

# GİRİŞİMCİLİK DERS NOTU

YRD. DOÇ. DR. MEHMET EMİN MERTER

AKHİSAR - 2014

## GİRİŞİM VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI

Girişimci, mal veya hizmet üretmek/pazarlamak üzere kar ve zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişidir. Söz konusu işin sürekli ve bir meslek olarak sürdürülmesine ise girişimcilik denilmektedir. Girişimci kavramında vurgulanan en önemli unsur «**Risk**» kavramıdır. Risk, istenmeyen bir durumun meydana gelme olasılığı olarak tanımlanmaktadır. (Burada sınav örneği boş kağıt verme)

Girişimci kavramının özünü yenilik (inovasyon) oluşturmaktadır. Buna göre **Girişimci**, kar elde etmek amacıyla değişim ve fırsatları kullanmak yada yaratmak için inovasyon yapan kişidir, şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çerçevede **Girişimcilik** kavramı da şöyle tanımlanmaktadır: Önemli iş fırsatlarının (genellikle yenilikçi) farkına varmak suretiyle, proje ile uyumlu risk alma yönetiminin sağlanmasıyla projenin başarı ile gerçekleştirilmesini sağlayacak yönde beşeri, mali, hammadde ve malzeme kaynaklarını hızla harekete geçirmek için işletmede haberleşme ve yönetim becerileri uygulamaları ile birey yada bireylerin değer yaratma çabalarıdır.

Girişimciliğin iki ayrılmaz parçasını Yaratıcılık ve Yenilik kavramları oluşturmaktadır. Yaratıcılık, yeniliğin alt yapısını oluşturmaktadır. Yaratıcılık kavramı ile yeni fikirler geliştirme, problemler ve fırsatlara yeni bakış açıları getirmek olarak tanımlanırken; Yenilik ise bu problem ve fırsatlara insanların yaşam kalitesini geliştirecek ve iyileştirecek yönde yaratıcı çözüm yollarını uygulama becerisidir şeklinde tanımlanmaktadır.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevre koşulları ve rekabet ortamı devamlı değişime uğramakta ve bu hızlı değişen iş ortamı içerisinde yaratıcılık ve yeniliğin işletmelerin vazgeçilmez bir parçası haline getirmiştir. İşletmeleri yenilikçi olmaya zorlayan nedenleri başlıca dört maddede toplamak mümkündür.

- Pazarla ilgili nedenler: Artan rekabet ortamı, rakipler karşısında üstünlük sağlama vs.
- Örgütsel nedenler: Verimliliğin sağlanması, karı arttırmak, yaratıcı bir örgütsel yapı oluşturmak vs.
- Sosyal nedenler: Kamuoyunda işletmenin imajını yükseltmek, tüketicilerin değişen taleplerini karşılamak vs.
- İşgörenlerle ilgili nedenler: Nitelikli personeli işletmeye çekebilmek, motivasyonlarını ve üretkenliklerini arttırmak vs.

### YENİ BİR İŞLETME KURMA KARARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Scheinberg ve Macmillan; 1988'de 11 ülkede yaptıkları araştırmalarda girişimcileri yeni bir işletme kurmaya sevkeden 6 değer olduğunu saptamışlardır. Bu değerler şöyle sıralanmıştır;

- ✓ Kabul görme ihtiyacı
- ✓ Gelir elde etme aracı olarak görülmesi
- ✓ Kendini geliştirme aracı olarak görülmesi
- ✓ Bağımsız olma isteği
- ✓ Toplumu geliştirme isteği
- ✓ Bir çıkış yolu olarak görülme

## GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ VE GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

Çeşitli sebeplerle girişimcilik faaliyetine yönelen girişimcilerde bazı özellikler bulunmaktadır. Buna göre yapılan çeşitli araştırmalara göre başarılı girişimcilik özellikleri olarak şunlar sayılmaktadır:

1. İş ve görevlere bağlanma: Girişimciler başladıkları işi yarım bırakmazlar. Başarının kolay ve çabuk elde edilemeyeceğini bilen başarılı bir girişimci, işi şansa bırakmadan projelerini başarılı bir şekilde tamamlayıncaya kadar büyük bir gayret gösterirler.
2. Belirsizlikle yaşama becerisi ve orta düzeyde risk alma: İnsanlar farklı özelliklere sahip oldukları için kimileri büyük risklere girmeyi tercih ederken kimileri ise bunu göze alamazlar. Aslında başarılı girişimcilerin büyük bir kısmı büyük risklere girmezler, yani kumarbaz değildirler. Büyük riskler yerine orta düzeyde risklere girmeyi tercih ederler. (Türkcell-Sabancı örneği)
3. Fırsatları yakalama: Girişimcileri diğer bireylerden ayıran belki de en önemli özellik, potansiyel fırsatları daha çabuk görüp değerlendirebilmesidir.
4. Objektif olma: Girişimciler işlerini yürütürken duygusal olmaktan ziyade kararlarını objektif olarak alırlar. Arkadaş veya akraba ile çalışma yerine uzmanlarla çalışmayı tercih ederler.
5. Geri bildirim ihtiyacı: Girişimciler yaptıkları işlerle ilgili olarak hemen geri bildirim isterler. Buna göre elde edilen sonuçların iyi veya kötü olması değil neyi ne kadar başardığını bilmesi önem taşımaktadır.
6. İyimserlik: Girişimciler devamlı olarak risk ve belirsizlik altında çalıştıkları için en kötü durumlarda bile iyimser olabilme özelliğine sahip olarak mücadele güçlerini zinde tutarlar.
7. Paraya olan tutum: Girişimcilerde şüphesiz para kazanma amacı vardır, fakat onlar için önemli olan işletmenin yada projenin başarılı olmasıdır. Para sadece başarılı olmanın bir göstergesi olarak değerlendirilir.
8. Proaktif yönetim: Proaktif olarak çalışan girişimciler sorunlar ortaya çıktığı zaman yada bir sonraki atacağı adımı önceden bilir. Çünkü sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirleri düşünmüştür.
9. Bağımsız olma:
10. Başarma ihtiyacı: İnsanları belirli bir yönde davranmaya sevkeden temelde üç ihtiyaçtan birii de başarılı olma ihtiyacıdır. (Mc Clelland)
11. İçsel kontrol odağı: Bu özellik psikolojide «kişinin kendi davranışları ve sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduğuna inandığı bir kişilik yönelimi» olarak tanımlanmaktadır. Eğer tersi yani dışsal kontrol odağı olursa, kişi kendi davranışları ve sonuçları üzerinde başkalarının, şanssızlık vb. gibi kendi dışındaki etkenlerin etkili olduğuna inanması durumu söz konusudur. Buna göre başarılı bir girişimci, içsel kontrol odağına sahiptir ve kendi kararları ve davranışlarını kontrol edebileceğine inanır.

### GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

Girişimci her zaman piyasada bulunmayan, bulunsa da müşterilerini yeterince tatmin etmeyen veya başka pazarlarda satılsa bile o pazarda yeni olan mal veya hizmetleri piyasaya sürmez. Bazen yeni olan, piyasaya daha önce müşterilerin hizmetine hiç sunulmamış olan mal veya hizmetleri de piyasaya sunabilir. Dolayısı ile buna göre girişimciliği, fırsat girişimciliği ve yaratıcı (yenilikçi) girişimcilik olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür.

1. Fırsat Girişimciliği: Piyasada mal veya hizmetin bulunmaması veya az bulunması gibi mevcut durumların değerlendirilmesini ifade eder. Fırsat girişimciliği temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek yada potansiyel fırsatları sezinleyerek, mevcut olan mal veya hizmeti pazara sunmaktır. Bu fırsat, mevcut olan bir mal veya hizmetin pazara yeterince sunulmaması veya pazarda hiç olmaması yada mevcut işletmelerin istenilen kalitede hizmeti pazara sunamamalarından kaynaklanır.

2. Yaratıcı Girişimcilik: Yeni bir fikir veya buluşu yada mevcut olan bir mal veya hizmetin dizayn, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara sunulmasıdır. Birçok bilim adamına göre asıl girişimcilik budur.

# GİRİŞİMCİLİĞİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Girişimci olmanın başlıca avantajları olarak şunlar sayılmaktadır:

1. Bağımsızlık
2. Başarma duygusu
3. Saygınlık elde etme
4. Kar elde etme
5. Kişisel gelişime olan katkısı
6. Diğer

Girişimci olmanın dezavantajları ise şöyle sıralanmaktadır:

1. Girişimciler kendi işinin patronu gibi görünse bile gerçekte tam olarak bağımsız değildirler. Müşteriler, devlet kurumları, yasalar vb. açılardan aslında büyük bir baskı altında çalışmaktadırlar.
2. Girişimci yüksek düzeyde bir iş stresi içerisinde çalışmaktadır. Katlanmış olduğu risk ve faaliyetlerini sürdürebilmek ve para kazanmak ve hayatını devam ettirebilmek gibi stresli bir ortamda çalışmaktadır.
3. Girişimcinin mesai saati yoktur.
4. Girişimci başarıyı elde etmeden önce birkaç kez büyük başarısızlıklar yaşamıştır. Bu nedenle yeniden kendine olan güveni kazanmak yüksek motivasyonu gerektirir.
5. Zorlu çalışma temposu bazı fiziksel problemleri de beraberinde getirmektedir.

## GİRİŞİMCİLİĞİN FONKSİYONLARI

Girişimciliğin önemi, ihtiyaçların belirlenip bunun toplumsal refaha dönüşmesinde yatmaktadır. Neticede girişimcilerin yürüttükleri projeler, istihdam ve gelir düzeyinin yükselmesine katkı sağlamaktadır. Daha geniş bir bakış açısıyla düşünecek olursak girişimciliğin ekonomik, toplumsal ve bireysel işlevlerinden söz etmek olasıdır.

