştur. Bir taraftan özelleştirmeler gerçekleşirken diğer taraftan da Anadolu da verilen krediler ve devlet yardımlarıyla girişimcilik teşvik edilmiştir. 1980 öncesi özellikle Tüsiad bünyesindeki işletmeler bağlamında ithal ikameci olarak sürdürülen ekonomi anlayışı Anadolu girişimcileri ile ihracata yönelik olmaya başlamıştır. Denizli, Antep, Maraş, Malatya, kayseri, Konya gibi illerde ortaya çıkan girişimcilik faaliyetleri ile geleneksel öğretim kurumları sanayi aktarılarak yeni üretim alanları oluşturulmuştur. Ancak bu üretim çoğunlukla ihracata yönelik yurtdışındaki marka sahiplerine yapılan fason üretim şeklinde gerçekleşmiştir. Anadolu da sermayenin yaygınlaşması tabana yayılması ile beraber Kobi’lerin sayısı çok büyük oranda artmıştır. Böylece Türk Ekonomisinde, ihracatında istihdamda Kobi’lerin rolü etkin

hale gelmiştir. 1990'lı yıllarda beraber hız kazanan sermaye gücü ve girişimcilik olgusu kendi arasında örgütlemek yoluna gitmiştir. Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD), Karadeniz Genç İşadamları Derneği (KAGİD), Ege Sanayici ve İşadamları Derneği, Denizli Genç İşadamları Derneği (DEĞİAD), Gebze Sanayici ve İşadamları Derneği (GESİAD) gibi örgütlenmeler verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır. Bu demeklerin örgütlenme gayesi bilginin dağıtımı, hammadde kaynaklarının daha etkin temini, pazarlama problemlerinin çözümü, teknolojinin ve tekniğin kullanımı gibi pek çok girişimsel alanda işbirliği yapabilmektir (İrmiş ve Emsen, 2002: 42).

Türk imalat sanayinin küresel ekonomi ile entegrasyonu 1996 da gümrük birliği ve 2001 krizi sonrasında ki yeniden yapılanma ile daha da derinleşmiştir. 2000'li yıllar ülkede tamamen liberal politikaların uygulandığı, yabancı sermayenin büyük miktarda ülkeye giriş yaptığı ve özelleştirmenin daha hızlı ve sistematik uygulandığı yıllardır. Benimsenen özelleştirme politikasıyla ülkedeki KİT sayısı azalmış, dolayısıyla KİT yatırımları da azalmıştır (Demircan, 2008: 52-53).

## **2.2. Girişimciliğin geliştirilmesi Türkiye açısından şu sebeplerle önemlidir (İrmiş vd. 2010: 62):**

- Yeni sektörlerin oluşması, girişimcilerin etkinliğinin ölçüsünde gerçekleşebilir.
- Özelleştirme sonucu işten çıkarılan ya da emekli olan kamu personeline iş olanakları yaratmak.
- Mevcut kamu personeli sayısı azaltılmadan ücretlerin artması imkânsızdır. Bunun için girişimciliğin özendirilmesi ve uygun koşullar yaratılması girişimcilikle mümkündür.
- Kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması, girişimcilik iklimine bağlıdır.
- Ar-Ge ve teknolojik gelişme girişimcilikle hayata geçer.
- İşsizlikle mücadelenin en iyi yolu, kişilerin kendi işlerini kurmaları yani girişimciliktir.

1970-1986 yılları arasında Avrupa ülkelerinin tamamında yaratılan iş sayısı negatif düzeye gerilemiştir. Aynı dönemde ABD'de net yaratılan iş sayısı 11

milyon'dur. Bu yeni işte, kendi işini kuran girişimciler tarafından yaratılmıştır (Vodinalı, 2007: 809'aktaran İrmiş vd. 2010: 62).

Girişimcilik globalleşmeye bağlı olarak değişmektedir. Bu değişimlerin sebepleri globalleşme, kitle üretiminden niş pazarlamaya geçiş, finansal yatırımların üretim yatırımların aşması, (yani üretim yapmak yerine faiz almak gibi) fiziki emeğin yerini fikri emeğin alması, takım ruhunun gelişmesi, bilgiye dayalı sektör ve işletmelerin ön plana çıkması, stratejik işbirlikleri, teknolojik ve Ar-Ge, rekabetin yoğunlaşması sayılabilir. Toplumda değişim çok hızlı olmakta ve bu değişimin etkisi ile kullan at malların, kalıcı olmayan mimarinin devingen ve modüler ürünlerin, kiralık malların ve çabucak modası geçecek eşyaların kabaran akımlarıyla karşı karşıyayız. Bu müşterilerin sürekli tatmin edilmesi gereğini ortaya koyuyor Girişimcilik kongresinde konuşan (21.04.2004) Ömer Sabacı, "Gelecek on yılda Türkiye'de geçmişe kıyasla daha fazla kişi iş gücü piyasasına girecek. Böyle bir ortamda özel sektör tarafından yılda 550.000 üzerinde net istihdam sağlanması gerekiyor. İstihdam yaratanlar girişimcilerdir. Yani ülkemizde, her geçen gün daha fazla girişimciye ihtiyaç duyuluyor. Araştırmalar girişimciliğin ekonomik büyümeye katkısının büyük olduğunu göstermektedir. Girişimci sayılarını yüksek oranda artırabilmesi ülkeler, işsizlikte de büyük oranda düşüleri sağlamaktadırlar (Akşam gazetesi, 21.04.2004' aktaran İrmiş vd. 2010: 63). Türkiye'de her 4 kişiden 1'i işsiz. TÜİK'in istatistikleri gizli işsizleri kapsamıyor. Türkiye TİSK'in (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) yaptığı araştırmaya göre 2008 için 750.000 ek yeni iş yaratmak zorunda. Türkiye'nin süratle ulusal istihdam stratejisi ve politikası oluşturması gerekiyor. İşsizliğin panzehiri girişimcinin elindedir (Ostim gazetesi, Veli Sarıtoprak' aktaran İrmiş vd. 2010: 63).

Türkiye'de nüfus yapısının genç ve dinamik olması girişimcilik konusunda ciddi bir fırsat olarak görülebilir. Çünkü özellikle Avrupa ülkelerinde ve başta Almanya'da nüfus yaşlanıyor ve azalıyor. Ancak bu nüfusumuzdan verimli bir şekilde yararlanabilirsek geçerli bu görüş. Eğer bu nüfustan verimli şekilde yararlanamazsak sosyal ve ekonomik patlamalar olabilir ve tehdit oluşturmaktadır. Genç nüfus konusunda İlber Ortaylı'nın bahsettiği gibi "Zeki gençliğin toplumlara ilahi bir lüfüt ve en kıymetli üretim unsuru olduğunu" unutmamak gerekir. Genç nüfusun ve özellikle üstün zekalı çocukların özel eğitime tutulması lazımdır. Nüfus planlaması etkin bir şekilde sürdürülmelidir. Zira batı ve güney bölgeleri ile orta bölgelerde nüfus artış hızı yavaşlamaktadır. Bu bölgelerdeki nüfus artış hızı doğu ve

güneydoğudan göçlerin olması sebebiyledir. Bilgiye dayalı sektörlerdeki gelişmeleri izlemek ve bu alana yönelmek gerekmektedir. Bu teknoparkların daha da artırılması ile olur. Unutmamak gerekir ki dışa açılmanın, ekonomik gelişmenin ve globalizasyonun maliyetleri vardır (Ostim gazetesi, Tamer Müftüoğlu' aktaran İrmış vd. 2010: 64).

Girişimciliğın ekonomik kollanma ve büyümesindeki rolünü de şu başlıklar altında ifade edebiliriz:

### **Girişimcilerin yapacağı yatırımlarla;**

- Gayri safi milli hâsılayı artırmak ülke kalkınmasına destek olmak.
- İstihdam imkânı yaratmak suretiyle işsizliğı önlemek.
- Refahı tabana yaymak suretiyle gelir dağılımı adaletsizliğini gidermek.
- Sanayileşmenin itici gücü olmak ve büyümeyi sağlamak.
- Ülke kaynaklarının üretime aktarılmasını sağlamak.
- İhracatı ve dış satımı artırmak suretiyle ülkenin dış ödemeler dengesini sağlamlaştırmak.
- Sosyal adaletin ve sosyal güvenliğın gelişmesine katkıda bulunmak.
- Ülkedeki diğeri işletmelere katkıda bulunmak. (taşeron, tedarikçi, fason üretim, onların üretmediğı ufak ürünleri üretmek).
- Müşterilere yeni ürün sunmak.
- Özelleştirmeye katkıda bulunmak (Hem aday olarak alıp işletmek hem de özelleştirilen kurumlardan ayrılanlara yeni iş yaratımına fayda sağlamak).
- Kamu kesimindeki fazla istihdamı çekmek.
- Teknoloji ve Ar-Ge ürünlerini faaliyete geçirme.
- İşsizlikle mücadelede en etkin yoldur (Kaya, 2004: 64).

### **2.3. Türkiye'de Girişimciliğın Güçlü ve Zayıf Yönleri (Küçük, 2013: 17):**

- 1) Türkiye'nin nüfusu genç ve dinamiktir. İstatistikçiler Türkiye'nin bu genç nüfus avantajını 20–25 yıl daha kullanabileceğini söylüyor. Ayrıca genç nüfus iyi eğitilip, istihdam sağlanabilirse bir güçtür. Aksi takdirde toplumun büyük bir sorunu olmaya adaydır.

