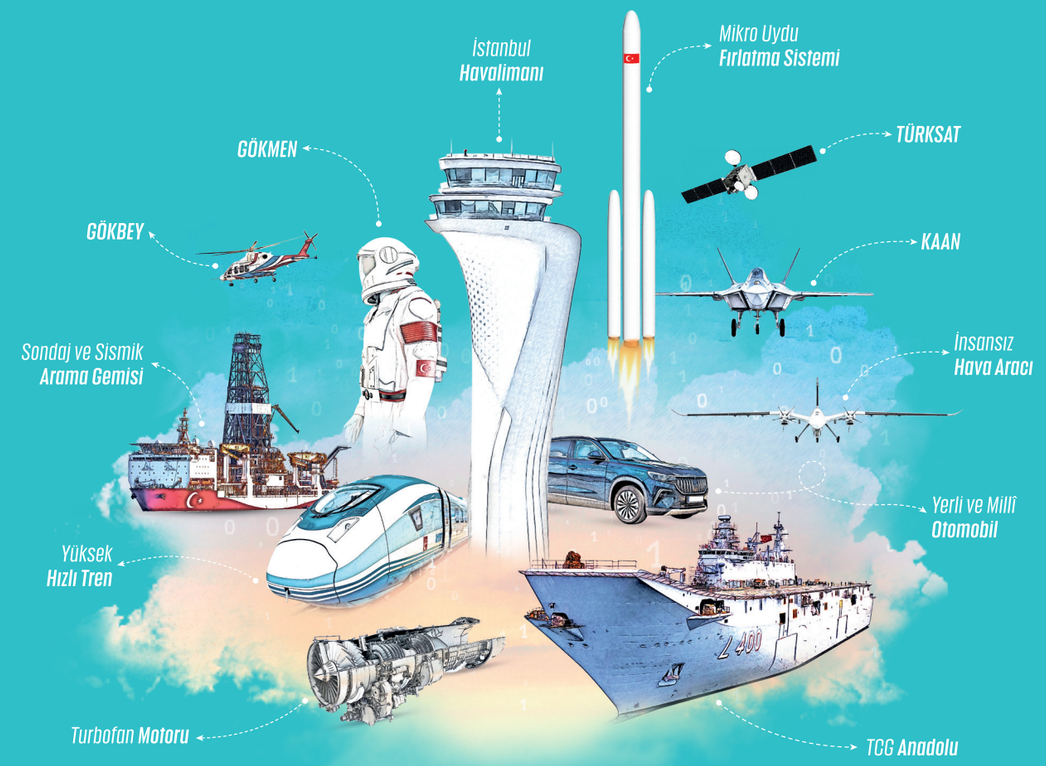
Bu kitaba sığmayan daha neler var!

eba
www.eba.gov.tr

Karekodu okut, bu kitapla ilgili EBA içeriklerine ulaş!

Teknoloji Yolculuğumuz



BU DERS KİTABI MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINCA ÜCRETSİZ OLARAK VERİLMİŞTİR.
PARA İLE SATILAMAZ.

ISBN: 978-975-11-7102-3

Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin Beşinci Maddesinin İkinci Fıkrası Çerçevesinde Bandrol Taşıması Zorunlu Değildir.

MUHASEBE VE FİNANSMAN ALANI **GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETME YÖNETİMİ 11** DERS MATERYALİ

MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ

MUHASEBE VE FİNANSMAN ALANI

GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETME YÖNETİMİ 11

Ders Materyali



MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ

GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETME YÖNETİMİ

11

DERS KİTABI

YAZARLAR

Barış GÜNEYSU
İbrahim ERGÜN
Nilüfer İNKAYA

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI YAYINLARI ..... -8384
YARDIMCI VE KAYNAK KİTAPLAR DİZİSİ ..... -2276

Her hakkı saklıdır ve Millî Eğitim Bakanlığına aittir. Ders materyalinin metin, soru ve şekilleri kısmen de olsa hiçbir surette alınıp yayımlanamaz.

HAZIRLAYANLAR

DİL UZMANI	**Murat YILDIZ**
PROGRAM GELİŞTİRME UZMANI	**Ergül SIRKINTI**
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME UZMANI	**Mustafa NAM**
REHBERLİK UZMANI	**Cemal KOÇ**
GÖRSEL TASARIM UZMANI	**Abdullah KILIÇ**

ISBN: 978-975-11-7102-3

Millî Eğitim Bakanlığının 24.12.2020 gün ve 18433886 sayılı oluru ile Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğünce ders materyali olarak hazırlanmıştır.



İSTİKLÂL MARŞI

Korkma, sönmez bu şafaklarda yüzen al sancak;
Sönmeden yurdumun üstünde tüten en son ocak.
O benim milletimin yıldızıdır, parlayacak;
O benimdir, o benim milletimindir ancak.

Çatma, kurban olayım, çehreni ey nazlı hilâl!
Kahraman ırkıma bir gül! Ne bu şiddet, bu celâl?
Sana olmaz dökülen kanlarımız sonra helâl.
Hakkıdır Hakk'a tapan milletimin istiklâl.

Ben ezelden beridir hür yaşadım, hür yaşarım.
Hangi çılgın bana zincir vuracakmış? Şaşarım!
Kükremiş sel gibiyim, bendimi çiğner, aşarım.
Yırtarım dağları, enginlere sığmam, taşarım.

Garbın âfâkını sarmışsa çelik zırhlı duvar,
Benim iman dolu göğsüm gibi serhaddim var.
Ulusun, korkma! Nasıl böyle bir imanı boğar,
Medeniyyet dediğin tek dişi kalmış canavar?

Arkadaş, yurduma alçakları uğratma sakın;
Siper et gövdeni, dursun bu hayâsızca akın.
Doğacaktır sana va'dettiği günler Hakk'ın;
Kim bilir, belki yarın, belki yarından da yakın.

Bastığın yerleri toprak diyerek geçme, tanı:
Düşün altındaki binlerce kefensiz yatanı.
Sen şehit oğlusun, incitme, yazıktır, atanı:
Verme, dünyaları alsan da bu cennet vatanı.

Kim bu cennet vatanın uğruna olmaz ki feda?
Şüheda fışkıracak toprağı sıksan, şüheda!
Cânı, cânânı, bütün varımı alsın da Huda,
Etmesin tek vatanımdan beni dünyada cüda.

Ruhumun senden İlâhî, şudur ancak emeli:
Değmesin mabedimin göğsüne nâmahrem eli.
Bu ezanlar -ki şehadetleri dinin temeli-
Ebedî yurdumun üstünde benim inlemeli.

O zaman vecd ile bin secde eder -varsa- taşım,
Her cerîhamdan İlâhî, boşanıp kanlı yaşım,
Fışkırır ruh-ı mücerret gibi yerden na'şım;
O zaman yükselerek arşa değer belki başım.

Dalgalan sen de şafaklar gibi ey şanlı hilâl!
Olsun artık dökülen kanlarımın hepsi helâl.
Ebediyyen sana yok, ırkıma yok izmihlâl;
Hakkıdır hür yaşamış bayrağımın hürriyyet;
Hakkıdır Hakk'a tapan milletimin istiklâl!

Mehmet Âkif Ersoy

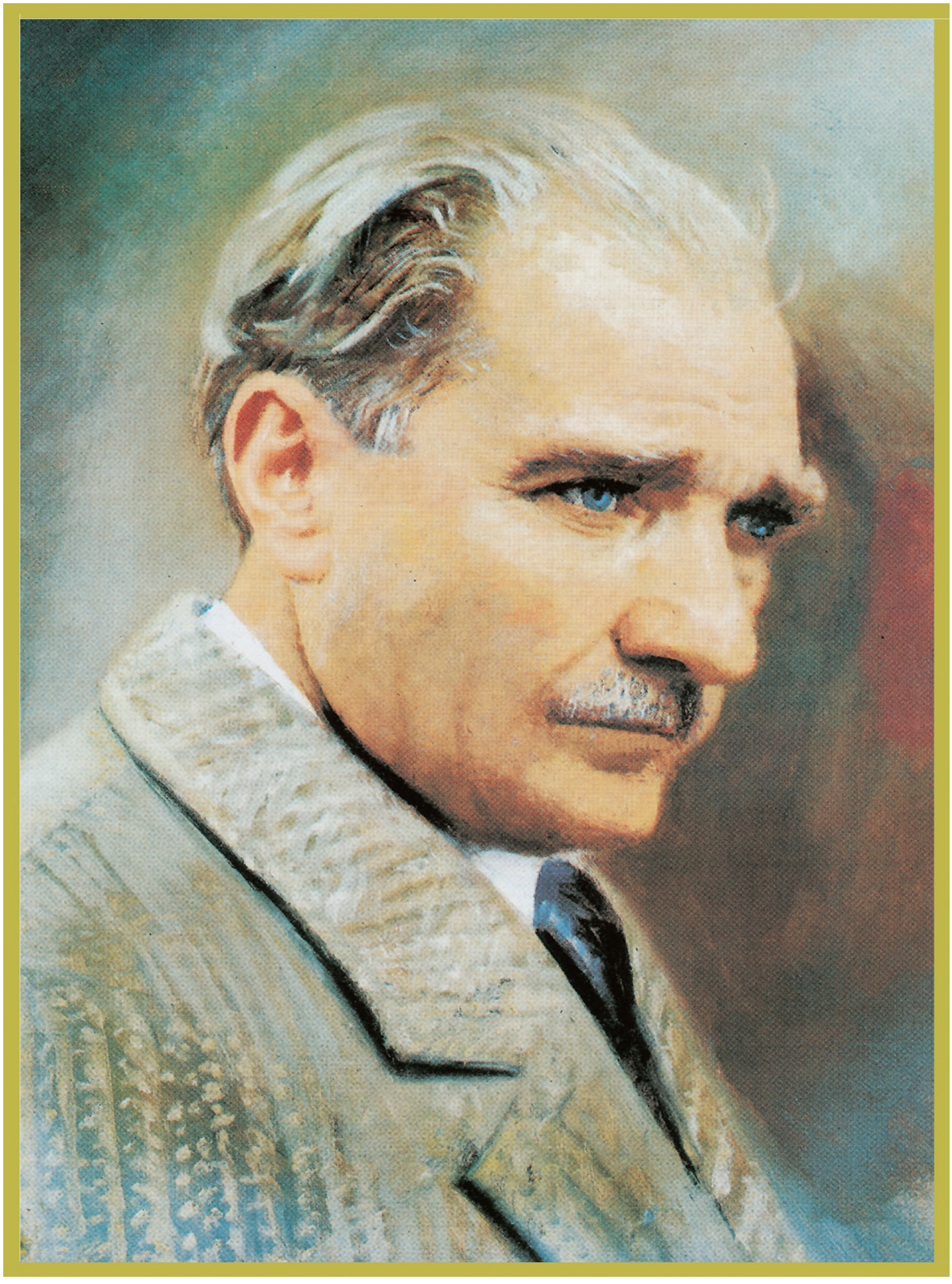
GENÇLİĞE HİTABE

Ey Türk gençliği! Birinci vazifen, Türk istiklâlini, Türk Cumhuriyetini, ilelebet muhafaza ve müdafaa etmektir.

Mevcudiyetinin ve istikbalinin yegâne temeli budur. Bu temel, senin en kıymetli hazinendir. İstikbalde dahi, seni bu hazineden mahrum etmek isteyecek dâhilî ve hâricî bedhahların olacaktır. Bir gün, istiklâl ve cumhuriyeti müdafaa mecburiyetine düşersen, vazifeye atılmak için, içinde bulunacağın vaziyetin imkân ve şeraitini düşünmeyeceksin! Bu imkân ve şerait, çok namüsait bir mahiyette tezahür edebilir. İstiklâl ve cumhuriyetine kastedecek düşmanlar, bütün dünyada emsali görülmemiş bir galibiyetin mümessili olabilirler. Cebren ve hile ile aziz vatanın bütün kaleleri zapt edilmiş, bütün tersanelerine girilmiş, bütün orduları dağıtılmış ve memleketin her köşesi bilfiil işgal edilmiş olabilir. Bütün bu şeraitten daha elîm ve daha vahim olmak üzere, memleketin dâhilinde iktidara sahip olanlar gaflet ve dalâlet ve hattâ hıyanet içinde bulunabilirler. Hattâ bu iktidar sahipleri şahsî menfaatlerini, müstevlîlerin siyasî emelleriyle tevhit edebilirler. Millet, fakr u zaruret içinde harap ve bîtap düşmüş olabilir.