### Ekonomik Fonksiyonları

- Yeni ürün ve hizmetler sunmak yani ekonomik hayatı canlandırmak
- Çeşitliliğin artmasıyla ekonomik büyümeye destek olmak
- Piyasa ekonomisine geçişi ve özelleştirme sürecini hızlandırmak
- Kamudaki istihdamı azaltarak üretkenlikte daha hızlı yol almak

### Toplumsal Fonksiyonları

- Toplumun değişen talepleri algılanır ve karşılanır.
- Kadınların girişimciliğe özendirilmesiyle ekonomik ve sosyal hayatta daha fazla yer almalarına destek sağlanır.
- Bölgesel gelişmişlik farkları ortadan kalkar.

### Bireysel Fonksiyonları

- Bireyin başarıya ihtiyacı karşılanır.
- Bireyin toplumsal hayata entegrasyonu hızlanır.
- Kendine güvenen ve güvenilen bireylerin ortaya çıktığı bir toplum düzeni yaratılır.

# GİRİŞİMCİ OLMA ŞEKİLLERİ

## 1. Kendi İşini Kurma

Girişimci olma şekillerinin başında, çeşitli nedenlerle kendi işini kurup bağımsız olarak çalışma isteğine sahip olan bir girişimcinin kendi işini kurması gelmektedir. Bu şekilde bir girişimci olabilmek, girişimcinin zihninde bir iş fikrinin oluşmasından sonra fizibilite araştırmasıyla başlayan uzun ve titiz çalışma süreci olarak gerçekleşebilmektedir.

## 2. Var Olan İşletmeyi Satın Alma

Girişimci olmanın bir başka şekli de var olan ve faaliyette bulunan bir işletmenin satın alınması suretiyle söz konusu olmaktadır. Çok ayrıntılı bir araştırmanın ardından bir iş yerini satın almak yeni bir iş kurma seçeneğinden daha avantajlı bir formül olarak görülebilir. Aynı şekilde bir işletmeyi satın almak suretiyle girişimci olmanın sakıncaları da söz konusu olabilmektedir.

Mevcut olan bir işletmenin satın alınmasının avantajları olarak şunlar sayılabilir:

- Risk:** Halihazırda başarıyla işleyen bir işletmenin satın alınması, yeni bir iş kurmaya göre daha az risklidir. Satın alınan işletmenin pazarda bir payı ve müşterileri vardır. İşletmeyi satın almakla birlikte, bankalarla, tedarikçilerle ve müşterilerle olan iyi ilişkilerde satın alınmış olmaktadır. Ayrıca işletmenin çalışanlarının tecrübeleri de satın alınmış olmaktadır.
- Kar:** Başarılı bir şekilde işleyen işletme yeni bir işe kıyasla daha çabuk kar getirir. Yeni bir işletme kuruluş aşamasındaki yüksek kuruluş harcamaları nedeniyle ilk yıllarında kar elde edememesi yada düşük kar elde edilmesi gibi bir durum söz konusudur.
- Planlama:** Mevcut bir işletmede, yeni kurulan bir işletmeye kıyasla finansal ve Pazar planlaması daha kolaydır. İşletmenin geçmiş yıllarına ilişkin bilgiler sayesinde geleceğe yönelik planların yapılması daha kolay ve isabetli olabilecektir.
- Maliyet:** Mevcut bir işletmeyi satın almak, yeni bir işletme kurmaya kıyasla çoğu zaman daha az maliyetli olabilmektedir.
- Finansman Kolaylığı:** Geçmiş olan bir işletmenin borç alması ve borçlanma maliyetleri, yeni kurulan işletmeye kıyasla daha kolay ve daha düşük maliyetli olmaktadır.

Mevcut olan bir işletmenin satın alınmasının dezavantajları olarak ta şunlar sayılabilir:

- İşletme ile ilgili hastalıkları miras alma:** Mal veya hizmet kalitesi gerilemiş, satış personelinin müşterilere olan tutum ve davranışları ile firma imajı bozulmuş olabilir. Dolayısıyla tüm bu sorunlar birlikte satın alınmış olur.
- Yetersiz ve niteliksiz personel:** Satın alınan işletme ile birlikte niteliksiz ve sorunlu personel de transfer edilmiş olur.
- Kötü uygulamalar:** İşletme politikaları, gelenekleri, süreçleri gibi alanlarda benimsenmiş olan kötü uygulamalar da satın alma birlikte miras alınmış olur. Sağlıksız çalışma koşulları, faturaların ödenmesinde gecikmeler gibi uygulamalar örnek olarak verilebilir.
- Eskimiş bina ve tesisat:** Satın alınan işletmede kullanılan makine ve teçhizat yıpranmış ve verimli çalışmaktan uzaklaşmış olabilir.
- Eskimiş envanter:** Hammadde, yarı mamul ve mamul eskimiş, kullanılmaz hale gelmiş olabilir. Bunun farkında olmayan alıcı, değersiz yada değeri düşmüş ürünlere fazla ücret ödemek durumunda kalabilir.
- Fazla ödeme yapma:** İşletmeye gerçek değerinin çok üzerinde ödeme yapılması söz konusu olmuş olabilir.

