

---

# *BÖLÜM 3 - KÜÇÜK İŞLETMELERİN KURULUŞ SÜRECİ*

---

Girişimcileri kendi işini kurmaya teşvik eden nedenler:

1. Başkalarından emir almadan çalışmak ve kendi işinin patronu olma arzusu
2. Mevcut iş olanaklarının sağlamadığı maddi ve manevi kazanımlar sağlama isteği
3. Kendi geleceğine kendisinin karar verme ve yön verme isteği
4. İsteddiği gibi bir iş bulamama
5. Emekli olan bireylerin daha fazla manevi tatmin sağlama amacı
6. Bağımsız ya da daha esnek iş ortamına kavuşma isteği
7. Karşısına çıkan iş fırsatlarını değerlendirme isteği

## Burns'e göre iş kurmaya sevk eden faktörler ve önündeki engeller

### Zorlayıcı faktörler (işin kurulmasını sağlar)

- İşsizlik
- Yönetimle anlaşamama
- Başka alternatiflerin olmaması
- İşletmeye uyum sağlayamamak

### Sürükleyici faktörler (işin başarısını sağlar)

- Bağımsız olma
- Başarma
- Tanınma
- Kişisel gelişim ve kişisel zenginlik isteği

### Engeller

- Düzenli gelire sahip olamama
- Ailesini geçindirme sorumluluğu
- Sermayenin olmayışı
- Yetenekleri konusundaki şüpheler

## Cooper'a göre girişimciyi kendi işini kurmaya sevk eden faktörler

1. **Geçmişte yaşananların etkileri:** Girişimcinin iş tecrübeleri, eğitim durumu, yaşı ve genetik faktörler
2. **İnkübatör (kuluçka) organizasyon:** Girişimcinin önceki çalıştığı kurum, bu kurumun coğrafik konumu, gerektirdiği beceri ve bilginin niteliği, diğer kuruluşlarla bağlantıları v.b.
3. **Çevresel etkiler:** Ekonomi, finansman kaynakları, rol modeller, danışmanlık desteği imkanları, personel ve destekleyici hizmetlerin mevcudiyeti, müşterilere erişebilirlik v.b.

# 1. İŞ KURMA GEREKLERİ

Sağlıklı bir işletme kurabilmek için gerekli 6 temel nokta: İş fikri, kişisel nitelikler, müşteriler, rakipler hakkında bilgi, strateji başlatmak ve kaynaklar.

## 3.1.1. İŞ FİKRİ

İş fikri kaynakları:

- Mevcut işletmeler
- Tüketiciler
- Dağıtım kanalları
- Araştırma ve geliştirme
- Mevcut franchise işletmeler
- Yenilikler
- Patentler, lisans anlaşmaları
- Araştırma kurumları
- Devlet
- Sanayi ve ticaret bağlantıları, fuarlar
- Gazeteler ve ekonomik bültenler
- İş ağları ve bağlantıları
- Televizyon ve radyo

! İş fikri muhakkak yazılı hale getirilmelidir.

! Her iyi fikrin iyi bir ticari potansiyeli olduğu söylenemez.

## 1.2. KİŞİSEL NİTELİKLER

! Girişimci, uzun ve yorucu bir tempo ile çalışmaya dayanabilecek bir takım motivasyonel özelliklere sahip olması gerekmektedir.

! Girişimcinin faaliyet göstermek istediği alanda operasyonel bilgiye sahip olması gerekmektedir.

Bunun dışında karakterinde yer alması gereken özellikler:

1. Dayanıklılık: Fiziksel ve zihinsel anlamda kuvvetli ve tahammülkar olması şarttır.
2. Kararlı olmak ve adanmışlık: Kendini işine adanması gerekmektedir. Kişisel yaşantısından ödün vermeye hazır olmalı.
3. Fırsatçılık: Piyasanın kokusunu alabilen ve fırsatları gerçekleşmeden değerlendirebilmelidir.
4. Yaşadığı olumsuzluk karşısında çabuk toparlanabilme: Başarılı girişimciler sorunlar, başarısızlıklar karşısında pes etmeyen, demoralize olmayan kişilerdir.
5. İleride olma, üstün olma motivasyonu: Girişimci yüksek fakat gerçekçi amaçlara sahip olmalıdır.