- 2) Özellikle küçük işletmelerde işletme sahipliği, yöneticilik ve girişimcilik aynı kişide bütünleşmektedir.
- 3) Kurumsallaşmama ve aile işletmelerinin yaygın olması, işletmelerin belirli bir aşamadan sonra büyümesi ve devamlılığını sürdürmesi için kurumsallaşmaları şarttır.
- 4) İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması işin üretimi konusunda yetenekli ve tecrübeli olan bu kişiler piyasaya yönelik düşünme ve değerlendirme konusunda yeterince başarılı olamamaktadırlar. Aynı durum yönetim ve finansman için de geçerlidir.
- 5) **Fizibilite çalışmalarının yetersizliği**

Fizibilite raporuna bakış açısı onun ön yapılabilirlik çalışması olduğu değil de teşvik önlemlerinden yararlanabilme aracı olarak bakılmıştır. Ülkemizde hazırlanan çeşitli fizibilite raporlarına baktığımızda çoğunda talep tahmini, kapasite, yer seçimi gibi önemli konular üzerinde birkaç satırla geçirildiği görülmektedir. Ülkemizin girişimcilik konusundaki potansiyelini kuvveden fiile çıkarma konusunda politika ve stratejiler oluştururken ve teşvik önlemleri geliştirirken insanımızın, toplumumuzun girişimcilik özelliklerini hem ülke hem de bölgeler açısından iyi tanımak gerekir. Başarının başta gelen şartlarından biri budur. Ülkemizde bir Karadenizli girişimci ile Gaziantepli veya Konyalı girişimci birbirinden farklıdır. Bir Gaziantepli girişimci yatırımını muhakkak kendi bölgesinde gerçekleştirmek isterken, bir Karadenizli girişimci yurdun dört bir tarafında, hatta yurtdışında en kârlı gördüğü yerlerde yatırım yapma eğilimindedir. Konyalı girişimci kredi ile yatırım konusunda isteksizlik gösterirken, Denizlili girişimci borçlanarak yatırım yapma konusunda daha cesur ve istekli davranmaktadır. Uşaklı girişimci mevcut gelişmelere uyum sağlamaya daha yatkın bir tutum sergilerken, Gaziantepli girişimci yeniliklere karşı daha açıktır. Yine Karadenizli girişimciler iş birliğine ve ortak yatırımlara karşı daha istekli görünmelerine karşılık, Gaziantepli ve Kahramanmaraşlı girişimciler iş hayatlarında iş birliği yerine aralarındaki rekabeti sürdürme eğilimindedirler (Atasoy, 2009: 32).

## 6) Piyasa araştırması

Ülkemizde bu konuya gereken önem verilmediği için, yatırımların önemli bir kısmı başarısız olmakta ve başarı potansiyeli kısmen değerlendirilebilmektedir.

Türkiye'deki tipik yatırım senaryosu maddi açıdan olanağı olup da iş yeri açmak isteyenlerin o an için popüler olan alanları tercih etmesi dolayısıyla ekonomi ve pazarlamanın ürün yaşam dönemi ile ilgili görüşlere göre hem piyasaya yeni giren kapanmakta hem de piyasa da olan zarar görmektedir (Atasoy, 2009: 33).

## **7) İnnovasyon (yenilikçi) ve Taklitçilik**

Yeniliklere açık olmayan firmalar ve bu konuda başarılı olmayan bir işletme uzun süre piyasada kalamamaktadır ya da önünde duran büyüme imkânlarını değerlendiremeyerek faaliyetini ancak küçük ölçeklerde sürdürmektedir (Atasoy, 2009: 33).

## **8) Finansman sorunu**

Türkiye'de özellikle projeye ve girişimcilik özelliklerine değer veren risk sermayesi kavramının gelişmemesi sebebiyle ipotek imkânı olan kişiler kredi kullanabilmekte diğerleri zorlanmaktadırlar. Türkiye'de dağıtılan kredilerin sadece % 3'ü küçük ve orta boy işletmelere tahsis edilmekte bu oran ABD'de % 42,7, Federal Almanya'da % 35, Japonya'da % 50 civarındadır. Ülkemizde teşvik mekanizması da doğru işletilmemektedir. Yatırım yapacak özel sektöre göstermelik değil hakiki manada teşvik verilmelidir. Ancak teşviklerden haksız şekilde yararlanma önlenmelidir. Teşvikler yatırım yapıldıktan sonra istenilmesi gerekmektedir. Ayrıca KOBİ'ler sermayesinin % 40'ı öz sermayeden oluşmakta, % 60'ı borçlanma suretiyle olmalıdır. Almanya'da yapılan araştırmalar işletme ölçeği büyüdükçe işletmelerin kendi toplam sermaye içindeki öz sermaye payının arttığını göstermektedir. Bir diğer gerçekte Türk insanının genel olarak borçlanmadan korktuğudur (Atasoy, 2009: 34).

## **9) Büyüme hırsı**

İşletmelerin büyümeleri tutarlı bir mali disiplin içinde yürütülmelidir.

#### **10) Ortaklık**

Ülkemizde ortaklıklar çok olmamakta, girişimciler bundan kaçmakta ve ortaklık olsa da uzun süre yaşamamaktadır. Bu ortaklıkların başarılıları STFA ve Alarko Holding'tir (Atasoy, 2009: 35).

#### **11) Cesaret ve risk üstlenme kabiliyeti**

Türk girişimcisinin gözü karalığı, ilk dikkat çekici özelliklerdendir. Bu özelliğin girişimciliğin ana hususlarından birisi olmaktadır. Fakat aynı zamanda girişimcinin gözü karalığı cehaletten gelen bir cesaretle olabilir. Bu yüzden girişimci hesaplı ve akılcı olmalı, planlama yapmalı ve öğrenmelidir (Atasoy, 2009: 35).

### **2.4. Ülkemizdeki Girişimcilik Eğilimleri ve Bazı Ülkelerle Karşılaştırmalar**

Ülkemizde girişimci adayları için iş fikri araştırma aşamasında bilgi eksikliği, iş kurma sürecinde yer alan resmi kurumların ve meslek kuruluşlarının bürokratik yapıları, yasal işlemlerin karmaşıklığı ve uzunluğu, kuruluş masrafları, finansman sorunu ve benzeri durumlar birçok girişimci adayının iş kurmaktan vazgeçmesine sebep olmakta ve insanların girişimciliğe olan eğilimlerini azaltmaktadır. Piyasalara giriş yapan firmaların sadece %60–70 kadarı ilk iki yıl ayakta kalmaktadır. İlk yılları atlatan firmaların bir sonraki dönemde ayakta kalma olasılığı artmaktadır: ilk iki yıldan sonra iş yaşamında kalan firmaların beş yıl daha yaşama olasılığı %50–80 arasındadır. Bununla birlikte, ortalama olarak, belli bir yılda giriş yapan firmaların sadece %40-50'si yedi yıldan uzun süre yaşamaktadır. Yeni firmaların dört yıl süreyle ayakta kalma ihtimalinin ABD ve İngiltere'de kıta Avrupa'sı ülkelerinden daha düşük olduğu görülmektedir. Burada, düşük ayakta kalma oranlarının ille de kaygılandırıcı olması gerekmediğini vurgulanmalıdır. Yeni firmaların girişi bir deneme süreci olarak görülebilir; başarısızlık oranının yüksek olması bu sürecin doğal bir parçasıdır. Bu, yeni girişlerin mevcut firmaları etkinliklerini ve kârlılıklarını artırmaya yönelttiği durumlarda özellikle geçerlidir. ABD piyasalarında



genç firmaların önünde Avrupa'dakinden daha büyük bir genişleme imkânı vardır. Buna karşılık, yeni girenlerin göreceli olarak daha küçük firmalar olmasının daha yüksek bir tecrübe düzeyine işaret ettiği söylenebilir: Firmalar işe küçük başlamakta, başarılı oldukları takdirde de, asgari etkin ölçeği yakalamak üzere hızla büyümektedir. Giriş sırasındaki firma özellikleri piyasa şartları (yoğunlaşma, ürün farklılaştırması, reklâm masrafları vs.) tarafından belirlenmekte, ama iş kurma maliyetlerini ve mevcut firmaların etkinliği artırma kararlarını etkileyen düzenlemelere ve kurumlara bağlı olarak da değişebilmektedir (Cotis, 2005'den aktaran Gözek, 2006: 13).

Girişimcilik faaliyetlerine katılan insanları yaş dağılımı "U" şeklinde bir eğriyi andırır. Erken aşamadaki girişimcilik faaliyetlerinde 25-34 yaş grubu arasında yaygın olmasına karşın kurulu işletmelerde bu oran 45-54 yaş grubunda doruğa çıkar (Minniti, 2005'den aktaran Gözek, 2006: 14). Ülkemizde de girişimcilere yönelik yapılan bir çalışmada mevcut kurulu işletmelerde ortalama yaşın 45,26 olduğu belirlenmiştir (Anonim, 2003'den aktaran Gözek, 2006: 14).