# FRANCHİSİNG ( İSİM HAKKI SÖZLEŞMESİ)

## 3. Franchising ( İsim Hakkı Sözleşmesi)

Yeni bir işletme kurmak veya kurulu bir işletmeyi satın alma sonrasında, sürekli değişen koşullar altında başarıya erişirmek özellikle küçük yatırımcılar açısından çok güçtür. Küçük işletmelerin bu güçlükleri çözmeleri, özellikle büyük işletmelerin sağladığı imkan ve fırsatlardan yararlanmaları durumunda daha kolay olmaktadır.

İstatistiklere göre kendi imkanlarıyla işini sürdürmeye çalışan bir işletmecinin ilk 5 yılda başarı oranı %35 düzeylerinde kalırken, franchising sisteminin içinde yer alan bir işletmenin söz konusu dönem içinde başarılı olma ihtimalinin %95 olduğu görülmektedir.

Tüm dünyada kabul gören bir sistem olan “franchising”in temelleri yaklaşık 150 yıllık bir geçmişe dayanmaktadır. ABD’de 1863 yılında Singer Dikiş Makineleri şirketinin dağıtım sisteminde yaptığı uygulama bugünkü anlayışa uygun ilk örnek olarak kabul edilmektedir. Daha sonra 1888’de General Motors’un uygulamasını görmekteyiz. 1950’lerin sonlarında itibaren tüm dünyaya yayılan bir sistem olmuştur..

Franchising sisteminin ülkemizde ki uygulamalarını 1980’lerin ikinci yarısından itibaren görmeye başlamaktayız. Bu sistem ile Türkiye pazarına ilk giren firmalar; McDonald’s, Pizza-Hut, Wendy’s ve Kentucky Fried Chicken gibi dünyaca ünlü fast food zincirleri olmuştur. Türkiye’ye fast-food ile giren ve özellikle hizmet sektöründe büyük ilgi ile karşılaşan franchising, özellikle son yıllarda çok hızlı bir biçimde yaygınlaşmaya başlamıştır.

Türkçe karşılığı ‘imtiyaz’ olan franchise İngilizce bir kelimedir. **Franchising**, birbirinden bağımsız iki taraf arasında oluşturulan sözleşmeye dayalı bir ilişkiyi tanımlamakta kullanılmaktadır. En basit anlatımıyla franchising’i, «hak sahibine verilen para karşılığında belirli sınai hakları ticari alanda kullanma izni» olarak özetlemek mümkündür. Franchising sözleşmeleri, bir ürün, bir marka ya da bir hizmeti kapsıyor olabilir. İmtiyaz sahibi tarafın, belirli bir süre şartı ve bazı sınırlamalarla ticari işlerini yürütmek üzere bu hakkı ikinci bir tarafa devretmesi söz konusudur. Franchising’in en önemli tarafı imtiyaz hakkını veren tarafın işin yönetim ve organizasyonu konusunda know-how yani bilgi ve destek sağlıyor olmasıdır.

**Franchisor**; bir ürüne, hizmete veya bilgi birikimine, bunlara ait kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya/isme sahip olup da, bunların satış dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığı veren taraf anlamına gelmektedir.

**Franchisee**; ise doğrudan veya dolaylı bir malı bedel karşılığında franchisorun ticari adını/markasını, know-how’ını, iş görme ve teknik yöntemlerini, sistemini ve diğer sınai/fikri mülkiyet haklarının kullanımını üstlenen taraf demektir.

## FRANCHİSİNG TÜRLERİ

Franchising uygulamaları, uygulandığı ülkeye göre ve sunulan fırsatlar açısından iki grupta ele alınmaktadır. Sistem uygulandığı ülkeye göre; ‘ulusal’ ve ‘uluslararası’ olarak, sunulan fırsatlar açısından ise «ürün ve marka franchising»i ve «işletme sistemi franchising»i şeklinde sınıflandırılmaktadır. Franchising sözleşmesi bir ülke sınırları içerisinde, şehirler ya da bölgeler arasında yapılıyorsa ‘ulusal franchising’; sözleşme iki ülke arasında yapılıyorsa ‘uluslararası franchising’ olarak adlandırılmaktadır.

## FRANCHİSİNG ( İSİM HAKKI SÖZLEŞMESİ)

Ürün ve Marka Franchising'ı; ise, satış ilişkisi çerçevesinde satıcı firmanın, kendini üretici firma ile özdeşleştirmeye çalışmasını kapsamaktadır. Bu tür franchising esas olarak belirli bir marka yada ticari unvanın kullanılmasını içermektedir. Ayrıca imtiyazı veren firma karşı taraf üzerinde sevk ve idare dahil, geniş ve sürekli bir denetim hakkına sahip olmaktadır. Bazı basit konularda, franchise alan kuruluş üretim safhasına da girebilmektedir. Otomobil ve kamyon satıcıları, benzin istasyonları, alkolsüz içki üreticileri bu tür franchising'in en tipik örneklerini oluşturmaktadır.