6. Risk, müphemiyet (belirsizlik) ve belirsizliğe ilişkin tolerans: Girişimcilik en başından riskle ve belirsizlikle iç içe çalışmayı gerektirir. Hayatında belirsizlik istemeyen, rutin ve düzenli bir işe sahip olmak isteyenlerin girişimde bulunmaları beklenmemelidir.

### 1.3. MÜŞTERİLER

! Girişimcinin amacı, en iyi ya da en kaliteli ürünü üretmek değildir. [A better mouse trap fallacy]

! Girişimci, müşterilerin istediği ürünü, istenilen zamanda, istenilen yerde, istenilen niteliklere sahip bir şekilde, rakiplerinden avantajlı bir şekilde sunabilen kişidir.

! Sanayinin ilk geliştiği dönemlerde ürün ve üretim odaklı pazarlama anlayışı hakimdi.

! Günümüzde rekabet, müşteri odaklı pazarlama anlayışını zorunlu kılmıştır.

! Yeni fikirlerin, buluşların, yeni ürünlerin ticari geçerliliği ya da pazarlanabilirliği önemli olmaktadır. Bu nedenle pazar araştırması işletmeler açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Pazar araştırmasında řu temel sorulara yanıt aranarak işe başlanabilir:

- Mal veya hizmeti kim alacak?
- Neden satın almak isteyecekler?
- Mal ve hizmetle ilgili olarak beklentileri nelerdir? Ne tür özelliklere sahip olmalı?
- Dağıtım kanalları nelerdir?
- Mal ve hizmet yeni mi yoksa doyum noktasında mı? Ürün yaşam eğrisinde nerede duruyor?
- Pazar büyümekte mi, düşmekte mi?
- Pazarın büyüklüğü nedir?
- Rakipler var mı? Varsa, müşteriler neden sizin ürününüzü tercih edecek?
- Mal ve hizmet tek mi?
- Pazar yoğunlaşmış mı yoksa bölünmüş mü?

Bu sorulara yanıt bulmada ürünün veya hizmetin pazarda olup olmaması ve bizim pazarda yer alıyor olmamız çok önem taşımaktadır.

## 1.4. RAKİPLER HAKKINDA BİLGİ

Rakiplerin ürünlerini kendi ürünümüzle kıyaslamak ve böylece rekabetin niteliğini anlamak önemlidir.

Pazarda yoğun rekabet istenmez. Yalnız birkaç rakip olması ise rakiplerin birleşmesi tehlikesi sebebiyle tehlikeli olabilir. [Yoğunlaşmış pazar]

Porter'a göre rekabet düzeyini belirleyici 5 güç:

1. **Satın alanların gücü** – satın alanların büyüklüğü ve yoğunluğu, satın alma hacmi, rakipler ve ikame ürünler hakkında bilgisi, başka ürüne kayma maliyeti ve geriye doğru entegrasyon yeteneği.

Satın alanların gücü ↑ Satış yapanın gücü ↓

2. **Tedarikçilerin gücü** – Tedarikçiler yoğunlaşmış bir pazarda büyük firmalar ise ve satın alan işletme için alınan ürün önemli ve satın alan işletme küçük ise satın alanın pazarlık gücü düşüktür. Pazarlık gücü düşük olan satın alan maliyetlerini düşük tutmakta zorlanır.

Tedarikçinin gücü ↑ Satın alanın gücü ↓

3. **Yeni girişlerle ilgili tehditler** – Ölçek ekonomisi, sermaye maliyeti, yasal korumalar, marka gücü, kayma maliyetleri, hükümet politikaları yeni işletmelerin rekabete katılması için imkan yada bariyer oluşturabilir.