GEM 35 ülkede yaptığı çalışmalar sonucunda erkeklerin bir işe başlama olasılığının kadınlardan daha fazla olduğunu, hiçbir ülkede bir işe başlama ve iş sahibi olma konusunda kadınların erkeklerden aktif olmadığını ve kurulu işletme sahipliği ve yeni girişimciler için çalışmanın yapıldığı tüm ülkelerde cinsiyet açığının mevcut olduğunu belirtmektedir (Minniti, 2005'den aktaran Gözek, 2006: 14). Ülkemizde SİAD tarafından mevcut girişimciler içinde yapılan anket çalışmasında ankete katılanların %96,72'sinin erkek ve %3,3'ünün kadın girişimcilerden oluştuğu görülmüştür (Anonim, 2003'den aktaran Gözek, 2006: 14). Ayrıca TÜİK verilerine göre 2006 yılı Şubat döneminde, Erkeklerde işgücüne katılma oranı %69,3, kadınlarda %22,2'dir (Tüik, 2006)

Mevcut toplumsal yapı nedeniyle kadınların toplum içindeki rolü birçok kısıtlamayla örülü durumdadır. Bu kısıtlamalar, kadınların diğer bireylerle olan ilişkilerinin zayıflamasına, pasif ve edilgen bir kişiliğe bürünmelerine neden olmaktadır. Eğitim eksikliği, kadın girişimciliğini engelleyen en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle eğitimsiz kadınlar, iş kurma aşamasında karmaşık bürokratik işlerin üstesinden gelememekte ve bu durumda genellikle aile yakınlarından (çoğunlukla eş) çeşitli biçimlerde destek almaktadırlar. Kadınların birçoğu aile içi sorumlulukları nedeniyle ev dışı çalışma hayatına, geç yaşta ve zaman zaman kesintiye uğrayan bir biçimde katılabilmektedir. Bu nedenle, erkekler

gibi işin tüm aşamalarından geçerek, bir anlamda çekirdekten yetişme olanakları son derece kısıtlıdır. İş yaşamına ilk kez girişimci olarak adım atan kadınların işle ilgili yaşadıkları sıkıntılar, çalışma deneyimi olan kadınlara göre daha fazla olmaktadır. GEM 2005 raporuna göre; araştırma yaptığı 35 ülkenin hepsinde erkeklerin işe başlama olasılığının kadınlardan daha fazla olduğunu, ayrıca hiçbir ülkede bir işe başlama ve iş sahibi olma konusunda kadınların erkeklerden daha aktif olmadığını, kadın girişimcilere ait kurulu işletmelerin kapatılma oranının erkeklerden daha yüksek olduğunu ve girişimci adayları ile mevcut girişimciler arasında cinsiyet açığının olduğunu vurgulamıştır (Minniti, 2005'den aktaran Gözek, 2006: 15).

## **2.5. Girişimcilik ve Etik Değerler**

Girişimcilik toplumlar için önemlidir. Toplum olarak girişimciliğe verilen değer artırılmasına çalışılmalıdır. Fakat günümüzde girişimciye verilen bu önemin azalmasında etik olarak yapılan bazı hatalar damgasını vurmaktadır. Bu ülkemizde olabileceği gibi diğer ülkelerde de olmaktadır. Ülkemizde gözlemlediğimiz yolsuzluk ekonomisinin yaygın olanıdır. Dünya'da ise küreselleşme ve kapitalizmi şirketler bu şekilde kullanmaktadır. Girişimcilik ile para sahipliği kavramın bilgi toplumlarında birbirinden ayırmak gerekmektedir. Bunun çözülmesi için fon aktarımının yapılması lazımdır bu da bankacılık ve finans sisteminin buna göre düzenlenmesi ile olabilir. Yeni finansal ürünler, teminat konusundaki yeni düzenlemeler, sermaye piyasalarında KOBİ'lerle ilgili yeni borsalar oluşturma çabaları ile ve risk sermayesi kavramları son 20-25 yıldır devam etmektedir. Girişimcilik her ne pahasına olursa olsun para kazanmak değildir. Girişimcinin görevi toplumda kaynak dağılımı yapmak ve bunları en verimli şekilde kullanmaktır. Girişimcilik hiçbir zaman toplum aleyhine olan vergi kaçırma, tekelcilik yapmak, tüketiciyi aldatmak demek değildir. Gümrük duvarlarıyla dış rekabete kapalı bir piyasada para kazanmak ancak geçici bir süre ve özel durumlarda olabilir. Özelleştirme ve devlet ihalelerinin verilmesi hiçbir zaman belirli kesimleri veya kişileri daha zengin etmek için kullanılmamalıdır. Özelleştirme hiçbir zaman toplumdan alıp belirli kişi veya kuruluşlara aktarım yapmak değildir. Özgür bir ekonomi talep etmek açık göz ve köşe dönmek isteyenlere prim vermek için istenmemelidir. Türkiye'de böyle bir ortam fiilen yaşanmış ve ülkemiz ekonomik açıdan zayıflatılmıştır. Girişimcilik ekonomik değer yaratmaksızın çeşitli yollardan

kaynakları kendi tarafına aktarmak demek değildir. Böyle bir durumun yaratılması ülkeleri ekonomik açıdan zayıflattığı gibi güvensizlik ve karamsarlık yaratılmasına da sebep olmaktadır. Ülkemizde bankalarda böyle olaylar olurken Dünya’da da büyük Şirketlerin CEO’ları hesap oyunları ile Őirketlerini dolandırmıŐlardır. ABD’de çok kısa sürelerle bu yüzden kanunlar revize edilmiş, CEO’lar yargılanmıŐtır. Bizde bu konuda ceza bile görmeyenler vardır. Eğer bu ahlaki duruma göz ardı edersek toplumda her zaman girişimciye kuşku ile bakılması kaçınılmaz olacaktır (Ostim Gazetesi, T. Müftüoğlu’dan aktaran Gözek, 2006: 17).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 1.GIDA PERAKENDECİLİĞİ

#### 1.1. PERAKENDECİ KURULUŞLARIN TANIMI

Gereksinim ve istekleri nedeniyle satın almak istedikleri malların, tüketicilere ulaştırılmasından pazarlama kanalındaki aracılar sorumludur. Aracılar üreticiler ile tüketiciler arasında köprü işlevi görmekte ve bu arada da modern işletmecilik anlayışı uyarınca kendi amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Aracılardan, kişisel ya da ailelerinin gereksinimleri nedeniyle alışveriş eden tüketiciye mal ya da hizmetlerin satışından sorumlu olan perakendecilerdir. Perakendecilik, mal ya da hizmetlerin doğrudan doğruya son kullanıcılara ya da tüketicilere pazarlanması ile ilgili etkinlikler bütünüdür. Perakendeciliği geniş anlamda son tüketicilere tatminin sunulması amacıyla gerekli pazarlama etkinliklerinin yerine getirilmesi ve bunun kalitenin esas alınması yoluyla yerine getirilmesi ve işletmenin hedeflediği karlılığın sağlanması olarak da tanımlamak mümkündür. Perakendecilik kavramlarının çoğu aynı temel kavramı paylaşmaktadır. Perakendecilik doğru mal ve hizmetin doğru yerde ve doğru biçimde, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru fiyatta bulundurulması anlamına gelmektedir. Perakendeciler, ürün ya da hizmetlerin satışına yönelik pazarlama çabalarını doğrudan son tüketicilere yönelten kuruluşlardır (Tek, Ömer B., 1999: 33)

#### 1.2. Süpermarketler

##### 1.2.1. Süpermarketlerin avantajları Şöyle Sıralanabilir (Demir, 2007: 73):

- Tedarik ve satın almada etkinlik
- Üreticilerin büyük miktarlarda satış nedeniyle verdikleri indirimler

- Satışta etkinlik (satış giderlerinin düşüklüğü, tüketicilerin servis yükünü paylaşmaları, kitlesel promosyon nedeniyle birim başına düşük gider, işçilik, ambalaj, ölçme, fire vb etkinliklerden tasarruf, satıcıların ürünleri raflara yerleştirmesi vb.)
- İşbölümü ve uzmanlaşmanın yarattığı etkinlik
- Yönetici seçiminde etkinlik
- Tüketicilere düşük fiyatlı, tek duraklı alışveriş ortamı sunmaları

### **1.2.2 Süpermarket'in Bazı Perakendeci Kurumlardan Farkı**

Süpermarket sözcüğü özellikle Türkiye'de çok karıştırılan bir kavram olduğundan, süpermarketin en çok karıştırıldığı “zincir mağaza” kavramından farkının açıklığa kavuşturulmasında yarar vardır.

Daha önce de belirtildiği gibi “zincir” kavramı perakendeci işletmelerin mülkiyet ve/veya hukuki durum bakımından sınıflandırılmasına ilişkin olup, tek mülkiyet ve yönetim altında olan birden çok sayıda mağaza demektir. Bu nedenle süpermarket işletmeciliği de zincir mağazalar tipinde örgütlenebilir. Fakat bağımsız ve tek olarak da kalabilir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **GIDA SEKTÖRÜNDE YENİ KURULAN BİR GİRİŞİMCİLİK ÖRNEĞİ**

#### **VAKA ANALİZİ (ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ)**

Bu bölümde, “Gıda sektöründe yeni kurulan bir girişimcilik örneği” başlıklı çalışmanın detayları hakkında bilgi verilmektedir. Bu amaçla örnek olaya konu olacak işletmenin bulunduğu sektör hakkında üçüncü bölümde genel bir bilgi aktarıldı. Bu bilgiden sonra bu bölümde yeni kurulan firmanın detayları anlatılacaktır. Ardından mevcut veriler ışığında örnek olay incelemesi ele alınacaktır.

Bu inceleme de 2012 yılının son aylarında kurulmuş perakende firmasının faaliyet göstermiş olduğu sektörde genel durum, bölgesinde faaliyet gösteren rakiplerinin durumu ile firmanın kuruluş ve sonrasındaki konular, kapsamlı şekilde ele alınarak sorunlar ve çözümleri üzerinde durulacaktır.

#### **1. GIDA SEKTÖRÜNDE YENİ KURULAN BİR GİRİŞİMCİLİK ÖRNEĞİ**

##### **1.1. Vaka Analizi**

Vaka; gerçek ya da kuramsal bir iş durumunu temel alan, belli gerçekler ve verileri içeren durum çalışmasıdır. Bu çalışmadaki mevcut durumunun konumlandırılması, çeşitli çözüm önerileri üretilmesi ve eylem planlarıyla birlikte karar alınması da “Vaka Analizi” olarak adlandırılmaktadır (İTÜ, 2013).