İşletme Sistemi Franchising'inde franchisee ve franchisor arasında sadece ürün, servis ve marka alanında değil, bir bütün olarak işletme sistemi içerisinde pazarlama ve üretimle ilgili tüm faaliyetleri de içeren bir işbirliği yapılmaktadır. Daha basit bir anlatımla, bu tür franchising 'akıl satmak' olarak tanımlanabilir. Oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri bu sınıflandırma içerisinde yer almaktadır. Son yıllarda işletme sistemi franchising'inin büyüme hızı diğer franchising'lere göre daha fazladır.

### FRANCHİSİNG SİSTEMİNİN AVANTAJLARI

Kendi işinizi kurarken kaybedeceğiniz zaman ve enerji bu sistemle minimize edilmektedir. Yılların birikimi ve deneyimi girişimcilere kısa zamanda verilen eğitimlerle aktarılmaktadır. Daha önce denenmiş, başarısı kanıtlanmış ve tanınmış bir marka ile birlikte, işletme sistemine ait teknikleri ve prosedürleri kullanmak mümkün olmaktadır.

Kısa zamanda işin püf noktalarını öğrenen girişimci, gerçek bir rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır. Franchise veren işletme Franchisee'ye eğitim hizmetleri ve uzman personel desteği sağlamaktadır. Bu sistemde girişimcinin arkasında sürekli olarak danışmanlık alabileceği, her konuda kendisine destek olan "bir bilen« bulunmaktadır. Böylelikle iş dünyasına yeni adım atan bir girişimcinin finansal olarak istihdam edemeyeceği profesyonellerle beraber çalışabilme şansı doğmaktadır.

Girişimci, önemli ölçüde para harcayarak oluşturabileceği müşteri potansiyeline franchising sistemi sayesinde, işini kurar kurmaz sahip olmaktadır. Tanınmış markaların sağladığı sürekli müşteri ve iş yapma imkanından yararlanabilme şansı doğmaktadır. Marka, tüketici tarafından kabul gördüğü ve bilindiği için, girişimci rahatlıkla ürünü satabilmektedir.

Marka ile birlikte ulusal veya uluslararası standarda ve kaliteye sahip olunmaktadır. Böylelikle, ürün kalitesini standart olarak koruyabilmektedir. Girişimci, hazır bir sisteme sahip olarak işe başladığı için reklam ve tanıtma giderlerinden tasarruf sağlanmaktadır. Kaliteli personel bulma, işe alma ve yetiştirme konularında franchise veren işletmenin tekniklerinden yararlanılmaktadır.

Franchise veren işletmenin mali ve hukuk danışmanlarından yararlanılmaktadır. Franchisor'ın sürekli olarak yaptığı araştırma ve geliştirme çabalarından yararlanılmaktadır. Mali, ticari ve personel konularında sağlanan destekle, teknik işlevlere ağırlık verilip başarı şansı artırılmaktadır. Bu sayede girişimci tüm zamanını ve enerjisini satış ve pazarlama üstüne yoğunlaştırabilmektedir.

Girişimci, kendisi gibi aynı işi benimseyen ve işletmelerini kuran insanlarla rahatlıkla fikirlerini paylaşabilir ve dünyadaki son gelişmeleri takip edebilir. Franchisor ile ortak hareket edilerek küçük işletmelerin karşılaşacakları risk ve işletmecilik sorunları minimize edilmektedir. İşletmenin kuruluş aşamasında; kuruluş yerinin seçiminde bilimsel tekniklerin kullanılması, leasing vb. kaynaklardan finansal destek sağlanması, işletmeler için standart yönetim, muhasebe, satış ve stoklama fonksiyonlarının doğru bir şekilde uygulanması mümkün olmaktadır.

# FRANCHİSİNG ( İSİM HAKKI SÖZLEŞMESİ)

## FRANCHİSİNG SİSTEMİNİN DEZAVANTAJLARI

Franchising sistemine katılmak için ödenmesi gereken başlangıç bedeli genellikle yüksektir. Başlangıç ücretleri yapılmak istenen işin türüne göre; franchise veren firmanın markasının kullanılması, gerekli teçhizat, demirbaş ve stokların alınarak mağazaya yerleştirilmesi, iş yerinin düzenlenmesi, eğitim, eğitim malzemelerinin sağlanması karşılığında alınır. McDonalds, Wimpy, Holiday gibi tanınmış bir işletmeden franchise almanın maliyetiyle, emlak, ev temizleme hizmetleri gibi alanlarda franchise almanın maliyeti farklıdır.

Franchise sözleşmesine göre; gerekli malzeme ve ekipman, ana firmanın belirlediği mağazalardan alınır ya da ana firma tarafından temin edilir. Franchisee kendi bölgesel tedarikçisinden daha ucuza satın alabileceği malzemeleri bile ana firmanın belirlediği yerlerden satın almak zorundadır.