Ey Türk istikbalinin evlâdı! İşte, bu ahval ve şerait içinde dahi vazifen, Türk istiklâl ve cumhuriyetini kurtarmaktır. Muhtaç olduğun kudret, damarlarındaki asil kanda mevcuttur.

Mustafa Kemal Atatürk



MUSTAFA KEMAL ATATÜRK

İÇİNDEKİLER

Sayfa

DERS MATERYALİNİN TANITIMI 13

1. ÖĞRENME BİRİMİ

GİRİŞİMCİLİK

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI 16
1.1.1. Girişimciliğin Bileşenleri 18
1.1.2. Girişimciliğin Avantajları 18
1.1.3. Girişimciliğin Dezavantajları 18
1.2. GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR 19
1.2.1. Girişimci 19
1.2.2. Yönetici 21
1.2.3. Esnaf 22
1.2.4. Tacir 23
1.2.5. İşletme 23
1.2.6. Liderlik ve Lider 23
1.2.7. Üretim Faktörleri 25
1.2.8. İhtiyaç 27
1.2.9. KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) 29
1.3. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ, GELİŞİM SÜRECİ VE ÖNEMİ 31
1.3.1. Girişimcilik Türleri 31
1.3.2. Girişimciliğin Gelişim Süreci 33
1.3.3. Girişimciliğin Önemi 35
1.4. GİRİŞİMCİLİK VE YARATICILIK 38
1.5. GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) 40
1.5.1. Girişimcilikte İnovasyon Yapma Nedenleri 40
1.5.2. İnovasyonun Sağladığı Faydalar 41
1.5.3. Girişimcilikte Başarılı Yenilikçilik Örnekleri 41
1.6. BAŞARILI GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ 44
1.6.1. İş ve Görevlere Bağlanma 44
1.6.2. Risk Alma 44
1.6.3. Fırsatları Yakalama 45
1.6.4. Hızlı Karar Verebilme 45
1.6.5. Objektif Olma 45
1.6.6. Geri Bildirim Alma İhtiyacı 45
1.6.7. İyimserlik 45
1.6.8. Paraya Olan Tutum 45
1.6.9. Proaktif Yönetim 45

Sayfa

1.6.10. Bağımsız Olma 46
1.6.11. Yaratıcı ve Yenilikçi Olma 46
1.7. NASIL GİRİŞİMCİ OLUNUR? 48
1.7.1. Başarılı Bir İş Fikri Belirleme 49
1.7.2. Çalışma Programı Hazırlama 50
1.8. GİRİŞİMCİ OLMANIN ŞEKİLLERİ 54
1.8.1. Yeni Bir İş Kurmak 55
1.8.2. Mevcut Bir İşletmeyi Satın Alma 55
1.8.3. Franchise (Frençayz) Satın Almak (İmtiyaz Hakkı Elde Etmek) 57
1.8.4. Aileye Ait İşletmeyi Devralmak 59
1.8.5. Ev Tabanlı Girişimcilik 59
1.8.6. Diğer Girişimcilik Seçenekleri 59
1.9. GİRİŞİMCİLERİN SORUMLULUKLARI 61
1.9.1. Sosyal Sorumlulukları 61
1.9.2. Yasal Sorumlulukları 61
1.10. GİRİŞİMCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER 63
1.10.1. Sermaye Sorunları 63
1.10.2. Ulusal ve Uluslararası Ekonomik Sorunlar 64
1.10.3. Stres 64
1.10.4. Yalnızlık Duygusu 64
1.10.5. Zaman Yetersizliği 64
1.10.6. Girişimin Kısa Sürede Büyümesi 64
1.10.7. Bilgi Eksikliği 64
1.10.8. Öz Güven Eksikliği 64
1.11. TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK 65
1.11.1. Türkiye'de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi 65
1.11.2. Girişimciliği Destekleyen Kuruluşlar 66
1.11.3. Coğrafi İşaretler ve Girişimcilik 74
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 76



İŞLETME YÖNETİMİ

2.1. İŞLETME KAVRAMI, AMAÇLARI, ÖNEMİ VE FONKSİYONLARI 80
2.1.1. İşletme Kavramı 80
2.1.2. İşletmelerin Amaçları 81
2.1.3. İşletmelerin Önemi 82
2.1.4. İşletmelerin Fonksiyonları 84
2.2. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI 88
2.2.1. Faaliyet Alanlarına Göre İşletmeler 89

Sayfa

2.2.2. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler 90
2.2.3. Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler 92
2.2.4. Büyüklüklerine Göre İşletmeler 96
2.2.5. Kullandıkları Üretim Teknolojisine Göre İşletmeler 98
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 100

3. ÖĞRENME BİRİMİ

İŞ FİKRİNİN OLUŞTURULMASI

3.1. İŞ FİKRİ KAVRAMI VE ÖNEMİ 104
3.1.1. İş Fikri Kavramı 104
3.1.2. İş Fikrinin Önemi 106
3.2. İŞ FİKRİNİ BULMA YOLLARI 107
3.2.1. Fayda 108
3.2.2. Atılım 108
3.2.3. Yenilik 108
3.3. İŞ KURMADA BAŞARININ ŞARTLARI 111
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 114

4. ÖĞRENME BİRİMİ

İŞLETMELERDE KURULUŞ YERİ VE KAPASİTE

4.1. BÖLGE VE ŞEHİR BELİRLEME 118
4.2. ŞEHİR BELİRLEME 120
4.3. KURULUŞ YERİNİ BELİRLEME 121
4.3.1. Kuruluş Yeri Seçiminde Aşamalar ve İlkeler 122
4.3.2. İşletmelerin Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Etkenler 123
4.4. KAPASİTE KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ 128
4.4.1. Kapasite Kavramı 128
4.4.2. Kapasite Türleri 129
4.5. KAPASİTE SEÇİMİ 132
4.5.1. Maliyet Unsurları 134
4.5.2. Talep Miktarı 134
4.5.3. Kuruluş Yeri 134
4.5.4. Üretim Yöntemi ve İnsan Gücü 135
4.5.5. Finansal Kaynaklar 135
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 136

Sayfa

5. ÖĞRENME BİRİMİ

İŞ PLANI

5.1. PROJE KAVRAMI 140
5.1.1. Proje Kavramı 140
5.1.2. Projelerin Özellikleri 141
5.1.3. Projelerin Sınıflandırılması 142
5.1.4. Proje Yönetimi 142
5.2. FİZİBİLİTE (YAPILABİLİRLİK) 144
5.2.1. Fizibilite (Yapılabilirlik) Nedir? 144
5.2.2. Ön Fizibilite 145
5.2.3. Fizibilite Çalışması (Etüdü) Yapılış Amacı 145
5.2.4. Fizibilite Etüdünün Aşamaları 145
5.2.4.1. Ekonomik Araştırmalar 146
5.2.4.2. Teknik Araştırmalar 147
5.2.4.3. Mali (Finansal) Araştırmalar 147
5.2.5. Fizibilite Raporunun Hazırlanması 147
5.2.6. Fizibilite Raporunun Değerlendirilmesi ve Yatırım Kararının Alınması 148
5.2.7. Fizibilite Raporu Kimler Tarafından Hazırlanır? 148
5.3. İŞ PLANININ TANIMI VE UNSURLARI 149
5.3.1. İş Planının Tanımı 149
5.3.2. İş Planının Unsurları 150
5.3.3. İş Planı Türleri 151
5.3.4. İş Planının Kullanım Amaçları 151
5.4. İŞ PLANININ FAYDALARI 152
5.4.1. İş Planının Faydaları 152
5.5. İŞ PLANININ HAZIRLANMASI 154
5.5.1. İş Planının Hazırlanması 154
5.5.1.1. İşin Tanımlanması 154
5.5.1.2. Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi 154
5.5.1.3. Çalışma ve Organizasyon Şeklinin Belirlenmesi 155
5.5.1.4. Mali Düzenlemeler 155
5.5.2. İş Planı Uygulama Örneği 156
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 158

KAYNAKÇA 160
CEVAP ANAHTARI 165

DERS MATERYALİNİN TANITIMI



Öğrenme biriminin kapağını gösterir.

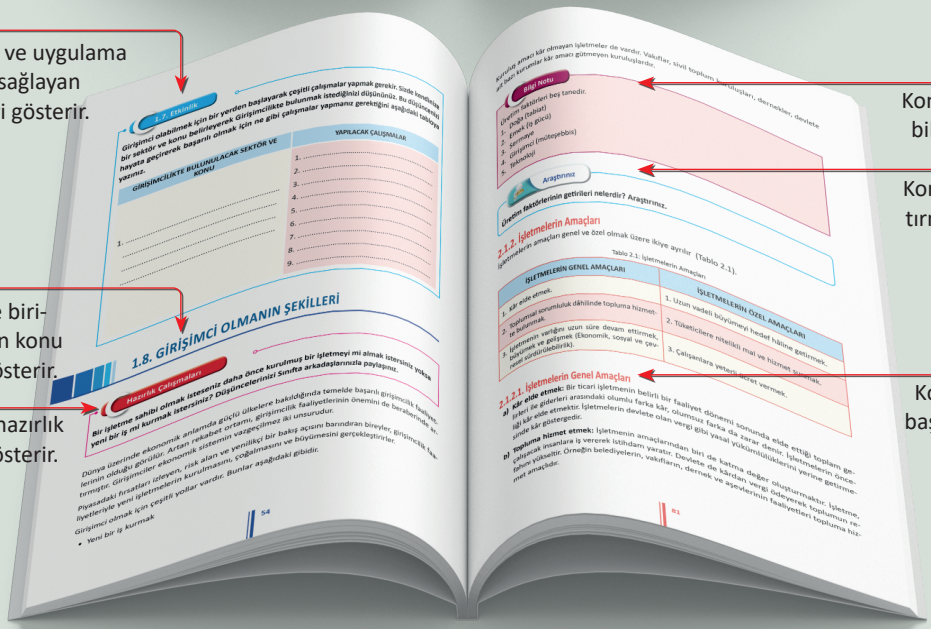
Öğrenme biriminin adını gösterir.

Öğrenme biriminde yer alan konuları gösterir.

Öğrenme biriminde neler öğreneceğinizi gösterir.

Öğrenme biriminde geçen kavramları gösterir.

Sayfa numarasını gösterir.



Konuya ilişkin ve uygulama yapmayı sağlayan etkinlikleri gösterir.

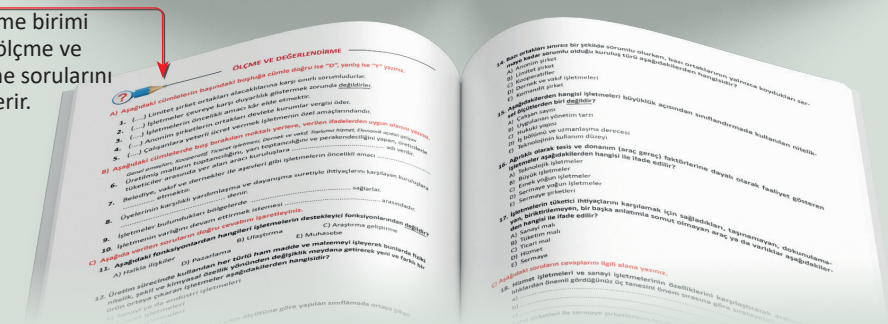
Konuyla ilgili ilginç bilgileri gösterir.

Konuyla ilgili araştırmaları gösterir.

Bu öğrenme biriminde yer alan konu başlıklarını gösterir.

Konuyla ilgili hazırlık çalışmasını gösterir.

Konuyla ilgili alt başlıkları gösterir.



Her öğrenme birimi sonunda ölçme ve değerlendirme sorularını gösterir.