Öğrenmenin en etkili yolu gerçek yaşamda yer alarak kararlar oluşturmak, bu kararların yol açtığı sonuçlar ile ilgilenmek, yaşanan yanlışlıklardan ders almaktır. Deneyimle kazanılan öğrenme işinin yerini hiç bir şey tutamaz. Her ne kadar isimleri değiştirilse de gerçek durumları temel alan örnek olaylar, deneyimle kaybedecek zaman lüksüne sahip olunmadığından, gerçek yaşam koşullarını simule etmeye

olanak sağlarlar. Örnek olaylar bir ölçüde, yukarıdaki deneyimi yapmanın yerini almaktadır (Wertheim, 1996). Örnek olay çözümü konuya sistem yaklaşımı temelinde yaklaşmayı gerektirmektedir. Her bir durumun diğerinden farklı olması (bileşenlerin, bileşenler arasındaki ilişkilerin), incelenen konunun kendine özgü tanımını, ilgili tanıları ve önceden gerçekleşmiş eylemlerin değerlendirilmesini gerektirir. Bu konuda özellikle bilinmesi gereken bir nokta, birçok yönetim sorununda hazır yapılmış yanıtların bulunmadığı gerçeğidir (yasarsucu.net, 2013).

### **Vaka Analizi Faydaları**

- Kişisel ve akademik gelişime katkı sağlama
- Teoride öğrendiklerini pratiğe aktarma
- Eksik olduğunuz yönleri fark etme olanağı
- Takım çalışması, liderlik, analitik düşünce, zaman ve stres yönetimi gibi konularda kendini geliştirme imkânı
- Sektörü ve firmayı tanıma fırsatı (endustriciyiz.blogspot.com, 2013).

### **1.2. Sektörle İlgili bilgiler**

Türkiye de Perakendecilik anlamında özellikle son yıllarda çok ciddi gelişmeler yaşanmaktadır. Son günlerde medyada da çıkan haberlerden de takip edildiği gibi; sektördeki büyüme, ülkenin büyüme hızının yaklaşık olarak iki katı oranındadır. Dünyadaki bütün sektörler de yaşanan bir takım gelişmeler, dolayısıyla perakende sektöründe de kendini göstermiştir. Ülkemizde Migros ile başlayan kurumsal perakendecilik son yılların gözde kuruluşu Bim adlı firmanın liderliğinde devam etmektedir. Bim sektördeki boşluğu iyi görmüş 1995 yılında açmış olduğu 21 şube ile girdiği perakende sektöründe şu anda 3985 mağaza ile faaliyet göstermektedir. 1957 yılında açtığı mağaza ile liderliği hiçbir zaman, kimseye bırakmayan Migros 2010 yılında ciro bazında Bim'in ilk defa gerisinde kalmıştır. Bim şuan itibariyle mağaza sayısı ve Türkiye'nin ciro bazında en büyük firması olmayı başarmış durumda görünmektedir. Günümüzde yaşanan ekonomik sıkıntılar ve yaşanan birtakım olaylar kurumsal çalışan perakendecileri ön plana çıkarmaktadır. Ülkemizde ki istatistiksel verileri bakıldığında zaman mahalle aralarındaki bakkal adı altında faaliyet gösteren küçük esnaflar hala perakende pazarında hatırı sayılır bir paya sahiptir. Bunu gören büyük kuruluşlar yeni projeler üretmek mahalle aralarında yer almayı hedeflemekte veya orada yer alan küçük esnafları kendi

projeleri içinde yer almaya davet etmektedirler. Şu muhakkak ki günümüzde perakendecilik anlamında kıyasıya bir rekabet ve pastadan alınan payı artırma girişimlerinin arttığı söylenebilir.

Perakende sektörü çok yakından takip edildiğinden, bu sektörde yer almak amaçlanarak, bir girişimcilik hikâyesine imza atılmıştır. İlerleyen bölümlerde bu girişim hikâyesi anlatılacaktır.

### **1.3. İşletme Bilgileri**

Anadolu Süpermarketleri firması 2012 yılında şahıs şirketi olarak kurulmuştur. 2013 yılında elde ettiği veriler neticesinde birinci sınıf tüccar olmuştur. Şirketin kuruluş sermayesi 100.000 TL' dir. Kuruluş giderleri şu şekildedir.

- Mal ( Ürün ) : 60.000 TL
- Raf : 5.000 TL
- Dolap (Soğutma Sistemleri) : 15.000 TL
- Barkod : 10.000 TL
- Reklam (Broşür-Dağıtım Flama) : 1.000 TL
- Manav Reyonu : 4.000 TL
- Diğer : 5.000 TL



Şekil 1. Anadolu Süpermarketlerinin Çalışma Ruhsatı



## T.C AVCILAR BELEDİYE BAŞKANLIĞI SÜRE BELGESİ



**Sıra No** : 59993 -43-

**Veriliş Tarihi** : 04.02.2013

**İşyeri Sicili** : 957867

**Adı Soyadı** : YILMAZ SEZGİN

**İşyerinin Unvanı** : ANADOLU SÜPERMARKET

**Faaliyet Konusu** : MARKET

**İşyerinin Adresi** : TAHTAKALE MAH. OKUL YOLU CAD. NO: 24/D1

**Çalışma Saatleri** : 24:00

**Açıklama** : Bu belge müktesep hak doğurmaz ve devredilmez  
İşyerinin toplam kullanım alanı **110 m<sup>2</sup>**



**Mustafa DEĞİRMENÇİ**  
Avcılar Belediye Başkanı

10 Ağustos 2005 Tarih ve 25902 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 2005/9207 Sayılı İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik Hükümlerine uygun hale gelmesi için , İskan işlemleri tamamlanamadığından, İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı düzenlenemeyen **YILMAZ SEZGİN** adına ;  
5393 Sayılı Belediye Kanunu ve 3572 Sayılı İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına ilişkin Kanun ve Yönetmelik hükümlerindeki yetkiler saklı kalmak kaydı ile 02/04/2012 Tarih ve 2012/22 Sayılı Avcılar Belediyesi Meclisi Kararı gereğince eksiklerini tamamlaması ve tahliyesi için **04 / 02 / 2014** tarihine kadar süre verilmiştir.

Şekil 2. Anadolu Süpermarketlerinin Vergi Levhası

MÜKELLEFİN		VERGİ LEVHASI		GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI	
ADI SOYADI	YILMAZ SEZGİN	VERGİ DAİRESİ	İKİTELLİ		
TİCARET ÜNVANI		VERGİ KİMLİK NO		7 6 8 0 4 9 8 1 6 5	
İŞ YERİ ADRESİ	TAHTAKALE MH. OKUL YOLU CD. No:24/A AVCILAR/ İSTANBUL	TC KİMLİK NO	30572468038		
VERGİ TÜRÜ	YILLIK GELİR VERGİSİ	İŞE BAŞLAMA TARİHİ	11.12.2012		
ANA FAALİYET KODU VE ADI	471101-BAKKAL VE MARKETLERDE YAPILAN PERAKENDE TİCARET (BELİRLİ BİR MALA TAHSİS EDİLMEMİŞ MAĞAZALARDA GIDA, İÇECEK VEYA TÜTÜN AĞIRLIKLI PERAKENDE TİCARET)				
TAKVİM	BEYAN OLUNAN MATRAH	TAHAKKUK EDEN VERGİ		ONAY KODU	
2011	Yeni işe başlama	11.12.2012		P F J R O O K Z F 3 H	

Şekil 3. İstanbul Bakkallar Odası Belgesi

	<h1>İSTANBUL BAKKALLAR ODASI</h1>
ADI SOYADI	: YILMAZ SEZGİN
TİCARET ÜNVANI	: ANADOLU SÜPER MARKET
TC KİMLİK NO	: 30572468038
ÜYE NO	: 48649
ESNAF SİCİL NO	: 34-617721
	<p><b>İSMAIL KESKİN</b> İSTANBUL BAKKALLAR ODASI BAŞKANI</p>
<p><a href="http://www.istbakkallarodasi.org">www.istbakkallarodasi.org</a></p>	



Şekil 4. Tütün Mamulü Satış Belgesi

<b>T.C. TÜTÜN ve ALKOL PİYASASI DÜZENLEME KURUMU</b>		
	<b>TÜTÜN MAMULÜ PERAKENDE SATIŞ BELGESİ</b>	
	<b>ADI, SOYADI</b> YILMAZ SEZGİN	<b>T.C. KİMLİK NUMARASI</b> 30572468038
	<b>UNVANI</b> ANADOLU SÜPERMARKET	
	<b>SATIŞ YERİ ADRESİ</b> TAHTAKALE MAH. OKUL YOLU CAD. NO:24/D/1 AVCILAR / İSTANBUL	
	<b>VERGİ DAİRESİ</b> İKİTELLİ (İST)	<b>VERGİ NUMARASI</b> 30572468038
<b>YUKARIDA BİLGİLERİ YER ALAN BELGE SAHİBİ TÜTÜN MAMULÜ SATIN ALMAYA ve SATMAYA YETKİLİ KILINMIŞTIR</b>		
 0461217	<b>BELGE TARİHİ</b> 01.10.2013	
 0461217	<b>KURUM SİCİL NUMARASI</b> 34011683PT	
	 * 3 4 0 1 1 6 8 3 P T *	

#### **1.4. Neden Gıda Perakendeciliği**

Geçmiş yıllarda bu sektörün değişik departmanlarında bir takım görevler alınmıştır. Bu çalışılan firmalarda edinilen bilgiler ve çevreden edinilen izlenimler, süpermarket sektöründe ciddi bir fırsatın olduğu yönündeydi. Ciddi anlamda sektör araştırmasına girildiğinde o kalıplaşmış olan “bu sektör artık doldu” “yatırım yapılmaz” gibi kulaktan dolma bilgilerle hareket edilmeyerek, daha objektif görüşlerden de faydalanılarak bu sektörde bir takım açıklıkların olduğu görüldü. Geçmiş yıllarda ki tecrübe ve deneyimler ve yakından takip edilen sektör, bizleri bu gıda perakendeciliğine yönlendirdi. Bunu, yapılan yeniliklerden ve kısa zamanda elde edilen istatistiksel rakamlardan anlamak mümkündür.