Karın taraflar arasında nasıl paylaşılacağı konusundaki kararlar, franchisor'ın finansal gücünden dolayı franchisor tarafından belirlenir. Franchise alan, sisteme giriş ücretinden başka sürekli olarak, aylık satışların belirli bir yüzdesini yani royalty bedelini (%1-%11) ana firmaya ödemek zorundadır. Franchising sisteminin franchisee açısından önemli bir diğer dezavantajı, franchisee'nin hukuken bağımsız bir işletmeci olmasına rağmen ana firma tarafından sürekli denetlenerek kontrol edilmesidir.

Franchisee , standardizasyonun bozulmaması gereği kendi bölgelerinde sattıkları ürünlerin içeriğinde değişiklik yapamazlar. Tüm ürün çeşitlerinin yapılışı, franchise zincirindeki her işletmede aynı olmak zorundadır. Sunulan mal ve hizmetlerin kalitesi, biçimi ve içeriği sabit ve gizli tutulmaktadır. Franchise alan, faaliyette bulunacağı bölge sınırlarının sözleşmede belirtilmesine dikkat etmelidir. Kendi birimine yakın bir yerde, yeni bir franchise biriminin açılması sonucu franchisor'la aralarında çatışma doğabilir.

## GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Yapılan her girişimcilik faaliyetinin başarılı olması söz konusu değildir. Hatta istatistikler başarısız olma olasılığının başarılı olma olasılığından çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu nedenle girişimcilikte başarı veya başarısız olmaya etki eden faktörlerin bilinmesinde yarar bulunmaktadır.

### 1. GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARI FAKTÖRLERİ

a. İş Olanağının Bulunması: Bundan kasıt, ihtiyaç duyulan bir alanda yatırımın bulunmayacağı olabileceği gibi, mevcut yatırımların müşteri ihtiyaçlarını yeterince tatmin edememesi de olabilir. Bu açıdan girişimciler ya piyasada oluşabilecek fırsatları kollayarak yada müşterilerin olabilecek muhtemel ihtiyaçlarını önceden tespit ederek ilgili alanlara yatırım yapmak suretiyle girişimci olurlar ve başarı şansları artabilir.

b. İşe Başlamak İçin Uygun Zamanın Seçilmesi: Yatırım yapılacak alanla ilgili en uygun zamanın seçilmesi önemlidir. Bazen kriz ortamlarında bazı ürünlerin satışları artabilirken, bazen de bir pazarda bir ürüne ilişkin yoğun bir rekabetin sonunda bazı işletmelerin pazardan çekilmeleri sonucunda o alanda yatırım yapmak en uygun dönem olabilmektedir.

Ekonomik durumun iyi okunması, gelecekle ilgili doğru tahminlerde bulunulabilmesi, en uygun zamanın seçilmesi açısından son derece önem taşımaktadır. Ekonominin durgun olduğu dönemlerde işgücü maliyetleri düşebilir ve bu durum maliyetlerin düşük olacağı anlamına gelebilir. Fakat bu durum aynı zamanda durgunluk dönemlerinde ücretlerde düşüş ve işten çıkarmalar gibi gelişmelere yol açabilir ve bu durumda da satın alma gücü azalır. Bunun yanısıra genel ekonomik göstergeler iyi olsa bile sektörel olarak olumsuzluklar yaşanabilir.



## GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARI FAKTÖRLERİ

c. Yönetim Yeteneği ve Tecrübesi: Yönetim sadece işletmedeki beşeri faktörlerin değil, bütün kaynakların planlanmasını, yönlendirilmesini ve koordine edilmesini kapsayan geniş bir kavramdır. Tecrübe ise insanların bir süreç boyunca karşılaştıkları olay ve durumlar sonucunda elde etmiş oldukları, çoğu öğrenilerek elde edilemeyecek olan kazanımlardır.

d. Özsermaye ve Kredi İmkanları: İşletmenin kurulması için gerekli olan yatırım sermayesinin yanısıra, işletmeyi kurduktan sonra giderlerini gelirleri ile karşılayıncaya kadar ihtiyaç duyulacak olan harcamalar için gerekli olan çalışma sermayesine sahip olmanın önemi büyüktür. Dolayısıyla işletme kurma çalışmalarına başlamadan önce gerekli olan sermaye tutarının gerçekçi bir şekilde hesap edilmesi gerekir. Bu sermaye, girişimcinin öz kaynakları ile karşılanamaması durumunda ihtiyaç duyulan bu sermayenin kredi/borç olarak temin edilmesi önem taşır.