Yeni giriş imkanı ↑ Rekabet ↑

**4. İkame mallarla ilgili tehditler** – İkame ürünlerin varlığı, müşterilerin kayma eğilimi ve kayma maliyeti rekabeti etkilemektedir. Fiyat, moda ve tüketicilerin seçimlerindeki değişimler etkili olmaktadır.

İkme mal seçimi ↑ Rekabet ↑

**5. Endüstrideki rekabetçi durum** – Rekabetin düzeyi, sektördeki işletme sayısı, işleme büyüklükleri ve yoğunluğu rekabetin niceliğini belirler.

Ürün farklılaştırması, marka kimliği ve kayma maliyetleri rekabetin niteliğini belirler.

## 1.5. STRATEJİ BAŞLATMAK

Stratejimizi belirlerken kullanacağımız üç boyut: ürünü farklılaştırma, fiyatlandırma (kar marjı) ve pazarın geneline ya da özeline hitap etme.

- Pazar odaklı (özel pazar), düşük farklılaştırma ve düşük fiyat – Pazar taciri
- Pazar odaklı (özel pazar), yüksek farklılaştırma ve yüksek fiyat – Niş oyuncu
- Genel pazar, düşük farklılaştırma ve düşük fiyat – Mal tedarikçisi
- Genel pazar, yüksek farklılaştırma ve yüksek fiyat – Çarpıcı başarı

### **Pazar taciri**

Yüksek uzmanlık gerektiren endüstrilerde izlenmektedir. Küçük işletmelerin ölçek sınırlılığı nedeniyle bu stratejiyi izleyebilmeleri güçtür.

## Niş oyuncu

Bu stratejide girişimci rakiplerinden farklı bir iş stratejisi izlemektedir.

Bunu başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için 4 koşulu yerine getirmesi gerekmektedir:

1. Müşterisinin gerçekte tam olarak ne istediğini ve üründen ne beklediğini saptaması önemlidir.
2. Fiyat rekabetinden uzaklaşmak için üründe uzmanlaşma seçilmeli. Müşterinin ihtiyacını tespit etmek önem kazanmaktadır.
3. Firmanın üstünlükleri öne çıkarılmalıdır: yenilik, esneklik, kişisel satış v.b.
4. Pazarlama karmasında fiyata dayalı olmayan unsurlar üzerinde durulmalı. Niş oyuncular ürünlerinde yüksek fiyatlandırma yapma imkanına sahiptirler.

Niş pazarlar küçük işletmeler açısından en cazip pazar seçeneğidir. Farklılaştırma sayesinde yüksek fiyatlandırma uygulama imkanı vardır. Farklılaştırma patent veya telif hakkı gibi yasal haklar, ürünün kalitesi veya tasarımı gibi unsurlar, imaj, veya işyerinin konumu olabilir.

## **Mal tedarikçisi**

Genel pazara hitap eden, arz ettiği üründe ancak düşük düzeyde farklılık yaratabilen ve bu yüzden yüksek fiyatlamaya becerisi olmayan işletme tipidir.

Küçük işletmeler için aşağıdakiler sebebiyle uygun değildir:

- Kolayca taklit edilebilir.
- Müşteriler uygun maliyetli ürüne kayma eğilimindedirler.
- Ölçek ekonomisine yatkındır.
- Yüksek yatırım gerektirir.

## **Çarpıcı başarı**

Niş pazarlarda bulunup etkin bir farklılaşma gösterebilen kimi işletmeler pazarın geneline hitap etmeyi başarırlar. Çarpıcı bir şekilde elde edilen bu başarı işletmenin hızla gelişmesini sağlar.

## 1.6. KAYNAKLAR

İşletmeler kuruluş aşamasında birçok nedenle sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Sınırlı sermayeyle kurulan küçük işletmeler bu yükümlölüklerini yerine getirmekte zorlanabilirler.