#### **1.5. Motivasyon**

Girişimcilik bir tutku veya bir aşka benzetilse acaba abartılmış mı olunur. Kişisel olarak okunan, başarı üzerine yazılan kitap ve araştırma yazıları yadsınamayacak kadar çoktur. Onlardan da alınan ışık bizlere; bir işe tutku ve azimle sarılması halinde, nasıl başarılı olacağını çok iyi anlatır. Başarmak istenilen projeye ilk önce samimi olarak kendimiz inanmamız gerektiğini, önce biz inanırsak bu işin başarılı olabileceğini ifade eder. Bu anlamada eldeki kaynak ve bilgi çok iyi analiz edildi. Hedefler açık seçik olarak ortaya konuldu. Birtakım engellerle karşılaşılmadı değil, ama inanıldı ve şu an görünüyor ki ciddi bir yoldan başarı ile geçildi. Bundan sonrasında daha zor yolları önceki tecrübelerden alınan derslerle daha kolay aşılaçağından hiç kuşku yoktur.

#### **1.6. Finansal Durum**

Firmanın kuruluş giderleri için açıkçası hali hazırda ciddi bir birikim yoktu. Fakat inanılan projeye para bulunmakta zorlanılmadı. Bunun için Bankadan alınan kredi, elde bulunan nakit para ile kuruluş için gereken finansman gideri halledildi. Şu itiraf edilebilir. Girilen işte kuruluş giderinin büyük bölümü dışarıdan karşılanırsa, ileriki zamanlarda bir takım problemlerle karşılaşılmaması an meselesidir. Ama hiç kredi kullanmamak veya çok az miktarda dışarıdan finansal destek alınması, girilen işte başarı olma şansını artırdığı görülmüştür. Herhangi bir sorunla karşılaşılmadı.

Fakat tehlikeli durumlarda kalmış çok yakinen tanınan dostlar ve girişimlerinde başarız olmuş kişiler, maalesef yok değildir.

### **1.7. Pazar Araştırması ve Rekabet şartları**

Girilen perakende sektöründe başarılı firmaların, bizce iyi incelendiği söylenebilir. Öncelikle Kurumsal firmaların gerek finansman durumları, gerekse lojistik destekleri ve sektörde uzun yıllar var olmaları, yeni giren bir firmaya uzun yıllar yaşama imkânı vermemektedir. Buna istinaden önce başarı için okunulan bilgi ve edinilen tecrübelerden, yeni işe başlanacak bölgenin çok önemli olduğu gerçeği hiç akıldan çıkarılmadı. Örneğin bazı firmaların var olan bir firmayı devir almak gibi girişimleri yerine, tarafımızdan sıfırdan bir işletme kuruldu. Bunun birtakım maliyette dezavantajı varsa da artıları olduğu da çok yakinen görüldü. Firma kurulan bölgede kurumsal firmaların olmadığı bölge idi. Örneğin Bim, Migros, A101, diasa, Onur, Hapy center gibi firmalar faaliyet göstermemektedir. Bunu yerine 15–20 yıldır faaliyet gösteren babadan kalma bakkallar ile çalışma stili olarak kurumsal firmalara benzeyen, aile şirketi konumunda büyük bir hipermarketin olduğu bir bölgede faaliyete başlandı. Doğal olarak ortada bir pasta vardı. Ve yeni kurulan firma olarak pastadan pay alma yarışına girilecekti. Öncelikle rakip firmalar iyi analiz edilerek onların artı ve eksi yönleri tespit edildi. İnsanların neden büyük hipermarketleri veya bakkal usulü çalışan yerleri tercih ettiği bulunduğunda ve o insanlara daha iyi imkân sağlanıldığında müşteri doğal olarak size dönecektir. Bu tabii ki anlatıldığı kadar kolay olmamaktadır. Zor ve uzun bir süreç olduğu kabul ediliyor. Ama imkânsız değil. Rakiplerden farklı yönlerin belirtildiği bu yazıda ne demek istenildiği daha iyi anlaşılacaktır.

### **1.8. Rakiplerinden Farklı Konumlandırma**

Öncelikle firmanın kurulduğu bölgede kurumsal firmaların olmayışı, daha çok insanların bakkal usulü çalışan yerleri tercih etmeleri, işleri daha kolaylaştırdığı söylenebilir. Çünkü gerek finansman olarak yeterince sermayeye sahip olmamaları ve teknolojiden çok az yararlanmaları bizlerin işini daha kolaylaştırdığı bir gerçektir. Aşağıda verilen örneklerde yapılan uygulamalar hakkında bilgi verilecektir.

## 2. UYGULAMALAR

### 2.1. Psikolojik Fiyatlandırma

İlgili ürünün fiyatını belirlemede tüketiciyi algısal olarak yanıltmak suretiyle (10 YTL yerine 9,99 YTL) tüketiciyi ürünü almaya sevk etmeye çalışan satış artırma yöntemidir.

Yeni kurulan süpermarkette psikolojik fiyatlandırma uygulanıyor. Örneğin: Salam kg fiyatı 40 TL yerine 39.99 TL olması gibi. Bu taktiğin müşteriler üzerinde etkisi birebir görülmüştür.

Şekil 5.1. Psikolojik Fiyatlandırma



Kaynak: [tantalos.blogcu.com/pazarlamada-fiyat-stratejileri/4290120](http://tantalos.blogcu.com/pazarlamada-fiyat-stratejileri/4290120)

## Şekil 5.2. Psikolojik Fiyatlandırma



Kaynak: <http://www.hmkas.com/tr/fiyatlandirma>

### 2.2. Ürünlerin Raflara Diziliminin Cazip Hale Getirilmesi

Alt raflara tüketicinin her an ihtiyaç duyduğu, tüketmekte zorunlu olduğu ürünler, tüketicinin göz hizasındaki raflara tüketimi daha çok isteğe bağlı olan ürünlerin dizilmesi ve dikkat çeker hale getirilerek satışının sağlanması.

Bu stratejiden önce bu konuda uzman olan ülkemizin en büyük gıda devlerinden olan Ülker ve Etinin reyon düzenleme elemanlarından alınan bilgiler doğrultusunda Süpermarketin başta gıda olmak üzere baştan sona bütün reyonları bu disipline uygun olarak dizayn edilmiştir.



Şekil 5.3. Ürünlerin Raflara Dizimi



Kaynak: <http://alaskasogutmaverafsistemleri.rehberalem.com/market-rafi.html>

### 2.3. İnsert / İnsört (Alternatif medya- reklam broşürü)

Satıcılar son yıllarda firmaların satış özendirme faaliyetlerini tüketicilere duyurmada alternatif bir medya olarak görülen insert'ten yoğun bir şekilde yararlanmaktadırlar. Bu medyanın tüketicilere ulaşımı diğer reklam araçlarına göre daha kolay ve ucuz olduğu için hem üretici, hem de aracı firmalar tarafından tercih edilmektedir.

İnsert olayı bölgede çok kullanılan bir uygulama değildi. Sadece yerel indirim marketleri olan büyük firmaların uyguladığına şahit olunurdu. Firma



kuruluşu ile birlikte Insert bastırma ve dağıtım işini organize edildi. Ve bu reklam aracının ciro bazında etkileri ve firmanın insanların gözünde daha kurumsal bir yapıya bürünmesi olayına bizzat şahit olunmuştur.

18 Mayıs - 19 Mayıs  
Tarihleri Arasında  
Geçerlidir.

# ANADOLU SÜPERMARKETLERİ

## Bu Yaz İndirimleri Bizimle Yaşayın

**19.75 ₺** BIRYAĞ 5.LT

**2.39 ₺** TOZ ŞEKER

**0.99 ₺** FİLİZ MAKARNA

**2.99 ₺** TAT SALÇA  
1 Kg.

**18.99 ₺** Bingo 9 Kg.

**1.69 ₺** Kırmızı  
Mercimek 1Kg.



Şekil 5.5. İnsört Arka Taraf

 <p><b>1.39 ₺</b> BALMAR SÜT 1 Lt.</p>	 <p><b>0.79 ₺</b> BİRMA MARGARİN</p>	 <p><b>6.99 ₺</b> ÜLKER BİZİM MARGARİN 6'LI</p>
 <p>SUNGURLU ORGANİK BULGURU BULUNUR</p> <p><b>1.39 ₺</b> BULGUR PİLAVLIK 1Kg.</p>	 <p><b>1.39 ₺</b> KÖFTELİK BULGUR 1 Kg.</p>	 <p><b>SOK FİYAT</b> TAZE GÜNLÜK YUMURTA</p>
 <p><b>SOK FİYAT</b> TATLI ÇEŞİTLERİ</p>	 <p><b>3.99 ₺</b> ÇAĞDA YOĞURT 2 Kg.</p>	 <p><b>3.49 ₺</b> TETİK SIVI SABUN 5 Kg.</p>
 <p><b>SOK FİYAT</b> TAVUK - BAGET - CİĞER KANAT - TAŞLIK</p>	 <p><b>0.89 ₺</b> PATATES 1Kg.</p>	 <p><b>0.79 ₺</b> SOĞAN 1Kg.</p>
 <p><b>MANAV REYONUNDA HER PERŞEMBE HALK GÜNÜDÜR</b></p>		
	<p><b>KREDİ KARTLARI GEÇERLİDİR.</b> ÜRÜNLERİMİZ STOKLARLA SINIRLIDIR</p>	
	<p>ANADOLU SÜPERMARKET KREDİ KARTI GEÇERLİDİR. MÜŞTERİ MENFİYETİ ÜCRETSİZ MÜŞTERİ SERVİSİ</p> <p>AGIK VISA</p>	
<p>Tahtakale Mah. Okul Yolu Cad. No:24/A Avcılar / İSTANBUL</p>		



## 2.4. Market Arabaları

Market arabalarının büyük tutularak, tüketicinin yaptığı alışverişini yetersiz görmesi ve daha fazla alışverişe teşvik edilmesi.