1678
802
784
500

1. ÖĞRENME BİRİMİ

GİRİŞİMCİLİK

KONULAR

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI
1.2. GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR
1.3. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ, GELİŞİM SÜRECİ VE ÖNEMİ
1.4. GİRİŞİMCİLİK VE YARATICILIK
1.5. GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)
1.6. BAŞARILI GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ
1.7. NASIL GİRİŞİMCİ OLUNUR?
1.8. GİRİŞİMCİ OLMANIN ŞEKİLLERİ
1.9. GİRİŞİMCİLERİN SORUMLULUKLARI
1.10. GİRİŞİMCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER
1.11. TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK

NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- Girişimcilik kavramı
- Girişimcilik ile ilgili temel kavramlar
- Girişimcilik türleri, gelişim süreci ve önemi
- Girişimcilik ve yaratıcılık kavramı
- Girişimcilik ve yenilikçilik (inovasyon) kavramı
- Başarılı girişimcilik özellikleri
- Nasıl girişimci olunur fikri
- Girişimci olmanın şekilleri
- Girişimcilerin sorumlulukları
- Girişimcilerin karşılaştıkları problemler
- Türkiye'de girişimcilik

KAVRAMLAR

esnaf, franchise (frençayz), kobi, ihtiyaç, istek, lider, tacir, işletme, üretim faktörleri, yönetici

1.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Hazırlık Çalışmaları

1. **Bir işletme kurup kendi işinizin patronu olmak ister misiniz? Sebebini açıklayarak sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**
2. **Şu ana kadar üretilen mal veya hizmetlerden en önemlisi sizin için hangisidir? Sebebini sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.**

Girişimcilik, işletme ve ekonomi biliminde sıkça kullanılan bir kavramdır. En basit şekliyle "kişinin kendi işini kurması" olarak tanımlanabilir. Girişimcilik kelimesi ilk olarak Orta Çağ'da kullanılan "entreprendere (entreprender)" kelimesinden gelmiştir. Kelime olarak "iş yapan" anlamı taşımaktadır.

Girişimciliğin tanımı ise ilk kez 18. yüzyılda ekonomist Richard Cantillon (Riçırt Kentılon) tarafından yapılmıştır. Cantillon'a göre girişimcilik; kâr sağlayabilmek için işleri organize etme ve riskleri üstlenme işidir. Bu tanımda girişimcinin risk üstlenme özelliği ön plana çıkmıştır.

Günümüzde ise girişimcilik; risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirebilme ve tüm bunları hayata geçirebilme süreci olarak tanımlanabilir.

Genel anlamda girişimcilik, pazardaki bir boşluğu veya ihtiyacı belirleyerek ekonomik anlamda mal ve hizmet üretmek amacıyla sermaye, doğal kaynak ve emek gibi üretim faktörlerinin bir araya getirilerek işletilmesiyle ilgili faaliyetlerin tümüdür (Görsel 1.1).



Görsel 1.1: Girişimci

1997 yılında Amerikalı Profesör Sankaran Venkataraman (Senkırın Venkatırımın), girişimciliği "Gelecekteki ürünlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesini etkileyecek olan fırsatların kimler tarafından, nasıl ve ne zaman keşfedileceği ve geliştirileceği ile ilgili çalışmalardır." şeklinde açıklamasıyla en kapsamlı tanımı yapmıştır.

Girişimcilik, ekonomik kalkınma açısından tüm dünyada çok önemli bir güçtür. Birçok ekonomist ve yazar tarafından çeşitli dönemlerde farklı bakış açılarıyla incelenerek değişik yorumlar getirilmiştir.

İlk Çağ'dan günümüze kadar olan süreçte girişimcilik anlayışındaki değişimler ve bazı bilim adamlarının görüşleri Tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1: İlk Çağ'dan Bilgi Toplumuna Kadar Geçen Süreçte Girişimci ve Girişimciliğin Gelişim Aşamaları

DÖNEM/ TARİHİ	BİLİM İNSANI	GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK HAKKINDAKİ GÖRÜŞLER
İlk Çağ	-	Hayatını idame ettirmek için arayış içerisinde olan hür kimsedir.
Orta Çağ	-	Büyük ölçekli üretim projelerinin yöneticisidir. Risk unsuru yoktur.
17. yüzyıl	-	Girişimci, hükümetle yapılan sabit fiyatlı sözleşmelerin, kâr ya da zarar riskini üstlenen kişidir.
1725	Richard Cantillon (Riçırd Kentılon)	Girişimci, sermaye sahibinden ayrı olarak risk üstlenen kişidir.
1797	Beaudeau (Buuduu)	Plan yapma, yönetebilme, organize edebilme ve riskleri üstlenme süreci girişimciliktir.
1803	Jean Baptiste Say (Jan Babptis Sey)	Girişimcinin kazancı, sermayenin getirisinden ayrılmıştır.
1876	Francis Walker (Fransis Valkır)	Fon sağlayıcı ile proje sahibi girişimcinin kazançları ayrılmıştır.
1934	Joseph Schumpeter (Cosef Şampitır)	Girişimci, yenilik yapan ve yeni teknoloji geliştiren kimsedir.
1961	David McClelland (Deyvid Mekklalınd)	Girişimci, faal ve ılımlı riskleri alan kimsedir.
1964	Peter Drucker (Pitır Drakır)	Girişimci, fırsatları en üst düzeye çıkaran kişidir.
1975	Albert Shapero (Albırt Şıpiro)	Girişimci, örgütün sosyal ve ekonomik işleyişinde inisiyatif kullanan ve muhtemel başarısızlık riskini üstlenen kişidir.
1980	Karl Vesper (Karl Vespır)	Girişimci; ekonomist, psikolog, iş adamı ve siyasetçiler tarafından farklı algılanmaya başlamıştır.
1983	Gifford Pinchot (Gifırt Pinço)	İç girişimci, faaliyette olan bir örgüt içerisindeki çalışan girişimcidir.
1985	Robert Hisrich (Rabırt Hisriç)	Girişimci, zaman ve gayret sarf ederek farklı değerler üreten, çeşitli riskleri üstlenen ve sonunda maddi ya da manevi karşılık alan kişidir.
1995	Peter Drucker (Pitır Drakır)	Girişimci, elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başarabilen kişidir.
1999	Jeffrey Timmons (Cefri Timıns)	Girişimci, çağdaş önderlikle dengelenmiş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişidir.
2001	Philip A. Wickham (Filip A. Vikım)	Girişimci, belirli bir projeyi kendi girişimcilik anlayışı ile geliştiren kişidir.
2002	G. Brenkert (G. Brenkırt)	Girişimci, piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur.
2003	L. W. Busenitze (L. W. Buyzınits)	Ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.

1.1.1. Girişimciliğin Bileşenleri

Girişimcilik birçok bileşeni olan bir süreçtir. Bu bileşenler süreç içerisinde de değişiklik gösterebilir. Girişimcilikle ilgili tanımlar incelendiğinde dört temel unsurun ön plana çıktığı görülmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

a) **Yenilikçi ve Yaratıcı Olma:** Girişimcilik sürecine konu olan mal veya hizmetin hedef kitle ve girişimci için fayda sağlaması gerektiğini ifade eder.

b) **Risk Üstlenme:** Girişimci, faaliyet alanında çeşitli riskleri üstlenmelidir. Risk üstlenen bir girişimci çeşitli fırsatları değerlendirerek katma değer yaratabilir.

c) **Çaba Harcama ve Öncü Olma:** Yaratıcı düşünce gücü ile ortaya konulan fikirlerin ve risk alarak üstlenilen fırsatların değerlendirilerek eyleme dönüştürülme aşamasıdır. Zamanlama çok önemlidir.

ç) **Rekabetçi Düşünme:** Yeni bir iş fikri veya var olan bir mal veya hizmetin iyileştirilmesi yönündeki çalışmalar işletmenin rekabet gücünü arttıracağı gibi rakip işletmelerin de kendilerini geliştirmelerini sağlar. Bu süreçte işletmeler organizasyon yapılarına ve ürettikleri mal ve hizmetlere getirdikleri yeniliklerle maliyetleri düşürürler. Böylece rekabet güçlerini arttırarak ekonomik fayda sağlarlar. Tüketiciler de daha düşük ücretle daha fazla mal ve hizmet alarak fayda sağlamış olurlar.

1.1.2. Girişimciliğin Avantajları

Birçok insan kendi işini kurarak iş sahibi olmak için değişik fikirler üretir. Ancak bu kişilerden çok azı bu düşüncelerini eyleme dönüştürerek gerçekleştirir. Düşüncelerini gerçekleştiren girişimciler birçok avantajı da elde etmiş olurlar. Bu avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Şekil 1.1).

1.1.3. Girişimciliğin Dezavantajları

Her işte olduğu gibi girişimcilikte de bazı zorluklar ve dezavantajlar olabilir. Yaptığı işte başarılı olmak isteyen girişimci kişiler karşılaşacakları zorluk ve olumsuzlukların üstesinden gelmeyi; bilgi, beceri, tecrübe ve kişisel özellikleriyle başarabilirler. Genel olarak girişimcilikte karşılaşılabilecek olumsuzluklar; aşağıdaki gibidir (Şekil 1.1).



Şekil 1.1: Girişimciliğin avantajları ve dezavantajları

Araştırınız

Girişimciliğin avantajları ve dezavantajlarıyla ilgili olarak Şekil 1.1'de verilenlerin dışında başka avantaj veya dezavantajların neler olabileceğini araştırınız. Araştırmanızı sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

1.1. Etkinlik

Aşağıdaki faaliyetlerden girişimcilik faaliyeti olanlar için "Evet", olmayanlar için "Hayır" seçeneğini işaretleyiniz.

FAALİYET ADI	EVET	HAYIR
Okulda öğrenciler için bir kantin açılması		
Serbest Muhasebeci Mali Müşavir olan bir kişinin muhasebe bürosu açması		
Bir kişinin, babasına ait bir marketi miras yoluyla devralması		
Aynı köyden gelmiş insanların şehirde bir yardımlaşma derneği kurmaları		
Bir hastalıkla mücadele etmek için bir dernek kurulması		
Elektrikli scooter fikrinin hayata geçirilerek üretilmesi		
Bayilikler veren bir restoranın bir bölgede şubesinin açılması		

1.2. GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Hazırlık Çalışmaları

1. **Girişimcilerin, yaptıkları işi neden seçmiş olabileceği hakkındaki düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**
2. **Çevrenizde bulunan işletmelerin olmaması durumunda hayatınızın nasıl etkileneceğini sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.**

Girişimci, faaliyetlerini sürdürürken birden fazla görev alabileceği gibi sadece bir görevi de üstlenebilir. Bu açıdan bakıldığında girişimcilikle ilgili çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramların bir birleriyle benzerlikler göstermesinden dolayı günlük hayatta birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir.

1.2.1. Girişimci

Piyasadaki fırsatları değerlendirerek iş fikrine dönüştüren, işini kurabilmek için gerekli üretim fak-

törlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretebilen ve ayrıca risk üstlenen kişiye **girişimci** denir.

Girişimcinin her zaman sermayenin sahibi olması gerekmez. Bu durumda girişimcinin payı kâr olurken sermaye sahibinin üretimden aldığı pay faiz olacaktır. Bir girişimcide bulunması gereken temel özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Organizasyon becerisine sahip olmalıdır.
- Kapasitenin altında kullanılan atıl kaynakları değerlendirebilmelidir.
- Risk alabilmelidir.
- Dinamik olarak fırsatları görebilmeli ve değerlendirebilmelidir.
- Çok yönlü düşünerek değer yaratmalıdır.
- Fırsatları görerek hayata geçirebilme becerisine sahip olmalıdır.

Çeşitli bilim insanlarının girişimcide olması gereken temel özellikler konusundaki görüşleri Tablo 1.2'de sıralanmıştır.