### 2. GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Yapılan araştırmalar küçük işletmelerin başarısızlık oranlarının büyük işletmelere kıyasla daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Başarısızlıkta en önemli neden, finansal sorunlardır. Araştırmalara göre Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) %57'sinin kuruluşlarından itibaren ilk beş yılda başarısız olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak girişimcilerin başarısız olmalarına sebep olan başlıca nedenleri şöyle sıralayabiliriz.

a. Kuruluş Yerinin İyi Seçilememiş Olması

b. Rekabet Faktörlerinin Dikkate Alınmaması: Pazara yeni giren bir girişimci, kendi kaynakları ile birlikte, rakipleri ve piyasa yapısını (Monopol, tam rekabet vb.) da dikkate alarak kendisine bir hedef Pazar belirlemelidir. Bu çerçevede örneğin SWOT Analizi ile rakiplerine olan üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymalıdır. Buna göre de rekabet edebileceği, amaçlarına ulaşabileceği ve varlığını sürdürebileceği bir pazarı tercih etmelidir.

c. Sermaye Yetersizliği: Girişimcilerin en önemli başarısızlık nedenlerinden birisidir. Özellikle küçük işletmeler, işletme (Çalışma) sermayesinin yetersizliği nedeniyle, işletilemeyen, kapatılan, düşük kapasite ile çalışan gibi olumsuzluklara karşı karşıya kalmaktadırlar.

d. Kişisel Unsurlar: Girişimcinin bizzat kendisinden kaynaklanan kişisel unsurlar; ticaret bilgisinin yetersizliği, hazırlıklı olmada işe başlamak ve özellikle bazen fırsatların kaçırılmaması için yeterli zaman ayırmadan acele olarak alınan kararlar vb. şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

# İŞ PLANI

İş planı, kurulması düşünülen işletmenin faaliyet ve finansal detayları ile pazarlama fırsatları ve stratejisi, yönetim becerisi ve yeteneklerini gösteren bir belgedir. Detaylı bir şekilde hazırlanmış bir iş planı, işletme için gerekli olan finansman kaynaklarını, bunların nasıl sağlanacağını ortaya koyar ve kurulması düşünülen girişimin neden başarılı olacağını gösterir. İş planı, girişimcinin başarılı bir girişim için kullanacağı ve işletmenin işleyişini tanımlayacak yol gösterici bir rehberdir.

İş planı, üç temel amaç için kullanılabilir. Bunlar; iletişim, planlama ve yönetim olarak sıralanabilir. İletişim aracı olarak, iş planı sermaye sağlama, yapılacak yatırımı cazip hale getirme, stratejik iş ortakları bulma anlamında kullanılır. Geniş kapsamlı ve tüm detayları içeren bir iş planının hazırlanmış olması, kurulacak işletmenin ya da yeni girişimin potansiyel kârlılığını gösterir.

Yönetim aracı olarak iş planı, işletmenin gelişim evrelerine bağlı olarak takip edilecek yolların belirlenmesi, sonuçların izlenmesi ve gelişmenin değerlendirilmesinde kullanılır. Bu anlamda iş planı sürekli olarak yenilenen ve çeşitli aşamalarda kazanılan bilgi ve deneyimlerim sürekli olarak güncel tutulması gereken bir belgedir.

Planlama aracı olarak ise iş planı işletmenin her aşamasında yol göstericidir. Gelişim aşamalarına bağlı olarak ortaya çıkan engellerin ortadan kaldırılması ve yeni alternatiflerin oluşturulmasında da kullanılır. İş planının okunmasının ve değerlendirilmesinin girişimci, fon sağlayanlar ve diğer yatırımcılar açısından faydaları vardır. Bu faydalar aşağıda açıklanmıştır.

## İŞ PLANININ GİRİŞİMCİYE SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

- İş Planının girişimciye sağlayacağı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:
- Girişimcinin işletmeyi eleştirel ve objektif bir bakış açısıyla görmesini sağlar.
- İş planına dâhil edilen rekabet, ekonomik ve finansal koşulları içeren analizler, girişimcinin işletmenin başarısı için yapacağı varsayımları dikkatli bir şekilde oluşturmasında yardımcı olur.
- İşletmenin bütün unsurları plan içerisinde gösterildiği için, girişimci, işletme stratejileri geliştirerek ve bunları sınavarak, dışarıdaki değerlendiriciler için de sonuçlar üretir.
- İş planı, amaçların değerlendirilebilmesi için tahminlerin ve gerçek sonuçların karşılaştırılması konusunda da ölçütler oluşturur.
- Tamamlanmış bir iş planı, girişimciye dışarıdaki fon sağlayıcılar ve yatırımcılarla iletişim aracı olma ve işletme için de çalışma rehberi olma görevi yapar.