Süpermarkette, market arabaları müşteriler girer girmez göreceği bir yere konularak bu bilgiden oldukça faydalanıldı.

Şekil 5.6. Market Alışveriş Arabası



Kaynak: <http://www.desmark.net/market-sepet-ve-arabas%C4%B1>

## **2.5. Market İçi Aydınlatma**

Ürünlerin daha çekici görünmesini sağlamak için ışıklandırma sistemlerinden yararlanılarak ürünlerin albenisinin artırılması da uyguladığımız bir diğer unsurdur.

Firmada başarı ile gerçekleştirilen bir uygulamadır.

## **2.6. Evlere Servis İmkânı**

Süpermarketlerin belirli saatlerde alışveriş yapan tüketicilerini ücretsiz olarak evlerine bırakması, tüketicilere ürünleri taşımakta kolaylık sağlamaktadır. Bu hizmet tüketicilerin normalde taşıyabileceğinden daha fazla ürün satın almasını sağlamaktadır.

Bu uygulamanın daha önceki bu sektördeki geçmiş tecrübelerden faydalı olduğu bizzat görüldü. Süpermarketin bulunduğu bölgenin çok yakınında yer alan Türkiye'nin aynı zamanda ilk toplu konut projelerinden olan Bahçeşehir bölgesine çok yakında servis imkânı sunulacaktır. Bununla ilgili Gerek motosiklet ve eleman temini ile ilgili konularda yapmış olunan araştırmalar sonuçlanmaya çok yakın olmakla birlikte kısa süre sonra ciroda ciddi oranda artıracığı umulan bu proje faaliyete sokulacaktır.

## **2.7. İnternet Üzerinden Sipariş**

İnternet üzerinden verilen siparişlerin ücretsiz olarak adrese teslim edilmesi.

Firma için şu anda biraz teknik altyapı olarak erken olan bu uygulama, ileriki zamanlarda muhakkak uygulanacak projelerin başında gelmektedir.

## **2.8. Barkodlu Sistem**

Şekil 5.6. Barkod Okuyucu



Kaynak: <http://www.aslanelektronik.biz/datalogic-vs-2200-barkod-okuyucu.htm>

Ülkemizde büyük zincirler tarafından başarıyla tatbik edilen bu uygulama maalesef yeni kurulan işletmenin olduğu bölgede yaygın değildi. Bunun en başlıca nedenlerinden bir tanesi de uygulamanın yeni kurulan bir gıda işletmesi için oldukça pahalı olmasıydı. Fakat tarafımızdan bu barkod sistemi ile işe başlamak uygun görüldü ve böyle başlandı. Zaman, personel ve istatikselsel olarak oldukça yararlı olan bu uygulamadan çok memnun olmakla birlikte yeni kurulan gıda perakendecilerine şiddetle tavsiye edilmektedir. Örneğin genelde bölgede küçük büyüklü bakkal tabir edilen küçük perakendeciler mevcuttur. İnsanlar toplu alışveriş yaptıklarında kasada oturan insanların hesap makinası kullanarak yapmış olduğu hesaplamalar maalesef insanlarda kuşkuya sebep olmaktadır. Yapılan uygulamada, istediği kadar ürünü barkod okuma makinasından geçirerek hem insanların gözü önünde hesaplama yapılıyor; hem de alınmış olunan ürünlerin listesinin bir kopyasını da müşterilere verilerek, oluşabilecek sorunlar oluşmadan önüne geçmiş bulunmaktadır.

**Barkod sisteminin yararlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür;**

- Kasada ürünlerin yanlış okunma riskinin azalması,
- Müşteri memnuniyetinin artması,

- Zaman ve iş süreçlerinden tasarruf elde edilmesi
- Finansal kontrol ve envanter işlemlerinin geliştirilmesi

## 2.9. Akıllı Teraziler

Akıllı teraziler sayesinde müşteriler manav reyonundan aldıkları ürünleri kendi başlarına tartıp barkodlarını basabilmektedirler.

Günümüzde yoğunluğun fazla olduğu manav reyonlarında kullanılan bu uygulamayı başarı ile uygulandığı düşünülüyor. Birçok faydası olan bu teknolojik unsurun faydası kullanıldıkça daha çok anlaşılmaktadır.

Şekil 5.7. Akıllı Terazi



Kaynak: <http://www.istocsepeti.com/Barkodlu-Terazi-Cas-PL-5000-Elektronik-Barkodlu-Sistem-Terazi,PR-892.html>

## 2.10. Kredilendirme ve taksitlendirme olanağı

Günümüz imkânlarında alışverişler için artık olmazsa olmazlarında kredi kartlı satış imkânı firmamızda başarı ile uygulanmaktadır.

Herhangi bir bankanın kredi kartı ve para kartı ile kişi istediği ürünü süpermarketten alabilmektedir.

Şekil 5.8. Pos Cihazı



Kaynak: <http://www.kobiden.com/kayitdisi-ile-mucadele-icin-yazar-kasa-pos-cihazı-kullanilacak-21713h.htm>



### **3. NEDEN FRANCHİSE FİRMASI DEĞİL**

Sektöre girmeden önce yapılan araştırmalarda franchise veren gıda perakendecilerinin, kar marjını doğrudan ilgilendiren yaptırımları olduğu görüldü. Bunlardan birkaçı; ürün teslimini kendileri yapması, sipariş edilen ürünün fiyatının piyasa fiyatından daha fazla olması, açılan yer dekorasyonu için ciddi bir bütçe talep edilmesi gibidir. Bunun yerine kendi işyeri açılan bölgenin de potansiyelinden etkilenerek Anadolu isminin bölge için daha uygun olduğu kanaatine varıldı. Bu tercihin birçok dezavantajı olduğu gibi, avantajları olduğu da verilen karardan sonra her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. şu an itibariyle artı ve eksileri kıyaslanıldığında artılarının uzun vadeli stratejiler doğrultusunda daha iyi bir karar olduğu söylenebilir.

## **4. (STRATEJİK) YÖNETİM AÇISINDAN GENEL BİR DEĞERLENDİRME**

### **4.1. Güçlük Çekilen Konular**

Sektöre yeni girilmiş olması dolayısıyla zaman zaman sıkıntılar yaşandığı bir gerçektir. Örneğin; süpermarketler ya kendilerine gelen toptancı araçlarından mal alırlar, ya da Mega center gibi toptancılara kendi araçları ile giderek daha uygun fiyata ürün alma imkânlarına sahiptirler. Özellikle süpermarketlere gelen toptancı arabalarında çalışan pazarlamacıların, ürün fiyatlarında çok oynadıkları söylenebilir. Mesela sektöre yeni girildiği ve bu işten anlaşılmadığı bilirse, ciddi anlamda indirim yapmak yerine, sizlere yüklü miktarda malı yüksek fiyatlara satmaktadırlar. Bu ne kadar etik bir davranış olmasa da maalesef yerel piyasanın olmazsa olmazlarından. Firma olarak bu güçlüğü önceki tecrübelerimizle ve daha uygun olan toptancı perakendecilere biz giderek bu sorunu aştığımız düşünülmektedir.

Kırsal kesimlerde uygulanan, bizlerinde başlarda zorlandığı bir başka konuda, veresiye gerçeği idi. Biz bu konuyu gerek pos cihazı ile gerekse birebir iletişim ile aşıldığı kanaatindeyiz. Firmanın, bakkal gibi fiyatlarının yüksek olmadığı, peşin mal alıp, satılan ürünün yerine yenisinin koyulması gerektiği anlatılarak bu sorununda üstesinden gelindi.

### **4.2. Başarılı Olunanlar**

Özellikle müşterilere bir pazarlamacı gibi değil de, birer dost, arkadaş ve aile gibi davranılarak onların güvenleri kazanıldı, dolayısıyla buda ilerleyen günlerde yapılan hâsılatlar da kendini gösterdi.

Faaliyet gösterilen bölgede genellikle alışverişlerde hesap makinesi kullanılırdı. Tarafımızdan teknoloji ürünü olan barkod okuyucu ve alışveriş sonrası verilen ürün listesi gibi kavramlarla müşterilerin kafalarında oluşabilecek negatif düşünceleri yok edilerek, onlara büyük marketlerdeki olan şeffaflık havasında alışveriş imkânı sunuldu.

Büyük kurumsal marketlerde olan manav ne yazık ki bulunulan bölgede yok denecek kadar azdı. Market için günümüzde olmazsa olmaz diye nitelendirilen sebze ve meyve satışı ile müşterilere günlük taze meyve sebze alma imkânı sunuldu.