Tablo 1.2: Bazı Bilim İnsanlarına Göre Girişimcide Bulunması Gereken Temel Özellikler

TARİH	BİLİM İNSANI	GİRİŞİMCİDE OLMASI GEREKEN TEMEL ÖZELLİKLER
1954	Schumpeter	Girişimci, yenilik yapan ve inisiyatif alabilen kişidir.
1961	McClelland (Mak Kılilınd)	Risk alan, başarı güdülü kişidir.
1998	Hansemark (Henzımark)	Başarı güdülü, kontrol odaklı kişidir.
1999	Thompson (Tampsın)	Fark yaratan, fırsatlardan yararlanan, kaynak bulan, değer yaratan, ağ bağlantıları kuran, bilgi-beceri sahibi olan, sermaye yaratan, risk üstlenen, zorluklarla mücadele eden, yaratıcılık sahibi ve yenilik yapan kişidir.
2004	Witt (Vit)	Ağ bağlantıları kuran kişidir.
2005	Hisrich (Hisriç)	Yenilikçi, risk alan, değişim odaklı, proaktif kişidir.
2007	Kenney ve Mujtaba (Kenıy ve Muytaba)	Hesaplanır riskleri alabilen, esneklik, özerklik ve yaratıcılık özellikleri gelişmiş, problem çözme becerisine sahip, başarıya güdülenmiş ve hayal gücü üst düzeyde olan kişidir.
2008	Raposo (Rapozo)	Liderlik ve öz güven sahibi, ekonomik hırs sahibi, iyimser, bağımsızlık ve özerklik tutkunu, işe adanmış olan kişidir.
2013	Bozkurt ve Alparslan	Öz güvenli, dürüst, risk alan, yenilikçi düşünen kişidir.

Girişimci her şeyden önce piyasada iş fırsatlarını tespit ederek değerlendirebilmeli ve ihtiyacı olan gerekli kaynakları bir araya getirerek faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. Böylece kişisel becerileri doğrultusunda sahip olduğu iş fikrini gerçekleştirerek ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri üretmiş olur.

Bir girişimcide olması gereken beceriler Tablo 1.3'te sıralanmıştır.

Tablo 1.3: Girişimcide Olması Gereken Beceriler

KİŞİSEL BECERİLER	TEKNİK BECERİLER	YÖNETİM BECERİLERİ
Disiplinli olmak	Yazılı ve sözlü iletişim	Planlama, vizyon oluşturmak
Risk almak	Çevreyi izleme	Karar verme
Yenilikçi olmak	Teknik yönetim	İnsan ilişkileri
Değişime açık olmak	Teknoloji	Pazarlama
Sabırlı ve azimli olmak	Dinleme	Finansman
Vizyon sahibi lider olmak	Örgütleme	Muhasebe
Değişimi yönetebilmek	Ağ oluşturmak	Yönetim
Çalışanlarını iyi tanımak	Takım oyuncusu olma	Denetim
İç denetimli olmak	Koçluk tipi liderlik	Büyümeyi yönetmek

1.2.2. Yönetici

Kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere ekonomik anlamda mal veya hizmet üretmek ve pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren, işletmeyi amacına uygun çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişi olarak tanımlanabilir. Yönetici, yönetim işini kendine meslek edinerek işletmenin sahibi hâline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapar ve karşılığında da ücret alır (Görsel 1.2).



Görsel 1.2: Yönetici

Aynı zamanda yönetim alanındaki bilgi birikimi ve tecrübesini kullanarak çalıştığı işletmeyi amaçlarına ulaştırmaya çalışır. Yöneticinin risk alarak kâr beklemek gibi bir amacı yoktur. Bu açıdan bakıldığında yönetici, girişimcinin belirlediği amaç doğrultusunda işletme kaynaklarını sevk ve idare ederek işlerin yürümesini sağlayan kişidir. Yönetici, yaptığı iş karşılığında ücret, prim veya kârdan pay alarak işletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmaya çalışır. Bunu yaparken de mesleki bilgi, beceri ve tecrübelerinden faydalanır. Bunun için yöne-

tici söz konusu görevlerini yerine getirirken bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şekil 1.2).



Şekil 1.2: Yönetici özellikleri

Bilgi Notu

Yöneticinin işletme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan riske katlanmayarak kâr veya zarara ortak olmaması, onu girişimciden ayıran en önemli özelliğidir.

1.2.3. Esnaf

Kelime anlamı olarak sınıflar anlamına gelen esnaf, yaptığı iş sermayeden çok beden gücüne dayanan ve geliri ancak geçimini sağlamaya yetecek kadar az olan girişimcileri tanımlamak için kullanılır. Genel olarak zanaatkâr ve küçük ticaret sahipleri esnaf olarak anılır (Görsel 1.3).

Esnaf; ticaret siciline, ticaret ve sanayi odasına kayıtlı değildir. İş yeri sabit veya gezici olabilir.

Hangi işletmelerin esnaf işletmesi olacağı Türk Ticaret Kanunu'nun 17. maddesi ile düzenlenmiştir. Tablo 1.4'te çeşitli iş alanlarına ait esnaf işletmesi örnekleri verilmiştir.



Görsel 1.3: Esnaf

Tablo 1.4: Çeşitli İş Alanlarına Ait Esnaf İşletmesi Çeşitleri

İŞ ALANI	ESNAF İŞLETMESİ
Gıda	Bakkal, kasap, manav, fırıncı, kuruyemişçi ve pazarcı
Ulaştırma	Taksici, nakliyeci ve servisçi
Dinlenme ve Eğlence	Sanatçı, müzisyen, kıraathaneci ve hancı
Temizlik, Sağlık	Berber, kuru temizlemeci, ütücü ve eczacı
Giyim	Konfeksiyoncu, terzi, manifaturacı, kunduracı ve tuhafiyeci
Ağaç İşleri	Marangoz, mobilyacı, ambalajcı, bıçkıcı ve doğramacı
Madenî Eşya	Demirci, bakırcı, kalaycı, sobacı, tornacı, tesviyeci ve dökümcü
Diğer	İnşaat malzemecisi, mermerci, oto tamirci, kaportacı, boyacı, duvarcı, badanacı, sıhhi tesisatçı, camcı, kırtasiyeci ve tercüman

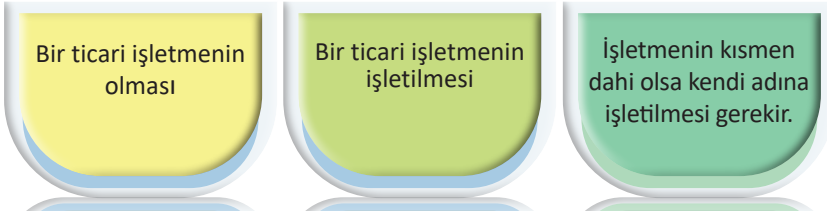
Esnaf ve girişimci genelde aynı anlamda kullanılmaktadır. Esnaf girişimciden farklı olarak geçinecek kadar sermayesi ve gücü olan kişidir. Girişimci gibi yeniliklere açık olması ve işini geliştirmesi çok beklenen bir durum değildir.

1.2.4. Tacir

Ticari bir işi sürekli olarak yapan, bunu meslek edinen, işlerini meslek ve sanatının gereklerine göre yapan gerçek veya tüzel kişilere **tacir** denir.

Ayrıca Türk Ticaret Kanunu'nun 12. maddesinde "Bir ticari bir İşletmeyi, kısmen de olsa kendi adına işleten kişiye **tacir** denir." şeklinde tanım yapılmıştır.

Bir kişinin tacir sıfatını kazanabilmesi için tanımdan da anlaşılacağı üzere bazı şartların olması gerekir. Bu şartlar aşağıdaki gibidir (Şekil 1.3).



Şekil 1.3: Bir kişinin tacir sıfatını kazanabilmesi için sahip olması gereken şartlar

Tacir Sınıflandırması: TTK'ye göre tacir, gerçek kişi tacir ve tüzel kişi tacir olmak üzere ikiye ayrılır.

- **Gerçek Kişi Tacirler:** Gerçek kişi insanın bizatihi kendisidir. Gerçek kişilik doğumla kazanılır ve ölümle sona erer. Bir kişinin gerçek kişi sayılabilmesi için bir yere müracaat gerekmez. Kanunlarla her kişiye bu hak tanınmıştır. Gerçek kişi tacirlerin bu hakkı kazanabilmesi için ticari bir işletmeyi kısmen dahi olsa kendi adlarına işletmeleri gerekmektedir.
- **Tüzel Kişi Tacir:** Ticaret şirketleriyle amacına ulaşmak için ticari bir işletme işleten vakıflar, dernekler ve kendi kuruluş kanunları gereğince özel hukuk hükümlerine göre yönetilmek veya ticari şekilde işletilmek üzere devlet, il özel idaresi, belediye ve köy ile diğer kamu tüzel kişileri tarafından kurulan kurum ve kuruluşlardır.

1.2.5. İşletme

Girişimcilerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurdukları ekonomik birimlere **işletme** denir. İşletmeler, kâr elde etmek veya hizmet üretmek amacıyla üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal birimlerdir. İşletmelerin belirli bir yeri, unvanı, sermayesi ve belirli bir organizasyonu vardır.

1.2.6. Liderlik ve Lider

Lider ve liderlik bulundukları ortama göre farklı anlamlar taşır. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Liderlik, yöneticilerin çalışanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışma-

larını etkilemek için kullandıkları bir süreçtir. Bu açıdan liderlik, insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır.

Bunları yerine getiren kişi ise liderdir. İşletme açısından lider, çalışanlara yönetimde, işte ve düşüncede rehberlik yaparak işletme hedeflerine ulaşmada öncülük eden kişidir (Görsel 1.4).



Görsel 1.4: Lider

Liderin Özellikleri: Liderde bulunması gereken özellikler işletmenin örgütsel yapısına, zamana, sınıflandırmaya ve ele alınan ölçüte göre değişmektedir. Genel olarak liderin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Şekil 1.4).



Şekil 1.4: Liderin özellikleri

1.2.7. Üretim Faktörleri

Doğada bulunan ve insanın ihtiyacını karşılamak için kullanılan mallar herhangi bir işleme tabi tutulmadan tüketilmezler. Mal ve hizmetlerin ortaya çıkarılabilmesi ve üretilebilmesi için bazı üretim unsurlarının varlığına ihtiyaç vardır. Örnek olarak buğday üretmek için araziye; araziyi ekmek, ekini biçmek ve hasat etmek için tarım araç ve gereçlerine; bu araç gereçleri kullanmak için de insan gücüne ihtiyaç vardır.

Mal ve hizmetlerin üretilmesi için ihtiyaç duyulan unsurlara **üretim faktörleri** denir. Pozitif bilimde günümüze kadar emek, sermaye, doğal kaynaklar ve müteşebbis (girişimci) olarak bahsedilen üretim faktörlerine günümüzde teknoloji de eklenmiştir.

Üretim faktörleri kıt kaynaklardır ve miktarları sınırlıdır. Üretim faktörleri olmadan üretim yapmak mümkün değildir. Bütün üretim faktörleri mal ve hizmetlerin üretilmesi için üretime katılırlar. Üretime katıldıkları ölçüde de üretimden gelir elde ederler.

a) Emek Faktörü: Mal veya hizmet üretmek amacıyla gerçekleştirilen bedensel ve zihinsel faaliyetlerin tümüne **emek** denir (Görsel 1.5). Örneğin, bir inşaat işçisinin yaptığı iş bedensel emek olurken bir yazılımcının yaptığı iş zihinsel emek olmaktadır.



Görsel 1.5: Emek faktörü

Emek faktörü olmadan üretim yapmak mümkün değildir. Bu nedenle üretimin en önemli unsurudur. Emek, kalitesine göre vasıflı emek ve vasıfsız emek olarak ikiye ayrılır. Mesleki bilgi, beceri ve öğrenim sonucu oluşan emek vasıflı emek olurken herhangi bir bilgi, beceri ve tecrübe gerektirmeyen emek vasıfsız emek olur. Bilgisayar mühendisi, öğretmenin ve doktorun yaptıkları iş vasıflı emek olurken temizlik görevlisinin ve çobanın yaptığı iş vasıfsız emek sayılır. Emeğin üretimden aldığı paya **ücret** denir.