## İŞ PLANININ FON SAĞLAYICI VE YATIRIMCILARA SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

- ✓ İş planı fon sağlayıcılara ve yatırımcılara da aşağıdaki faydaları sağlayacaktır:
- ✓ İş planı, fon sağlayıcılara ve yatırımcılara pazar potansiyeli hakkında bilgiler verir ve pazar payının nasıl korunacağını planlar.
- ✓ İş planı detaylı finansal tablolar aracılığıyla, işletmenin ihtiyacı olan borç çeşidi ve miktarı ile öz sermaye bileşimini gösterir.
- ✓ İş planı kritik riskleri ve önemli olayları tanımlayarak işletmenin başarısı için olası senaryoları ve eğer/ne analizleri üretir.
- ✓ İşletmenin bütünü hakkında detaylı bilgiler sağlayarak fon sağlayıcılara ve yatırımcılara finansal değerlendirme konusunda gerekli bilgileri verir.
- ✓ İş planını okuyacak fon sağlayıcılar ve yatırımcılar, girişimcilik geçmişi olmayan bireylerin, planlama ve yönetim yeteneği konusunda fikir sahibi olur.
- ✓ İş planı, yatırımcıların, yatırımdan beklediği öz sermaye getirisini de gösterir.

# İŞ PLANI

## İŞ PLANININ HAZIRLANMASINDA KAÇINILMASI GEREKEN HATALAR

İş planı hazırlanmasında kaçınılması gereken birçok nokta vardır. Girişimciler tarafından yapılan genel hatalar altı başlık altında incelenmiştir. Aşağıda bu hataları daha belirgin kılmak için belirli göstergeler ve tehlike sinyallerine işaret edilmiş ve bu sorunların olası çözümleri sunularak, yeni bir girişimin başarısını engelleyecek hatalardan nasıl kaçınılacağı da ortaya konulmuştur.

- **Gerçekçi Olmayan Hedeflerin Plana Konulması:** Bu hatanın nasıl çözüleceği hemen akla gelse de şu göstergeler hatanın ne kadar itici olacağını göstermektedir: Ulaşılamaz hedefler, işlerin başarılamayacağı zaman kısıtları, öncelik yanlışlıkları ve eylemlerin adımlandırılmamış olması. Bu hatadan kaçınmanın tek yolu belirli adımların, belirli sürelerde başarılabileceği aralıkların belirtildiği bir zaman tablosu oluşturulmasıdır.
- **Olası Engellerin Tahmin Edilememesi:** Genellikle düşülen bu hata, girişimcinin fikrine aşırı gömülmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda girişimci, doğabilecek olası problemleri fark edemeyebilir. Olası problemlerin belirlenememesinin göstergeleri, plana olası hataların ve zayıflıkların dâhil edilmemesi ve alternatif planların yapılmamasıdır.
- **Kararlılık ya da Taahhüt Eksikliği:** Çoğu girişimcinin kendi girişimi konusunda kararlılık eksikliği gösterdiği görülmektedir. Bu hatayla ilgili göstergeler, gecikmeler, sürüncemede bırakılan işler, kişisel yatırım arzusunun olmaması ve hızlı zengin olma yoluna gitme arzudur. Bu hataya düşmemenin yolu, hızlı bir şekilde hareket ederek ve tüm profesyonel gereklerin yerine getirildiğinden emin olarak finansal katılım konusunda istekliliğin gösterilmesidir.
- **Tecrübe Eksikliği:** Fon sağlayıcıların ve yatırımcıların, girişimcilerin işletmecilik konusundaki tecrübelerine büyük önem vermeleri nedeniyle, girişimcilerin sahip oldukları tecrübelerini iş planında göstermeleri çok önemlidir. Birçok başlangıç düzeyindeki girişimci, tam olarak bilgi sahibi olmadıkları fikirleri uygulamaya koymaya çalıştığından dolayı başarısız olmaya mahkûmdur. Çünkü önerdikleri işle ilgili özel konuları göz ardı etmektedirler. Tecrübesizliğin göstergeleri, işletmenin bulunduğu özel alanda tecrübenin olmayışı, işletmenin yer alacağı pazarın tam olarak tanınmayışı ve işletmenin nasıl ve neden başarılı olabileceği ve bu fikri kimin kabul edebileceğinin bilinmemesidir. Bu hatadan kaçınmak için girişimciler işletme için gereken kişisel tecrübeleri olduğu konusunda kanıtlar ortaya koymalıdır. Eğer özellikli bilgi ve tecrübeden yoksun iseler, bunları bu bilgilere sahip insanlardan sağlamalıdır.
- **Pazar Bölümlendirilmesinin Yapılmaması:** Çoğu girişimci, potansiyel tüketicileri belirlemeden girişim fikrini ortaya atmaktadırlar. Girişimcinin bir malı ya da hizmeti beğenmesi diğerlerinin bunları satın alacağı anlamına gelmez. İşletmenin arkasındaki bu fikri kimin alacağı konusundaki belirsizliğin göstergeleri, önerilen mal ya da hizmete yönelik bir ihtiyacın olduğunun kanıtlanamaması ve girişimcinin böyle düşündüğü için diğerlerinin de bu malı alacağı varsayımının yapılmasıdır.
- **Planın Günceli Yansıtılmaması:** İş planı konusunda sıkça yapılan hatalardan birisi de planının yazıldıktan sonra zaman içerisinde güncellenmemesi ve planın eski kalarak gerçeği yansıtmayan bilgiler içeriyor olmasıdır. Bu nedenle iş planının zaman içerisinde güncellenmesi gerekir.