Nakit yönetimini kolaylaştırmak açısından kiralama seçeneğine başvurulmaktadır.

Bankalar girişimcilerin temel finansman kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Banka başvurluarında kredibilite sorunlarıyla karşılaşabilen küçük işletmeler kişisel ilişkiler kullanarak kredibilite sorununu aşabilirler.

- Girişimcinin sermayesi
- Kiralama
- Bankalar

**Küçük işletme aracılığıyla girişimcilik için 3 yol vardır:**

- 1. Kendi işini kurmak,**
- 2. Mevcut bir işletmeyi satın almak**
- 3. Franchising**

## 2. YENİ BİR İŞ KURMA SÜRECİNİN TEMEL ADIMLARI

İş kurma sürecinde bulunması gerekenler:

- 1. Motivasyon** – kendi işini kurma motivasyonu ön koşul olarak önümüze çıkmaktadır. Kendi fikri, kendi bakış açısını gerçekleştirme isteği, tam bağımsız başlama veya sıfırdan başlama isteği ...
- 2. İyi bir iş fikrini belirlemek** – Kurmak istediğimiz işin başarısı için iyi bir iş fikrine ihtiyacımız vardır. İş fikri tecrübe ve deneyimden, bazen de gözlemlerden çıkabilir. Kurulan iş ilişkileri ve bağlantılardan da iş fikri çıkabilir.
- 3. Çalışma programını hazırlamak** – tüm operasyonel sürecin tasarlanması.
- 4. İş fikrinin ön değerlendirmesini yapmak** – Fizibilite öncesi işin getiri potansiyeli ve şansını değerlendirilmelidir.

5. **Yapılabilirlik (fizibilite) araştırması yapmak** – İş fikrinin işler olup olmadığını görmek için üzerinde detaylı bir çalışma yapılır. İş fikrinin ekonomik, teknik ve finansal yönden değerlendirilmesi yapılır. İşin karlılığı detaylı bir biçimde incelenir.

6. **İş planı hazırlamak** – Girişimcinin amaç ve hedeflerinin yer aldığı, işletme fonksiyonlarına ilişkin yapılması gereken işlerin ayrıntılı bir biçimde tasarlandığı bir süreçtir.

7. **İş kurmak** – İş planının uygulamaya döküldüğü ve işletmenin faaliyetine başladığı aşamadır.

8. **İşletmeyi geliştirmek** – İşletme kurulduktan sonra devamlılığını ve büyümesini sağlamak için yapılması gerekenlerin araştırıldığı aşamadır. İşletme etkin ve karlı kılınmaya çalışılır. İşletme fonksiyonları tekrar değerlendirmeye alınır.

## 3. MEVCUT BİR İŞLETMEYİ SATIN ALMA

Mevcut bir işletmeyi satın almanın kendi avantajları ve dezavantajları vardır. Bir işletmeyi satın alırken çok dikkatli bir inceleme yapmak gerekir. Dikkatli inceleme yapılmazsa dezavantajlardan birinin tüm avantajları silme tehlikesi vardır.

### 3.1. MEVCUT BİR İŞLETMEYİ SATIN ALMANIN AVANTAJLARI

#### **Risk**

- ✓ Başarıyla işleyen bir işletmeyi satın almak yeni bir iş kurmaya göre daha az risklidir.
- ✓ İş yerinin konumu, müşterileri, mevcut pazar payı ve tüm işleyişi satın alınmış olur.
- ✓ İşletmede çalışanların tecrübesi işleyişi kolaylaştırır, ayrıca işletmeyi satın alan eski işletme sahibinin tecrübelerinden faydalanabilir.

#### **Kar**

- ✓ Yeni kurulan bir işletmedeki kara ulaşma süresi mevcut bir işletmeyi satın almada bulunmaz

#### **Planlama**

- ✓ Satın alınan işletmenin geçmiş faaliyetlerine yönelik bilgiler geleceğe yönelik planlara ışık tutarak kolaylaştırır.