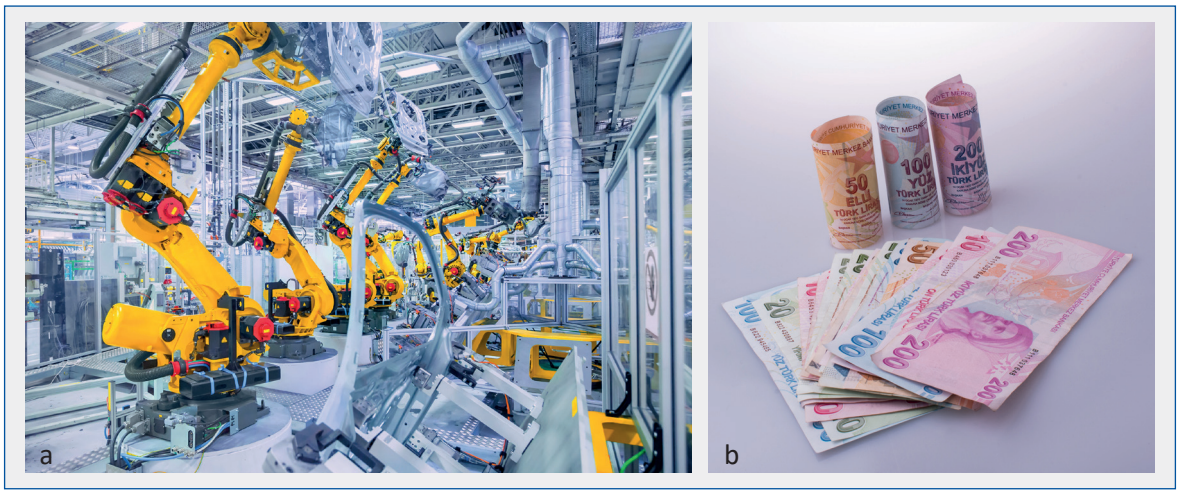
b) Tabiat (Doğa) Faktörü: Tabiat üretim için gerekli olan her türlü doğal kaynağı ifade eder. Bir ülkenin sahip olduğu her türlü yer altı ve yer üstü değerler, doğal kaynaklar olarak tanımlanır.

Yer üstündeki toprak, akarsular, göller, ormanlar, güneş ışığı; yer altındaki madenler, gazlar, petrol ve yer altı suları tabiat faktörü içinde bir ülkenin doğal kaynaklarıdır. Ülkelerin sahip oldukları doğal kaynakların çeşidi ve miktarı ülkelerin gücü olarak ifade edilir.

Doğal kaynakların üretimden aldıkları pay, **rant (kira)** olarak isimlendirilir.

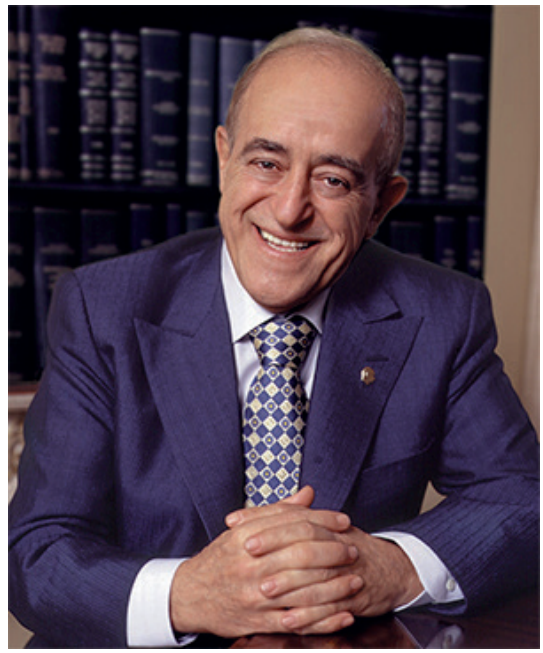
c) Sermaye Faktörü: Mal ve hizmet üretebilmek, üretimi daha verimli hâle getirebilmek ve insan emeğinin verimini yükseltmek için çeşitli mallar kullanılır. Kullanılan bu mallara **sermaye malları** denir. Bu tanıma göre üretimde kullanılan her türlü araç gereç, teknik teçhizat, makine ve bina sermaye malı olarak ifade edilir. Sermaye malları insan tarafından yapılmış mallardır.

Doğal kaynakların ve emeğin var olması üretim için yeterli değildir. Emek, doğal kaynakları ve sermaye mallarını kullanarak ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlere dönüştürür (Görsel 1.6). Sermayenin üretime katılması sonucunda elde ettiği gelire ise **faiz** denir.



Görsel 1.6: Sermaye

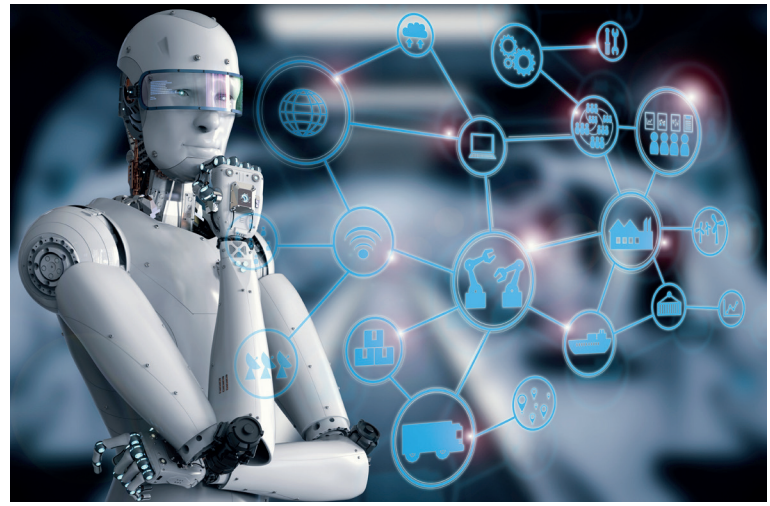
ç) Girişimci Faktörü: İnsan ihtiyaçlarını gideren mal ve hizmetlerin üretilmesi için gerekli olan unsurları bir araya getirerek üretim yapacak kişilere ihtiyaç vardır. Hangi mal ve hizmetin ne zaman, ne kadar, nerede ve nasıl üretilmesi gerektiğine karar vererek gerekli planlama ve çalışmaları yapan kişilere **girişimci (müteşebbis)** denir. Ülkemizde de çok başarılı olmuş ve dünya genelinde tanınmış Türk girişimcilerin sayısı epeyce fazladır. Renkli kişiliği ile hafızalara kazınan Sakıp Sabancı da çalışmaları ve Türk iş hayatına kazandırdıklarıyla ön plana çıkan bu girişimcilerden biridir (Görsel 1.7).



Görsel 1.7: Girişimci (Sakıp SABANCI)

Girişimci; risklere katlanan, kâr amacıyla işletmeyi kurarak mal ve hizmet üretilmesi veya pazarlanması için üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir. Girişimcinin faaliyetleri sonucu elde ettiği gelire ise **kâr** denir.

d) Teknoloji: Başlangıçta emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci olarak bahsedilen üretim faktörleri arasına günümüzde teknoloji de girmiştir. Ürün ve hizmet üretiminde gerekli olan üretim bilgisi olarak isimlendirilen teknoloji, yaşantımızın her alanında olduğu gibi girişimcilikte de önemli bir unsurdur (Görsel 1.8).



Görsel 1.8: Teknoloji

Teknoloji, işletmenin sadece üretim işlevinde uygulanan bir yöntem veya kısaca üretim yöntemi değil, işletmenin tüm işlevlerinde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik tüm yöntemler ile birlikte kullanılan donanımlar ve yazılımlar bütünü olarak tanımlanabilir.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için teknolojiye uyum sağlayarak üretimlerini gerçekleştirmeleri gerekir.

İşletmeler teknolojiyi üretim ve ürün teknolojisi olarak iki açıdan kullanabilir.

Teknolojiyi aktif olarak kullanan işletmeler fayda maliyet açısından her zaman kârlı olurlar.

1.2.8. İhtiyaç

İnsanların maddi ve kültürel varlıklarını sürdürmek ve geliştirmek için çeşitli mal ve hizmetlere karşı duyduğu isteğe, bu isteğin yarattığı gerginlik ya da açlığa **ihtiyaç** denir.

İhtiyaçlar kısaca yokluk duygusuyla ortaya çıkan, karşılandıkları zaman haz veren, karşılanmadığında ise sıkıntı veren duygular olarak tanımlanabilir (Görsel 1.9).



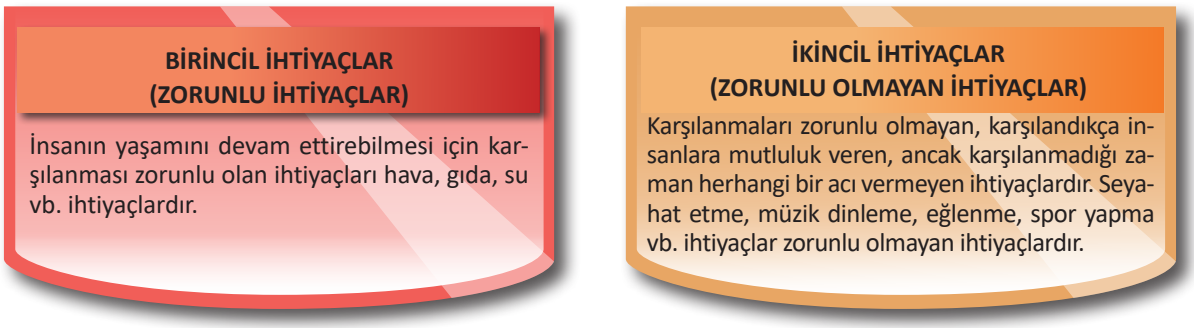
Görsel 1.9: İhtiyaç

a) İhtiyaçların Özellikleri: İhtiyaçlar kişiye, çevreye ve iklim şartlarına göre değişebilir. Bir ihtiyacın oluşturduğu duygu kişiden kişiye göre farklılık gösterir. Genel kabul görmüş ihtiyaç özellikleri aşağıdaki gibidir (Şema 1.1).



Şema 1.1: İhtiyaçların özellikleri

b) İhtiyaç Çeşitleri: İhtiyaçlar şiddetlerine göre, zorunlu ihtiyaçlar ve zorunlu olmayan ihtiyaçlar olarak iki gruba ayrılır (Şekil 1.5).



Şekil 1.5: İhtiyaç çeşitleri

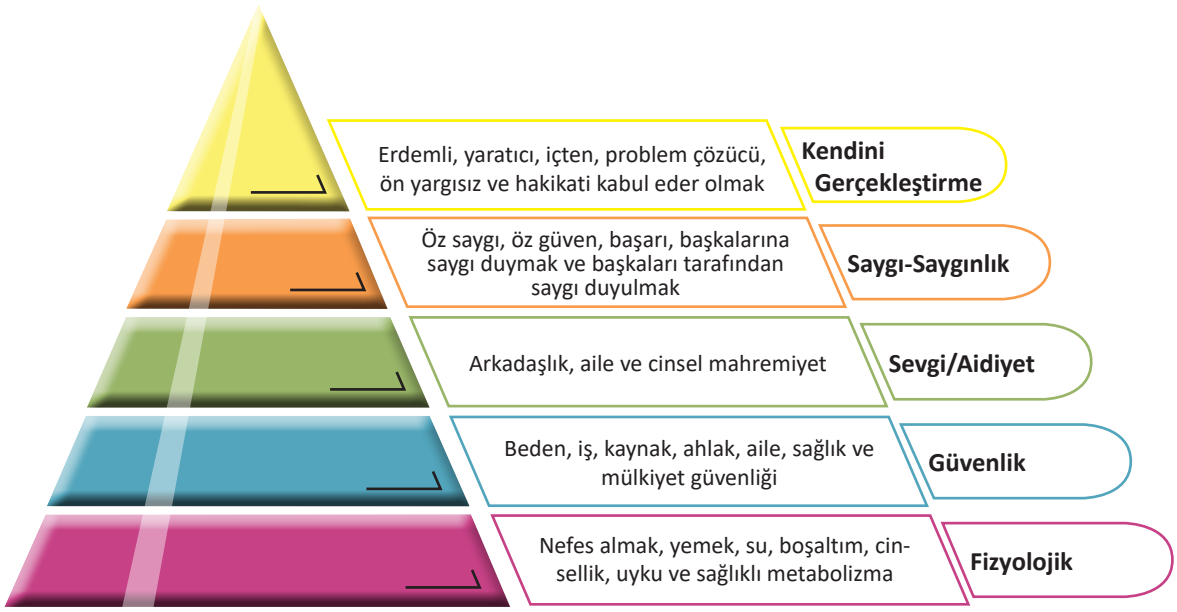
Bilgi Notu

Zorunlu ve zorunlu olmayan ihtiyaçlar birbirinden kesin olarak ayrılmazlar. Çünkü ihtiyaçlar insanların yaşadığı toplumun yapısına, yaşa, cinsiyete ve mesleklere göre değişebilir. Örneğin, soğuk iklimlerde yaşayan insanlar sıcak iklimlerde yaşayan insanlara göre daha fazla ısınma ihtiyacı duyarlar.