Günümüz süpermarketlerinin kullanmış oldu raf ve etiket sistemi ile müşterilere daha rahat alışveriş imkânı sağlandı. Şu husus özellikle belirtilmek istenir. Bu belki her yerde var gibi gözükebilir. Fakat arka mahalleler veya arka sokaklar dediğimiz yerlerin çoğunda raf etiketleri yoktur, varsa da güncel değildir. İnsanlar almak istedikleri ürünü sorarak veya kasaya gelerek öğrenebiliyorlar. Bu maalesef bizim bölgemizde de böyleydi. Şu an sistemimizde yaklaşık 2000 ürün güncel fiyatları ile raflarımızda yerini almış durumdadır.

Maalesef küçük işletmelerin servis imkânı bulunmamaktadır. Müşterilere, kanaatimizce, muhakkak olması gereken servis imkânı sunularak, onlara daha çok alışveriş yapma imkânı sağlandı. Bu olayda ciroya ciddi oranda yansımıştır.

Yeni uygulamalardan birisi de, bir takım kendi imkânlarla Anadolu'dan getirilen yöresel tatları müşterilere sunmak olmuştur. Bu firmayı daha farklı algılamalarını ve bizleri daha çok tercih etmelerini sağladı.

Özellikle daha çok gelen müşterilerin büyük çoğunluğunun, bilinen yüzler olması neticesinde onlara geçici müşteri gibi değil kalıcı dost gibi davranılarak, onların gönülleri kazanıldı. Örneğin gelen müşteriye ismiyle hitap etmenin onları üzerinde inanılmaz bir etki bıraktığı gerçeği yakinen görülmüştür.

### **4.3. Başarısızlıklar**

Tam anlamıyla her şeyi ile bir kurumsal firma olduğu söylenememektedir. Bu yönde çalışmalar olsa da biraz daha yolun olduğu gerçeği kabul edilmektedir. Personel konusunda yeni işe alımlarda uyum sürecinde biraz zorlanıldığı bir gerçektir. Maalesef kalifiye personel bulmak diğer sektörlerde olduğu gibi bu sektörde de zordur.

İstenilen hasılatlara daha ulaşılamadı. Ama ciddi anlamda yol kat edildiği bir gerçektir.

Bölgede bir numara hedefi daha gerçekleştirilemedi. Şu an ki durum bölgedeki en büyük üç firmadan biri olduğudur.

Stok takibinde zaman zaman yaşanan sıkıntılar mevcuttur.

Yeni piyasaya giren ürünleri takip konusunda biraz yavaş olduğu başka bir gerçektir.

#### **4.4. Güçlü Yönler**

- Bireysel bir firma olma neticesinde kararları hızlı alma ve uygulama, en güçlü yönlerden bir tanesidir
- Finansal anlamda maddi sıkıntı yaşanmaması
- Teknolojik verilerle stok takibi yapılması
- Satılan ürünlerin yerine, daha uygun olanların alınması
- Sirkülasyonun fazla olması neticesinde herhangi bir maldan fazla alınarak fazla iskonto yaptırılması
- Cadde üzerinde yer alınması
- Bulunulan bölgenin perakende sektörü açısından daha gelişmemiş bir bölge olması
- Bölge halkınının geçmişten tanınması ve dostluk ilişkilerinin olması

#### **4.5. Zayıf Yönler**

- Kurumsal firmalar kadar ciddi anlamda alım gücünün olmaması
- Sektörde uzun yıllardır var olunmaması
- Şube sayısı ve kurumsallık açısından daha yeni olunması
- Zaman zaman yaşanan ciddi fiyat artışı olan ürünleri stok yapma konusunda finansal yetersizlik
- Personel bulma konusunda kurumsal firmalar kadar tercih edinilmemesi

#### **4.6. Teknolojiden yararlanma**

Uygulamalarımız başlığı adı altında belirtildiği gibi sektördeki teknolojik gelişmeler çok yakından takip edilmektedir. Son çıkan teknolojik aletlerden yararlanılması, kısa ve uzun vadede yadsınamayacak derecede, özellikle ekonomik olarak katkıları olmuştur. Örneğin firmanın yeni kurulurken yapılan Pazar araştırmasında; barkod okuyucu makinesinin maalesef pazardaki orta ve küçük

ölçekli firmaların kullanmadığı görüldü. Bunun başlıca sebeplerinden bir tanesi ekonomik olarak pahalı olmasıydı. Fakat firma açıldığından beri kullanılan bu sistemden son derece memnun olunmuştur. Çünkü istatistiksel verilerden yararlanıldığı gibi ilerisi içinde alacağınız ve satacağınız ürünler konusunda bir rehber olmaktadır.

#### **4.7. Yönetişim**

Firma kurulduğu andan itibaren yer alınan sektörde sonuç ve hedef odaklı, müşterilere güler yüzlü hizmet esaslı, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Tabii ki satış rakamları firma için önemliydi. Fakat süpermarkete giren müşterinin alışveriş sonrası mutlu bir şekilde ayrılması ve firmayı sürekli tercih etmeleri çok önemliydi. Devletimize yapılan satışlar dolayısı ile kesilen fişlerden oluşan, doğru bir hesap verebilirlik çerçevesinde ödenen vergiler, bizler için çok büyük bir anlam ifade etmektedir. Firma olarak ödenen vergilerin çokluğundan ve yükselmesinden gurur duyan bir firma olduğu söylenebilir. Oluşturulan bu ilkelerden hiç ama hiç ödün verilmeyerek yola sağlam adımlarla devam edilmektedir. Biliniyor ve inanılıyor ki, doğrular muhakkak kazanacaktır. Bundan zerre kadar şüphe yoktur.

#### **4.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi**

Günümüzde kurumsal çalışan büyük firmaların müşterilerine yönelik yapmış olduğu çalışmalar tarafımızdan da çok yakından takip edilmektedir. Bununla birlikte geçmiş yıllardan günümüze gelen bakkalların ve küçük ölçekli marketlerin de müşteri ilişkilerini analiz edildi. Firmamızda büyük ve küçük işletmelerde görülen ve doğru olduğuna inanılan uygulamalar devreye sokuldu. Bununla ilgili örnek vermek gerekirse; çalışan ve özellikle kasada duran personele verilmiş olan eğitimlerde, daha çok sıklıkla gelen müşterilere ismiyle hitap etmeleri tavsiye edildi. Bunun müşterilerimiz üzerinde çok pozitif bir etki bıraktığını söyleyebiliriz. Bu uygulama kurumsal marketlerin yapmadığı veya yapamadığı, küçük bakkalların ise sıklıkla yaptığı bir uygulamaydı. Mesela manav reyonunda tarafımıza fikir soran müşterilere doğru ve dürüst cevaplar verildi. Tazeliği, geldiği gün, nerenin meyvesi olduğu konusunda, onları yanıltmamak tercih edildi. Bunun müşteri sadakati konusunda bizlere çok katkısı olmuştur. Belki o saat birkaç kilo meyve sebze satılmadı, ama gelinen noktayla alakalı istatistiksel rakamlardan memnuniyet vericidir.

## 5. SONUÇ VE GELECEĞE BAKIŞ

Anadolu Süpermarketleri olarak faaliyete başlanan 2012 yılının sonlarından şu anki süre zarfında, yani bir yıllık süre içerisinde yapılan icraatlar değerlendirilirse; bu süre içerisinde özellikle altı aylık emekleme dönemi olarak lanse edilen süre başarıyla geçildiği söylenebilir. Bizler için çok zor bir dönem atlatıldı denilebilir. Şuan ki istatistiksel raporlarda firmamız karlılık oranı açısından iyi bir düzeyde olduğu söylenebilir. Güncel piyasadaki verileri takip etmekle birlikte bununla ilgili gelişmelere firmada yer verilmektedir.

Anadolu süpermarketleri olarak hedeflenen, öncelikli olarak İstanbul da hatırı sayılır bir şube sayısına ulaşmaktır. Bunun belirtilmesinde ki asıl maksat; şu bir gerçek ki büyük balık küçük balığı yutar gerçeğidir. Bu sektörde ne kadar sermayeniz, alım gücünüz ve lojistik desteğiniz fazla ise o kadar ciddi anlamda büyüme kat edersiniz. Burada bununla alakalı bir konuda bilgi vermek istiyoruz. Örneğin, küçük esnaf herkesin günlük kullandığı satış fiyatı 10 TL olan bir ürünü 8 liradan alıyorsa, bunu süpermarket 7 liradan aldığı gibi, büyük perakende zincirleri çok düşük rakamlara elde edebiliyor. Ama satış fiyatı her yerde aynıdır, fakat karlılık oranı ne yazık ki firmanın büyüklüğüne göre değişmektedir. Sektördeki gelişmeleri iyi analiz ederek ileriye bakan ve ona göre adım atan bir süpermarketin geleceğinin parlak olduğunu düşünmekteyiz. Buna imkânsız gibi bakanlar elbet olacaktır. Fakat bununla alakalı bir örnek vermek gerekirse: Metro Dünya CEO'su Jovel Saveusse bir röportajında Bim ile alakalı çok çarpıcı bir tespitte bulunmaktadır. Ve şöyle demektedir "BİM yokken yeni oyuncuya ihtiyaç var mı deseydiniz, yok derdim. Ama BİM öyle bir geldi ki şu anda başka oyuncuya gerek varmış diyebiliyoruz" (capital.com.tr, 2012). Bu sözlerden birçok şey çıkarıldı. Bununla birlikte inanması zor gelebilir, fakat arka sokaklara bakıldığı zaman evet bu sektörde ciddi bir açık var denecektir. Bunu da gören, sektörü takip eden büyük holdingler de kendi aralarında yarışa girmiş durumdadır. Ama bizlerinde kendi artı ve eksilerini tartarak doğru yolda, istikrarlı bir şekilde yürünüldüğü söylenebilir. Belki de çok hızlı değil, ama adımların sağlam atıldığı bilincindeyiz. Son aylarda 2. mağaza için gerekli çalışmalara başlandı. Birkaç yerle görüşmeler olmuştur. İnşallah çok yakında ikinci yılda, ikinci Şube ile büyüme anlamında bir istikrar yakalanacağı düşünülmektedir.