## **Maliyet**

- ✓ Toplamda hali hazır bir işletmeyi satın almak yeni bir iş kurmaya göre daha az maliyetli olabilir.
- ✓ İşletmeyi satın alırken yapılacak değerlendirme ve pazarlık belirleyici olmaktadır.
- ✓ İşletme adil kıymet esasına göre değerlendirilmelidir.

## **Finansman Kolaylığı**

- ✓ Geçmiş olan bir işletmenin yeni kurulan bir işletmeye göre finansmanı ve piyasadan borç alması daha kolay ve borç maliyeti daha düşük olacaktır.

## **3.2. MEVCUT BİR İŞLETMEYİ SATIN ALMANIN DEZAVANTAJLARI**

### **İşletme ile İlgili Hastalıkları Miras Alma**

- Sağlanan ürünün kalitesi düşmüş olabilir
- Pazar payını kaybetmiş olabilir
- Firma imajı bozulmuş olabilir

### **Yetersiz ve Niteliksiz Personel**

- İşletmeyi satın alan girişimci tüm sorunlarıyla birlikte personeli de devralmaktadır

## **Kötü Uygulamalar**

- Kötü uygulamalar dış çevreyle ilgili olabileceği gibi işletme içiyle de ilgili olabilir
  - Müşterilerin işletmeye olan güveni düşük olabilir
  - İşletmede bulunan tahsilat ve ödeme sorunları bulunabilir
  - Güvenli olmayan veya sağlıksız çalışma koşulları
  - Tutarlı ve anlaşılır maaş programının olmaması

## **Eskimiş Bina ve Tesisat**

- Kullanılan makineler ve teçhizat yıpranmış, modası geçmiş ve verimli çalışmaktan uzak olabilmektedir.

## **Eskimiş Envanter**

- İşletme defterlerine maliyet değerince kayıt edilmiş hammadde, yarı mamul ve mamuller eskimiş, değerini yitirmiş, kullanılamaz hale gelmiş olabilir.

## **Fazla Ödeme Yapma**

- İyi analiz yapmayıp işletme değerinden fazla bir fiyata alınabilir

### 3.3. MEVCUT BİR İŞLETMEYİ SATIN ALMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

1. Becerimizi ve ilgi alanımız ışığında ne tür bir işletme istendiğini belirlemek
2. Potansiyel adayların listesinin hazırlanması
3. Derinliğine inceleme ve seçeneklerden en iyisinin seçimi
4. Değerleme ve işletmeyi fiyatlandırma
5. Anlaşmayı bir sözleşmeyle sonlandırma
6. Sağlıklı ve yumuşak bir geçiş sağlama

## 4. FRANCHISING (İMTİYAZ HAKKI)

Okuma - sayfa 105

**Franchising**, ana firmanın (franchisor) hizmet alanında denenmiş ve başarılı olmuş ve ticari ve hizmet markasını veya ürünlerin dağıtım ve hizmet sunma hakkını belirli bir süre, şart ve sınırlamalarla yasal ve finansal açıdan tamamen bağımsız olan diğer bir tarafa (franchisee) verdiği pazarlama yöntemidir.

### 4.1. FRANCHISING ÇEŞİTLERİ

1. Ticari isim franchising sistemi -- Franchise alanın franchise verenin markasını kullanarak iş hayatını sürdürmesi anlamına gelmektedir.
2. Ürün dağıtım franchising sistemi -- Franchise verenin ürünlerini yine franchise verenin markası altında satılması. Otomobil, petrol, içecek, kozmetik v.b.
3. Tam franchising sistemi -- Franchise alan tüm işletme sistemini ve formatını bütünüyle almış olmaktadır. Diğer çeşitlerden farklı olarak faaliyet yöntemleri, tesis yerleşim düzeni, pazarlama stratejiler, kalite kontrol süreçleri gibi sistemlerin hepsi üstlenilmiş olmaktadır.