İhtiyaçlar, ABD'li Psikolog Abraham Harold Maslow (Abraham Herıld Maslov) tarafından beş gruba ayrılmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, 1943 yılında yayımlanmış ve sonrasında geliştirilmiş bir insan psikolojisi teorisidir. Bu teorinin davranış ve tutumlar açısından insan ihtiyaçlarını sınıflandırması, büyük oranda kabul görmüştür.

Maslow'a göre insan ihtiyaçları alt basamaktan üst basamağa doğru aşamalı olarak gider. İnsanlar alt basamaktaki ihtiyaçlarını karşıladıkça üst basamaktaki ihtiyaçlarını gidermeye yönelir.

Maslow, ihtiyaçları aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (Şekil 1.6).



Şekil 1.6: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yaşam için temel içgüdüsel ihtiyaçlardır. Yemek, içmek, uyumak, solumak gibi ihtiyaçlar örnek olarak verilebilir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Bireyin dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı kendini korunma ihtiyacıdır. Fizyolojik ihtiyaçlarını gideren insanlar, can ve mal varlıklarının korunmasına ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç; kural ve yasalara uyma, korunma, barınma gibi gereksinimleri amaçlar. Bu ihtiyaçların yerine getirilmesiyle kişi, korku veya kaygısını en alt seviyeye indirgemektedir.
- **Sevgi ve Aidiyet İhtiyacı:** Temel ihtiyaçlarını karşılayan kişi sevmeye, sevilmeye ve ait olmaya ihtiyaç duyar. Kendisine en uygun gördüğü topluluğa katılarak bu ihtiyacını gidermeye çalışır.
- **Saygı-Saygınlık İhtiyacı:** Sevgi ve aidiyet ihtiyacını karşılayan insanlar kendisine güven duyarak çevresinden saygı görmek ister. Kendisini yeterli görmek için etrafına bunu ispatlamaya çalışır. Tanınma, sosyal statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme vb. ihtiyaçlar bu gruba girer.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Tüm ihtiyaçlarını karşılamış olan bir insan kendini keşfederek gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu basamağa ulaşmış olan birey, kendisini tatmin etmek için var olan potansiyelini kullanarak kendini gerçekleştirir. Kendini gerçekleştirme basamağı insanları birbirinden ayıran basamaktır. Maslow'a göre her insan bu basamağa ulaşamaz.

1.2.9. KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler)

Ülkemizde ve dünyada küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak bilinen KOBİ'ler için tam bir tanım birliği yoktur. Genel olarak yıllık 250 kişiden az personel istihdam eden, net satış geliri veya mali

bilançosu yüz yirmi beş milyon TL'yi aşmayan işletmeler olarak tanımlanabilir (Tablo 1.5).

KOBİ'ler; az sermaye ile kurulabilen, daha çok el emeği ile çalışan, hızlı karar verme yeteneğine sahip, dinamik, esnek, düşük yönetim giderleriyle ve düşük maliyetlerle üretim yapan ekonomik kuruluşlardır.

Tablo 1.5: KOBİ'lerin Sınıflandırılması

KRİTER	MİKRO ÖLÇEKLİ KOBİ	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ KOBİ	ORTA ÖLÇEKLİ KOBİ
Uygulama Tarihleri	24.06.2018 ve Sonrası	24.06.2018 ve Sonrası	24.06.2018 ve Sonrası
Çalışan Personel Sayısı	10 Kişiden Az	50 Kişiden Az	250 Kişiden Az
Yıllık Net Satış Hasılatı	En çok 3 Milyon TL	En çok 25 Milyon TL	En çok 125 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	En çok 3 Milyon TL	En çok 25 Milyon TL	En çok 125 Milyon TL

1.2. Etkinlik

Aşağıdaki kavramların başındaki kutuya ilgili tanımın numarasını yazarak eşleştiriniz.

TANIMLAR	KAVRAMLAR
1. Çalışan sayısı, mali bilanço toplamı ve net satış hasılatına göre mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan işletmelerdir.	☐ Lider
2. Ticari bir işletmeyi kısmen dahi olsa kendi adına işleten kişidir.	☐ Girişimci
3. Mal veya hizmet üremek için üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir.	☐ Tacir
4. Mal ve hizmet üretimi için üretim faktörlerinin bir araya getirilmesini yöneten kişidir.	☐ Yönetici
5. Elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak çevresini etkileyen kişidir.	☐ Kobi
6. Yaptığı iş sermayeden ziyade kol ve beden gücüne dayanan girişimcilerdir.	☐ İşletme
7. İnsan hayatının devam edebilmesi için gerekli olan maddi ve manevi unsurlardır.	☐ Esnaf
8. İhtiyaçlar için mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerdir.	

1.3. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ, GELİŞİM SÜRECİ VE ÖNEMİ

Hazırlık Çalışmaları

1. **İnternet ortamında yapılan alışveriş ile fiziki olarak yapılan alışveriş arasında ne gibi farklar olabilir? Düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**
2. **Yalnızca erkeklerin veya yalnızca kadınların işletmesi gereken işletmeler olabilir mi? Sebebini sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.**

1.3.1. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik, piyasadaki fırsatları iyi analiz ederek bulduğu fırsatları değerlendirmek için risk alınan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde birçok girişimci tipi yer almaktadır.

Girişimcilik; ortaya çıkma, şekillenme, organize olma ve uygulanma biçimlerine göre sınıflandırılabilir. Başlıca girişimcilik türleri aşağıdaki gibidir.

a) İç Girişimcilik ve Dış Girişimcilik: İç girişimcilik, işletme içinde yapılan her türlü girişimcilik faaliyetleridir. Özellikle büyük işletmeler içerisinde yeni bir fikrin ileri sürülmesi ve bu fikrin risk alınarak kârlı bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. İşletme böylelikle kendi içinde yeni pazarlar bularak faaliyetlerine devam eder.
İç girişimciliğin getirdiği kâr veya zarar işletmeye aittir. İç girişimcilik ile iş yerinin gelişmesi, büyümesi, yeni pazarlar edinmesi ve piyasadaki eksiklere yönelerek yeni ürünler ya da hizmetler ortaya koyması sağlanır.

İşletmeler, bir işin hayatta kalmasını ve gelişerek devam etmesini sağlayabilmek için iç girişimciliğe önem vermelidir. Bunun için gelişen teknoloji takip edilmeli ve piyasanın ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetler tespit edilerek yeni ürünler ortaya konmalıdır.

İç girişimciliğe örnek olarak bir çocuk giyim mağazasının müşteri kitlesini genişleterek yetişkinler için de ürün geliştirmesi, bir mobilya mağazasının internet üzerinden de satış yapması, teknoloji ürünleri satan bir mağazanın televizyon ve internet paketi satması verilebilir.

İşletme içerisinde gerçekleştirilen girişimciliğin dışında kalan girişimcilik faaliyetlerinin tamamı **dış girişimcilik** olarak adlandırılır. Örneğin, benzinli otomobil üreten bir firmanın elektrikli otomobil üretmesi iç girişimcilikken aynı firmanın inşaat alanında faaliyet göstermesi dış girişimcilik olur.

b) Kadın Girişimciliği: Kâr amacıyla mal veya hizmet üretmek ya da sadece pazarlamak için üretim faktörlerini sistemli bir şekilde bir araya getiren, girişimlerinin sonucunda doğabilecek risklere katlanan kadınlara kadın **girişimci** denir. Buradan hareketle kadınların girişimciliğe ilgi duyma nedenlerinin diğer kişilerle aynı olduğu görülür.
Kadınlar değişik alanlarda girişimcilik yapsalar da dünya genelinde ve ülkemizde kadınların girişimcilik faaliyetleri bazı sektörlerde yoğunlaşmıştır. Yapılan araştırmalar kadınların özellikle tarım ve hizmet sektöründe yoğunlaştığını ve bir bölümünün de evden çalışmayı tercih ettiğini göstermektedir.

Ülkemizde kadınların iş gücüne katılma oranının %33 seviyelerinde olduğu görülmektedir. Son yıllarda eğitime verilen önemin artması, kadın girişimciliğine verilen destekler ve hukuksal düzenlemeler ile kadın girişimci sayısının da hızla arttığı görülmektedir.

Türkiye'de kadın girişimciliğini artırmak ve kadınların istihdamına katkı sağlamak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Kadın girişimciliği, yeni iş alanlarının açılmasında ve ekonomik büyümenin gerçekleşmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Ülkemizde kadın girişimcilere destek sağlayan ve kadın girişimciliği üzerine çeşitli çalışmalar gerçekleştiren pek çok kuruluş vardır. Girişimcilik yapan ve yapmak isteyen kadın girişimciler bu kuruluşların sağladığı desteklerden gerekli şartları yerine getirmek koşulu ile faydalanabilirler.

Araştırınız

Dünyada ve Türkiye'de kadın girişimcilere destek veren kurum ve kuruluşlar hangileridir? Araştırınız.

c) Sosyal Girişimcilik: Sosyal girişimcilik, kâr amacı gütmeyen ve elde ettiği kazancı sosyal sorumluluklar için harcayan girişimler olarak tanımlanabilir. Sosyal girişimciliğin temelinde elde edilen kârın bütün toplumun yararına kullanılması vardır. Sosyal girişimcilik, kâr ile toplumsal faydayı aynı çatı altında toplayarak başarısını topluma sağladıkları fayda üzerinden değerlendirir.
Sosyal girişimcilik, sadece özel işletmelerin ve devletin değil, sivil toplum kuruluşlarının da toplumsal sorunlarla mücadele etmesinde önemli görevler üstlenmesini sağlamıştır. Bu durum sivil toplum kuruluşlarının (STK) duyarlılıklarını artırmıştır.

Ülkemizde sosyal girişimcilik örneklerine bakıldığında oldukça zengin bir geçmişe sahip olduğumuz görülür. Ziya Paşa'nın 1872'de Darüşşafaka'nın kurulmasına öncülük etmesi, Zeynep Kâmil'in ise kadın ve çocuk hastalıkları üzerine tedavi veren Zeynep Kâmil Hastanesi'ni 1862 yılında hayata geçirmesi, Kütüphaneci Mustafa Efendi'nin ilk gezici kütüphaneyi oluşturması tarihimizde sosyal girişimciliğe örnek olarak verilebilir. Günümüzde ise Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA Vakfı) başarılı sosyal girişimcilik örneğidir. Dünyada ise Ashoka (Aşoka) ve Otsimo (Otsimo) en başarılı bir sosyal girişimcilik örnekleridir.

ç) Özel Sektör (Ticari Girişimcilik) ve Kamu Girişimciliği: Özel sektör girişimciliği üretim faktörlerinin kâr amacıyla bir araya getirilerek mal veya hizmet üretilmesi sürecidir. Girişimcilik türleri arasında en yaygın olandır. Ticaret adına yapılan bütün faaliyetler özel sektör girişimciliğidir. Bu girişimcilik türünde temel amaç kâr elde etmektir. Lokanta, büfe, kafe, market, kitabevi, mağaza vb. çeşitli ticari faaliyetlere başlamak ticari girişimcilik sayılır.

Ülke ekonomisinin büyümesi ve gelişmesinin en önemli etkeni özel sektör girişimciliğidir. Çünkü girişimcilik bireysel olarak kişilerin başarılı olmasının yanı sıra millî ekonominin gelişimine de katkı sağlar.

Kamu girişimciliği ise girişimci bir şahıs ya da özel bir kurum değildir. Sermayeyi ortaya koyan giri-

şimci bir kamu kurumu yani devlettir. Yeni bir fikrin hayata geçirilmesi işlemini devlet yapar. Devlet mal veya hizmeti kendi üretir.