## 6. GIDA SEKTÖRÜNÜ DÜŞÜNEN GİRİŞİMCİLERE ÖNERİLER

Özellikle tezin girişimcilik kısmında yazan verilerden azami derecede faydalanılması arzu edilmektedir. Bu sektörde, açık olduğu düşünülmektedir. Ve bunu başarma yolunda atılan olumlu adımlar takip edilerek, yapılmayan, yapılamayan veya zorluk çekildiği belirtilen konulardan gerekli dersler çıkarılabilir.

Her sektörde olduğu gibi özellikle gıda perakendeciliğinde sermaye sorunu en başta çözülmesi gereken bir sorundur. Yeni kurulacak bir işletmenin sermayesinin büyük bölümünün öz sermaye olması, işletmenin geleceği için daha faydalı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bire bir yaşamışlığın verdiği tecrübeye dayanılarak ifade etmek gerekirse, ne kadar çok öz sermaye ile iş yapılırsa karlılık oranını o kadar çok yüksek olacaktır.

Girilen bu sektörde daha önce faaliyet gösterilmiş olunması ve bilgi sahibi olunması çok önemli hususlardan biridir. Eğer işten hiç anlaşılmıyorsa, bütün sorumluluk işten anlayan yeni tanışılan veya eski tanıdık dostlara güvenip bırakıldığı takdirde acı sürprizlerle karşılaşılabilir. Olumlu sonuçlar da alınabilir, fakat görülen daha çok, maalesef olumsuz sonuçlardır.

Hizmet sektöründe çalıştıracak eleman seçimi gerçekten en önemli konuların başında gelmektedir. Bununla ilgili sektörde kalifiye eleman sıkıntısı yaşanmaktadır. Yeni işe alınan eleman ile ilgili verilecek eğitimde firmalara beklenenden daha fazla maliyet binmektedir. Bununla ilgili İsmek ve İŞKUR gibi kurumlardan olabildiğince yararlanılabilir. Bu verilen öneri firmanızı ciddi bir yükten kurtaracaktır.

Yer seçiminin gıda sektöründe dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan olduğu söylenebilir. Yeni açılacak bir marketin stratejik konumu firmayı, rakip firmalardan birkaç adım daha öne çıkaracaktır.

Büyük genel resme bakıldığı zaman sizlere, potansiyel bir firma yeri yokmuş gibi gelse de şunu iddialı bir şekilde söylemek doğru olacaktır. Arka sokakları bilen ve çalışma hayatına çok küçük yaşlarda başlamış biri olarak; bu sektörde ciddi bir Pazar payı ve ciddi bir açık mevcuttur. Bakmak ve görmek, bütün mesele burada gizlidir.

## KAYNAKLAR

- Allan, J. (1998). Daha İyi Nasıl Motive Etme. Çeviri: Ali Çimen. Timaş Yayınları. İstanbul.
- Arıkan, S. (2004). Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Genişletilmiş 2. Baskı. Siyasal Kitabev. Ankara.
- Atasoy, T. (2009). Kendinizin Patronu Olmak: Girişimcilik. Ankara: ODTÜ Yayınları
- Ay C. ve Ünal A. (1999). Pazarlama Ve Örgüt Kültürü. Yönetim Ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı:5. Manisa.
- Börü, D. (2006). Girişimcilik Eğilimi. Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Yayın No: 733. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayın No:2. İstanbul.
- Buğra, A. (1995). Devlet ve İşadamları Çev: Fikret Adaman. İletişim Yayınları. İstanbul.
- Cansız, E. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma.
- Çağlar İ. (2001). Yönetim – Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. Sayı: 3: 123-140.
- Çetindamar, D. (2002). Türkiye’de girişimcilik. TÜSİAD Lebib Yalkın Yayınları İstanbul.
- Demir, H. (2007). Perakende Kuruluşlarda Yeni Teknolojiler ve Gıda Perakendeciliğinde Kullanımına İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircan, E.S. (2008). Girişimci Sıfatıyla Devlet: 1980 Türkiye Analizi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 3. s.33-56



Enver, Ü. (2008). Girişimcilikte Başarılı veya Başarısız Olma Faktörleri ve Türkiye Açısından Ele Alınması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: SÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ergin C. (2002); İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım). İş Ve Yönetim Serisi. 11. 2. Baskı. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Erkan, İ. (2012). Pazarlama Zekâsı ve Girişimcilik. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Erol, M. (2002). Sanayileşme ve Ekonomik Gelişmenin Sosyolojisi. Ankara: Nobel Yayınevi.

Esen A. ve Çonkar K. (1999). Orta Anadolu Girişimcilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri. İşletmecilik Arayışları ve Beklentileri Araştırması. Konya: Konya Ticaret Odası Yayını. No:18

Göçmen, S. (2007). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen faktörler 'İç Girişimcilik '.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: CBÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gözek, S. (2006). Girişimci Adayının Özellikleri, Girişimcilik Eğilimleri ve Girişimci Adaylarına Sağlanan Destekler. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: KSIÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü

Gürol, A.M. (2000). Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi. Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler. Atılım Üniversitesi Yayın. No:2. Ankara.

Güvenç, B. (1984). İnsan ve Kültür. Geliştirilmiş 4. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.

İraz R. (2005). Girişimcilik ve Kobi’ le. Konya: Çizgi Kitabevi.

İrmiş, A. (2003). Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonla. Beta Yayınları. İstanbul.

İrmiş, A., Durak, İ., Özdemir, L. (2010). Girişimcilik Kültürü. Bursa: Ekin Yayınları

İrmiş, A. ve Ö.S. Emsen (2002). İktisadi Gelişimde Girişimcilik, Denizli ve Erzurum Örneği, Beta. İstanbul.

Kavi H. (2000). 2000’ li Yıllarda Girişimciliğin Önemi. Mercek, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası). Yıl:5. Sayı: 17. Kelebek Matbaası. İstanbul: 43-48.

Kaya, Ali (2004). Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi. Eğitim Yayınev. Konya

Kazgan, G. (1997). Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen Ne Getiriyor? Ne Götürüyor? Nereye Gidiyor? Altın Kitaplar. İstanbul.

Korkmaz S. (2000). Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt:18, Sayı:1: 65-79.

Köse S. ve Ünal A. (2003). Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları. İzmir: Güven Kitabevi

Kutlu, Ö. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: BÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Küçük, O. (2013). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi. (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları

Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). Girişimcilik ve Kobi’ler Gazi Kitabevi Ankara.

Naktiyok, A. ve Bayrak Kök S. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri . *A. K. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. C: 8, S: 2: 77-96

Öztürk, İ. (2008). 2008 Girişimcilik raporu, İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD) Yayınları:8, Raporlar: 2,

Tahir, Ş. (1996). Başarının Sırrı. Scala Yayıncılık, İstanbul.

Tan, S. ve Pazarcık, O. (1984). Girişimciliğin Uygulanması. Uluslararası Çalışma Örgütü Dünya İstihdam Raporu 1998-1999, Maya Matbaacılık Ankara.

Tek, Ömer B. (1999). Pazarlama İlkeleri. Sekizinci Basım. Beta Basımevi Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Tekin, M. (2004). Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yöneticiliği. Selçuk Üniversitesi İkt. İd. Bil. Fak. Konya.

Top, S. (2006). Girişimcilik Keşif Süreci. 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.

Tosun K. (1990).Yönetim ve İşletme Politikası. Cilt:1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. No: 232.

Tutar, H. ve Küçük O. (2003). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği. Seçkin Yayıncılık. Ankara

Türkdoğan O. (1998). Örgüt İçi Kültürünün Yükselişi- İş Ahlakı, İstanbul: Timaş Yayınları.

Yeniçeri Ö. ve İnce M. (2005). Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik, I. Baskı İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yıldız, S. (2007). Girişimcilik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş: SİÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Weber M. (1985). Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü. İstanbul: Hil Yayınları.

### **İnternet:**

İstanbul Ticaret Üniversitesi. Erişim Tarihi: 12 Nisan 2013,  
[http://www.ucari.itu.edu.tr/ucari/?page\\_id=5](http://www.ucari.itu.edu.tr/ucari/?page_id=5)

Yaşar Sucu Web Sayfası Erişim Tarihi: 12 Nisan 2013,  
<http://yasarsucu.net/?p=1251>

Blog Sayfası Erişim Tarihi: 16 Haziran 2013,  
<http://endustriyimiz.blogspot.com/2013/07/vaka-analizi-nedir-nasl-uygulanr.html>

Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi Erişim Tarihi: 20 Aralık 2013,  
<http://www.capital.com.tr/bimin-basarisi-sektordeki-boslugu-gosterdi-haberler/24030.aspx>

Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK): 10 Haziran 2013,  
[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK), Ankara,

Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2013,  
[tantalos.blogcu.com/pazarlamada-fiyat-stratejileri/4290120](http://tantalos.blogcu.com/pazarlamada-fiyat-stratejileri/4290120)

Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2013,  
Kaynak: <http://www.desmark.net/market-sepet-ve-arabas%C4%B1>