## 4.2. FRANCHISING ALMANIN AVANTAJLARI

### **Marka İsminin Gücü**

- Franchise alan işletme aldığı markanın pazar payına seslenme şansına sahiptir.
- İşletme çok çaba göstermeden bir müşteri potansiyeline sahip olur
- İşletmeye ve faaliyetlerine olan güveni artırır

### **Yönetimin Destek ve Eğitim Faaliyetlerinden Yararlanma**

- Gerek başlangıçta gerek işletme faaliyetleri sürdürülürken eğitim desteğin yararlanma imkanı vardır.
- Kısıtlı tecrübe ve kaynak sahibi franchise alan için çok verimlidir.

### **Mal ve Hizmetlerde Kalite Standardizasyonu**

- Franchise veren firma franchise alan firmanın belirli bir kalitede ürün üretmesini sağlar. Bu standardın sağlanması için de destekler verir.

### **Ulusal Reklam Programlarından Yararlanma**

- Küçük işletmelerin boyutunu aşan düzeyde reklam kampanyaları franchise veren firma tarafından yapılabilir.
- Reklam kampanyası maliyeti franchise alan ve veren firma tarafından karşılanır.

## **Mali Destek**

- Franchise alan firma işletmesini büyük bir yatırımla kurmak zorundaysa franchise veren firma kurulumun kiralama ve vadeli yollarla yapılabilmesi için yol gösterici olur.

## **Kabul Görmüş Ürünler ve İş Formatı**

- Franchise alan firma piyasa tarafından kabul görmüş ürünleri, tecrübeyi ve çalışan bir sistemi satın almış olmaktadır.

## **Merkezi Satın Alma Gücü**

- Ana firmanın yaptığı büyük ölçekte mal, araç gereç ve malzeme alımları sayesinde maliyet avantajı doğar.
- İhtiyaca yönelik ürünlerin geliştirilmesi bu satın alma gücü sayesinde mümkün olabilir.

## **Yer Seçimi ve Bölge Koruması**

- İşletmenin başarısı için büyük önem taşıyan kuruluş yeri franchise veren işletme tarafından onaylanmakta ve böylece başarı şansı artırılmaktadır.
- Diğer franchise alan işletmelerle çakışma olmaması için bölge koruması yapılır ve her franchisee kendi bölgesine hizmet verir.

## **Başarılı Olma Şansı**

- Özellikle yeterli tecrübe, birikim ve kaynaklara sahip olmayan KOBİ ler açısından franchising sistemi ile piyasaya girmek başarı şansını artırır

## 4.3. FRANCHISE ALMANIN DEZAVANTAJLARI

### **Franchise Ücretleri ve Kar Paylaşımı**

- Franchise alan işletme markanın kullanımı, ürünleri ve işletmenin sistemini kullanması sebebiyle belirli bir ücret ödemek zorundadır.
- Franchise veren firma kar paylaşımı esasıyla çalışmaktaysa franchise alanın brüt satışlarından belirli pay alabilir.

### **Standardize Edilmiş Faaliyetlere Zorunlu Bağlılık**

- Franchise alan firma ana firmanın standart ve kurallarına sıkı sıkıya bağlı olmak zorundadır. Bu durum franchise alan firma için ek yük anlamına gelebilir.

### **Satın Alma Sınırlılıkları**

- Franchise alan firma ana firmanın belirlediği ürünleri yine onun belirlediği yerlerden almak zorunda kalabilir.

### **Sınırlı Mamul Hattı**

- Franchise alan işletme yalnızca ana firmanın söylediği ürünleri satmak zorundadır.

### **Tatmin Edici Olmayan Eğitim Programları**

- Ana firmanın sunduğu eğitimler tatmin edici olmayabilir ve yüksek maliyetli bulunabilir.

## **Pazarın Doyma Noktasına Ulaşması**

- Marka potansiyelinin ve pazarın doyma noktasına gelmesi franchise alan işletme için büyük bir risktir. Buna karşılık bölge koruması önem kazanmaktadır.

Okuma -- sayfa 112