Kamu girişimciliğine örnek olarak Atatürk Orman Çiftliği tarafından üretilen ürünlerin satış gelirlerinin devlete ait olması verilebilir. Ayrıca Devlet Malzeme Ofisi tarafından uygulanan "Tekno Katalog" projesi, kamu bankaları ve yatırım ortaklıkları da kamu girişimciliği örnekleridir.

d) Sanal (Dijital) Girişimcilik: İnternet kullanımının dünya genelinde büyük bir hızla yayılması sonucu ortaya çıkan sanal girişimcilik, internet üzerinden girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Zamanın çok değerli olduğu günümüzde girişimcilik türleri arasında önemli bir yere sahiptir. E-ticaret yoluyla uygulanan sanal girişimcilik, dijital alanlarda yer alan alışveriş platformları ve mağazalarda yaygın olarak kullanılır.
E-ticaret; başka şekilde bir araya gelmeleri mümkün olmayan; satıcıları, tedarikçileri, bayileri ve müşterileri internet kanalıyla bir araya getiren bir sistemdir. Mal veya hizmet almak isteyen müşteriler dünyanın her yerinden ve internetin olduğu her yerden alışveriş yapabilirler. Bir malın ya da hizmetin internet üzerinden sunulması ile ortaya çıkan sanal girişimciliğin temelinde kâr amacı vardır. Diğer girişimcilik türlerine göre daha düşük sermaye ile gerçekleştirilen sanal girişimcilikte ortaya çıkan kazanç oldukça çoktur. Bu durum son yıllarda sanal girişimcilerin sayısını artırmıştır.

e) Çevreci Girişimcilik (Yeşil Girişimcilik): Çevreci girişimcilik çevresel sorunlara çözüm bularak yeni fırsatları ortaya çıkaran bir girişimcilik türüdür. 1990'lı yılların başından itibaren çevreye olan duyarlılıklar ve kirliliğe karşı alınan önlemler girişimcilikte yeni iş fırsatlarını da beraberinde getirmiştir. Özellikle atıkların değerlendirilmesi, yeniden dönüştürülmesi, çevreyi koruyan doğal tarım ve üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, hava, su ve toprak kirliliğini önleyici teknik geliştirmesi vb. konularda yeni girişimcilik fırsatları ortaya çıkmıştır (Görsel 1.10).



Görsel 1.10: Çevreci girişimcilik

1.3.2. Girişimciliğin Gelişim Süreci

Toplumların gelişmesinde önemli bir görevi olan girişimcilik insanlık tarihi kadar eski olan ve toplumların gelişmesinde önemli rol oynayan bir kavramdır. İnsanoğlu varoluşundan günümüze kadar ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamak için avcılık, çiftçilik, hayvancılık, ticaret vb. her türlü girişimde bulunmuştur. Bu durum insanların tarihten günümüze kadar girişimci olduğunun göstergesidir. Günümüzde ise girişimcilik kavramı toplumdaki gelişmelere paralel olarak yenilenerek bilgiye dayalı, araştırmacı, düşünen ve yenilikçi bir anlayışla ele alınmaktadır.

Girişimcilik, insanoğlunun avcılık ve toplayıcılık devrinde başlayıp neolitik dönemde üretime başlamasıyla ilk şekillerini oluşturmaya başlamıştır. Daha sonra yazının icadı ile bugünkü anlamda olmasa bile iş yerleri kurularak ticari hayat da başlamış, şehir devletleri kurularak ticaret yerel olmaktan çıkmış ve yayılmaya başlamıştır. Tarım ile birlikte yerleşik hayata geçen insanlar ihtiyaçlarından fazla ürettiği ürünleri oluşturdukları pazarlarda değerli maden veya başka mallarla takas ederek ilk girişimcilik faaliyetlerine başlamışlardır.

Orta Çağ'da ise ticari hayata yön veren meslek ve esnaf kuruluşları varlığını göstermiştir. Ticari hayata yön veren bu kuruluşlar bu dönemde bir risk almamış; tarım alanları, kale, kamusal binalar ve dinî yapıların inşa edilmesi gibi feodal sistem tarafından ön görülen projeleri gerçekleştirmişlerdir. Girişimciye ait olan üretim unsurlarını kullanarak girişim işinin başında yer almışlardır.

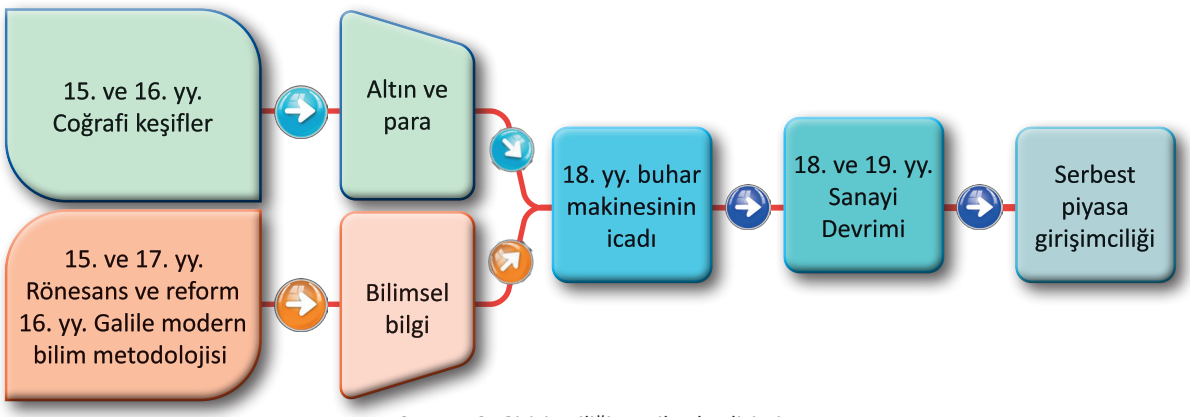
16. yüzyılda merkantilizm etkisiyle üretilen ürünler altın karşılında diğer ülkelere ihraç edilmeye başlanmıştır. Bunun etkisiyle de büyük sanayi kuruluşları ortaya çıkmıştır.

Avrupa'da liberalizmin etkisiyle ortaya çıkan rasyonalizm görüşü ile rekabet en üst seviyeye çıkmış ve sınır ötesi ticaretin de desteklenmesiyle özel sektör girişimciliği büyük önem kazanmıştır.

18. yüzyılda ise sanayi devrimi ile birlikte yeni madenlerin keşfedilmesi ve üretim alanında yeni tekniklerin geliştirilmesi ile sermayenin önemi artmış ve çağdaş girişimcilik gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde ortaya çıkan farklı girişimci türleri girişimcinin ekonomideki ve toplumdaki değerini yükseltmiş ve önemli bir üretim faktörü olarak kabul edilmiştir.

Bu gelişmeler sonucunda girişimcilik, içinde bulunulan coğrafya ile sınırlı bir faaliyet olmaktan çıkarak bütün dünyaya yayılmıştır. Örneğin, ülkelerin birbirlerinin şifrelerini çözmek için yaptıkları çalışmalar modern bilgisayarların gelişimini sağlamıştır. Bilgisayarların kullanılmasıyla birlikte bilgisayarlar arasında iletişim kurma ihtiyacı ortaya çıkmış ve bu da internetin gelişmesini sağlamıştır.

Bu gelişmeler sonucunda girişimcilik içinde bulunulan coğrafya ile sınırlı bir faaliyet olmaktan çıkarak bütün dünyaya yayılmıştır (Şema 1.2).



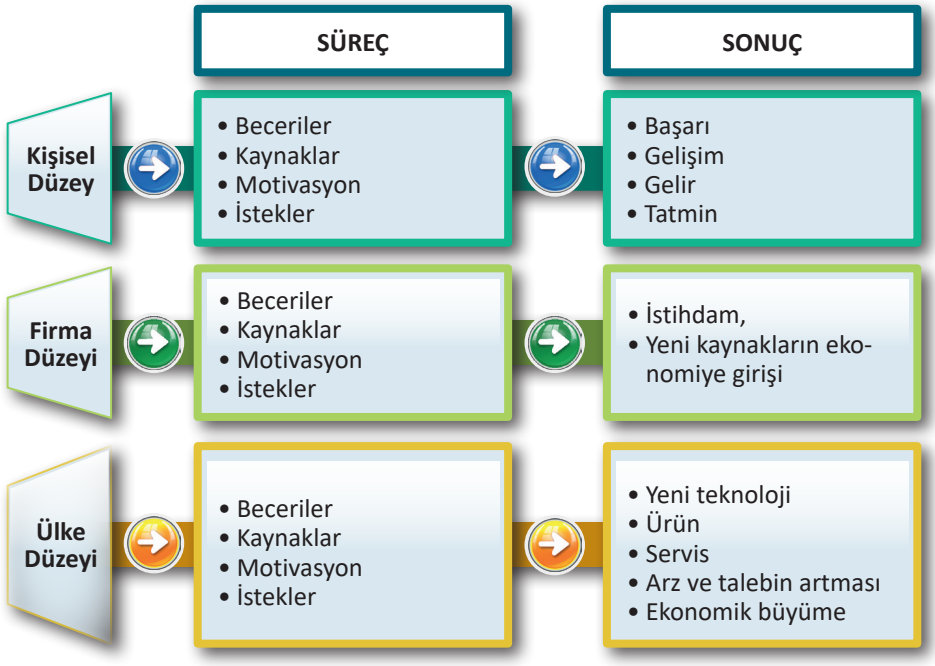
Şema 1.2: Girişimciliğin tarihsel gelişimi

Bilgi Notu

Merkantilizm, bir milletin refahının anapara miktarına bağlı olduğunu varsayan bir teori olarak kabul edilir. Bu düşünce akımına göre ekonomik servetin büyüklüğü devletin elindeki altın, gümüş miktarı ve ticari değer ile ölçülür.

1.3.3. Girişimciliğin Önemi

Girişimcilik gelişmekte olan ülkelerin ekonomisinin güçlenmesi ve ülkenin yaşam standartlarının yükselmesi için gerekli olan en önemli unsurdur. Yaşamın her yönünü etkileyen girişimciliğin önemi sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçtikçe artmış ve girişimcilik anlayışı da her geçen gün kendini yenilemiştir. Özellikle bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve bilgi alışverişindeki hız, ekonomik rekabeti de beraberinde getirerek girişimcilik algısının değişimine öncülük etmiştir. Bu açıklamalar doğrultusunda girişimciliğin önemi süreç ve sonuç olmak üzere iki temel boyutta incelenebilir (Şema 1.3).



Şema 1.3: Girişimciliğin önemi

a) Girişimciliğin Ekonomik Açıdan Önemi: Girişimcilik, ekonominin lokomotif görevi gören en önemli unsurudur. Girişimcilik ruhuna sahip insanların ekonomideki varlığı, girişimcilik kavramının ekonomideki insan faktörüne verdiği önemi de vurgulamaktadır.

Ülke ekonomilerinin gelişmesinin en önemli faktörü girişimcilik faaliyetleridir. İş kurma fikri ile başlayan bu süreç desteklerle gelişerek ülke ekonomilerinde çarpan etkisi görevi görür.

Yenilikçi girişimcilik faaliyetleri özellikle katma değer yaratmaları ile ekonomiye fayda sağlar. Yenilikçi girişimcilik faaliyetleri ile yeni pazarlar elde edilerek ekonomik kalkınmanın önü açılır.

Ticari hayatın gelişmesi ve büyümesi için girişimci düşünceye sahip yetenekli insanların yönlendiri-

lerek girişimci çalışmalar yapmaya teşvik edilmesi gerekir. Bunun için girişimcilik yapmak isteyen kişilerin bazı desteklere ihtiyacı vardır. Bu desteklerin bazıları devlet teşviki ile sağlanırken bazıları da hibe şeklinde olmaktadır.

İşletmeler bu destek ve hibelerle toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreterek toplumu yeni kavram ve teknolojilerle tanıştırırlar. İşletmelerin yeni kavram ve teknolojilerle üretim yapması ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet güçlerini artıracaktır. Ayrıca ekonomik gelişmeyi de beraberinde getirecektir.

Girişimciler piyasalara hareketlilik kazandırarak rekabetin sağlıklı ve verimli bir şekilde artmasını sağlarlar. Böylece ekonomik büyümenin de istikrarlı bir şekilde sürdürülmesine katkıda bulunurlar. Başarılı girişimcilik faaliyetlerinin ekonomiye katkıları aşağıdaki gibidir.

- Kullanılmayan veya az kullanılan kaynakların etkin kullanımını sağlar.
- Yeni üretim teknik ve yöntemlerinin gelişmesini sağlar.
- Mal ve hizmetlerin kalitesi artar.
- Bölgelerarası ekonomik dengesizlikler ortadan kalkar.
- Ekonominin ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet gücünü artırır.
- Haksız rekabeti ve tekelleşmeyi önler.
- Tasarrufların ekonomiye katılmasını teşvik eder.
- Çalışanların sosyal haklarının miktarını ve kalitesini arttırır.

b) Girişimciliğin Sosyal Açıdan Önemi: Girişimcilik faaliyetleri ekonomiyi etkilediği gibi sosyal yaşamı da etkilemektedir. Girişimci kişiler yaptıkları faaliyetlerde farklı kaynakları bir araya getirerek yeni bir değer ortaya koyarlar. Buradaki amaç bulunduğu toplumu yeni bir mal veya hizmet ile tanıştırarak toplumun kendini geliştirmesini sağlamaktır.

Girişimcilik faaliyetleri insan kaynaklarının da daha verimli kullanılmasını sağlayarak toplumda dil, kültür ve eğitimin de gelişmesine katkıda bulunur. Çünkü, gelişen ve değişen teknolojiyle birlikte insan gücünün de kendini yenilemesi gerekecektir. Bu da bireylerin kendilerini ilgili alanlarda geliştirerek insan kaynaklarının yeterli ve etkin kullanımını sağlayacaktır. Yenilenen ve gelişen teknoloji ve insan gücüyle birlikte toplum da gelişir ve sosyal kalkınma sağlanır. Toplumsal yaşamımızın her aşamasında kendini gösteren girişimciliğin sosyal açıdan önemi aşağıda sıralanmıştır.

- İş bulma olanakları artar.
- Yaşam standartları ve refah seviyesi yükselir.
- Girişimcilik kültürünün benimsenmesini ve yaygınlaşmasını sağlar.
- Bölgeler arası sosyal ve kültürel farklılıklar azalır.
- Gelir adaleti sağlanır.
- Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere katkıda bulunur.
- Sosyal faaliyetler ve projeler rekabet gücünü de arttırır.
- Girişimcilerin toplumla bütünleşerek toplumsal birliktelik ve dayanışma duygusu gelişir.

1.3. Etkinlik

Aşağıdaki tabloda verilen örneklerin hangi girişimcilik türüne ait olduğunu yazınız.

GİRİŞİMCİLİK ÖRNEKLERİ	GİRİŞİMCİLİK TÜRÜ
Kendi işine sahip olmak isteyen bir kişinin mobilya mağazası açması	....
Maliyetleri düşürmek, insanlara erişimi kolaylaştırmak ve çeşitli riskleri azaltmak için sadece internet üzerinden satış mağazası açılması	....
Toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin devlet tarafından üretilerek satışının yapılması	....
Geri dönüştürülebilir atık malzemelerden yeni ürünler üreten bir işletmenin kurulması	....
Tekstil ürünleri üreten bir işletmenin inşaat firması kurması	....
Eczanelerin tıbbi ürün ve ilaçların yanında kozmetik ürün ve malzemeleri de satmaya başlaması	....
Okuma alışkanlığını yükseltmek ve istenilen kitaplara kolay ulaşabilmek için kitap bankası kurulması	....
Kadınların ürettikleri ürünleri bir pazar yerinde satışa sunmaları	....

Bilgi Notu

Mustafa Kemal ATATÜRK, Türk gençliğine çok çalışmanın önemini şu sözlerle ifade etmiştir.

- "Hiçbir şeye ihtiyacımız yok, yalnız bir şeye ihtiyacımız vardır; çalışkan olmak!"
- "Türkiye Cumhuriyetinin, özellikle bugünkü gençliğine ve yetişmekte olan çocuklarına hitap ediyorum: Batı senden, Türk'ten çok geriydi. Manada, fikirde, tarihte bu böyleydi. Eğer bugün batı teknikte bir üstünlük gösteriyorsa, ey Türk Çocuğu, o kabahat da senin değil, senden öncekilerin affedilmez ihmalinin bir sonucudur. Şunu da söyleyeyim ki, çok zekisin! .. Bu belli. Fakat zekânı unut! .. Daima çalışkan ol..."

Mustafa Kemal Atatürk

1.4. GİRİŞİMCİLİK VE YARATICILIK

Hazırlık Çalışmaları

Daha önce üretilmeyen yeni bir mal veya hizmet üretmek istiyor olsaydınız ne üretirdiniz? Yaratıcı düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Rekabetin hızla arttığı günümüzde işletmelerin hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için teknolojik ve sosyal gelişmeleri yakından izlemesi ve bu süreci etkin bir şekilde yönetebilmesi gerekir. İşletmelerin rekabet edebilmelerinin en etkili yolu yaratıcı düşünmek ve bu düşüncelerini ürün veya hizmetlere dönüştürmektir.

Yaratıcılık kavramı bir örgüt ortamı içerisindeki bireyler veya gruplar tarafından ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve prosedürlere ilişkin yeni, yararlı ve değerli fikirlerin geliştirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Yaratıcılıkta esas olan; önceden oluşmuş fikirleri geliştirmek, birleştirmek veya bu fikirlerle yeni fikirler üretmektir.

Yaratıcılık, kişinin sorunları çözme, karar verme ve kendini ifade etme becerileriyle ilgilidir. İnsanoğlu yapısı gereği yaratıcı ve değişime uyum sağlayabilen bir özelliğe sahiptir. Her insan bu özellikten farklı biçimde yararlar sağlayabilir.

Yaratıcılıkları ile ön plana çıkmış insanların ortak özelliklerine bakıldığında diğer insanlarla beraber olmaktan ve paylaşmaktan hoşlanan, motivasyonu yüksek, mizah anlayışları gelişmiş, araştırma ve deney yapma konusunda istekli, belli işleri başarabilmeleri için sabırla çalışmış kişiler oldukları görülür. Bu sebeple işletmelerde yaratıcı çalışanların bulunması, yaratıcı fikirler üretimi açısından çok önemlidir.

Girişimciler iş yaşamlarında hedeflerine ulaşarak başarılı olabilmek için yaratıcılığa ihtiyaç duyarlar. Çünkü üretken olabilmek için yaratıcı olmak gerekir. Bir girişimcinin yeni fikirleri yaratabilmesi için yaratıcı düşünce becerisine sahip olması gerekir. Yenilikçi bir girişimci işi ile ilgili sürekli yeni fikirler ve fırsatların peşinde olmalıdır. Bu girişimcilerin adeta yaratılamaz olanı yaratmaları gerekir. Mal veya hizmetlerinde sürekli değişikliğe giderek müşterilerinin taleplerini en üst seviyede karşılayan girişimciler piyasada tutunarak rakiplerinin daima önünde olurlar (Görsel 1.11).



Görsel 1.11: Girişimcilik ve yaratıcılık

Girişimcilik ve Yaratıcılık Süreçleri: Yaratıcılık bir süreç olarak işletmelerde yeni iş fikirleri geliştirmek amacıyla kullanılan bir olgudur. Yaratıcılık süreci; hazırlık, kuluçka, yaratıcılığın ortaya çıkması, yaratıcı sonuçların benimsenmesi ve test etme olarak dört aşamadan oluşur.

a) **Hazırlık Süreci (Geçmiş Deneyimler ve Bilgi Birikimi):** Hazırlık aşamasında işletmedeki mevcut ya da meydana gelebilecek olası bir sorunla ilgili durum tespiti yapılarak gerekli bilgiler toplanır. Böylelikle sorun tanılaması yapılarak konunun sınırları çizilmiş olur ve gerekli hazırlık çalışmaları yapılır.

b) **Kuluçka Süreci (Yeni Fikirlerin Oluşma Süreci):** Bu aşamada sorunun çözümüne yönelik çok sayıda fikir üretilerek farklı çözüm yolları geliştirilir. Bu süreç, konu ya da sorun hakkında yaratıcı düşüncelerin oluşması için bekleme süresidir. Kişilerin bireysel olarak gerçekleştirdikleri zihin çalışmalarıyla yaratıcı düşünceleri ürettiği evredir.

c) **Yaratıcılığın Ortaya Çıkması (Yeni Fikirlerin Oluşması):** Üretilen fikirlerle sorunun çözümünde hangi fikrin ve yaratıcılığın daha etkin çözüm getireceğinin belirlendiği süreçtir. Grup üyeleri beyin fırtınası ve ortak akıl yürütme ile bir sonuca ulaşarak en uygun çözüm yolunu belirler. Bu aşamada sorunun çözümü ile ilgili yaratıcı sonuçlar ortaya çıkar.

ç) **Yaratıcı Sonuçların Benimsenmesi (Oluşan Yeni Fikirlerin Değerlendirilmesi ve Uygulamaya Konulması):** Bu aşama yaratıcı düşünce üretiminin son basamağıdır. Sorunun çözümü için belirlenen düşüncenin sorunu çözüp çözmeyeceği ile ilgili son değerlendirme ve test etme aşamasıdır. Üretilen yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulanması bu aşamada yapılır.

1.4. Etkinlik

Aşağıdaki tabloya çeşitli alanlarda geliştirmek istediğiniz mal veya hizmet türünü ve bu konudaki yaratıcılık fikirlerinizi yazınız.

YARATICILIK FİKRİ	MAL VEYA HİZMET TÜRÜ
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

1.5. GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)

Hazırlık Çalışmaları

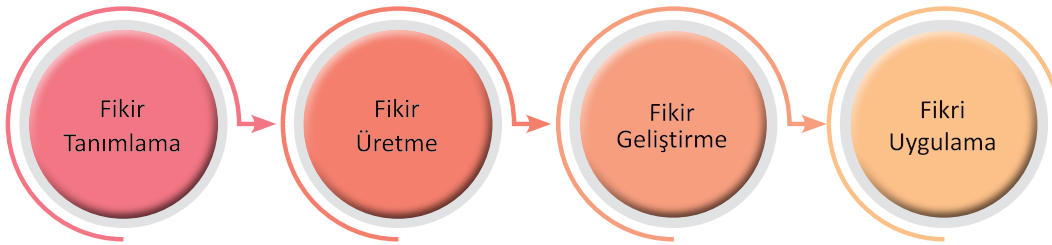
Sizce günlük yaşantıda kullanılan hangi mal ve hizmetlerin yenilenmesi gerekir? Niçin? Sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.

Yaratıcılığın sonucu olarak ortaya çıkan yenilik ya da inovasyon, ekonomik getirisi olan ve katma değer sağlayan her şey olarak tanımlanabilir. İnovasyon, yeni fikirlerin ve olasılıkların farklı bir bakış açısı ile yeniden tanımlanarak hayata geçirilmesidir. İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş mal veya hizmet üretimini gerçekleştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hâle getirmek için yapılan tüm çalışmaları kapsar.

Yenilik yapabilmek için belli bir bilgi birikiminin olması ve bu birikimin yaratıcılık ile birleştirilerek fayda sağlayacak ekonomik bir değer olarak ortaya konması gerekir.

Girişimcilik, işle ilgili fırsatları bulma, bu fırsatları değerlendirmek için uygun kararlar alma ve yönetim becerilerini kullanarak katma değer yaratma sürecidir. Bu süreçte girişimci, yeni şeylerin tasarlanması için yaratıcılığını ön plana çıkaran, yeni fikirlerin oluşmasında ve uygulamaya konulmasında en etkili olan kişidir.

Girişimcinin günümüzdeki en önemli rolü sürekli yenilikler ortaya koymaktır. Bu anlamda girişimcinin gücü, yenilik yapma ve yaptığı yenilikleri mal ve hizmetlere dönüştürebilme kabiliyetiyle ölçülür (Şema 1.4).



Şema 1.4: İnovasyon süreci

1.5.1. Girişimcilikte İnovasyon Yapma Nedenleri

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında kâr elde ederek faaliyetlerini sürdürebilmeleri için inovasyon yapmaları gerekir. Klasik girişimcilik anlayışında işletmelerin rekabet edebilmeleri için yeterli olan maliyet fayda avantajı günümüzde yeterli değildir. Bu nedenle işletmeler kendilerini aşarak inovasyon yapma sürecine girmelidir. İşletmelerin inovasyon yapma nedenleri işletmenin yapısına ve faaliyet gösterdiği pazara göre değişiklik gösterir. Bu nedenler genel olarak aşağıdaki gibidir.

- Ürünleri farklılaştırarak ürün çeşitliliğini arttırmak
- Pazar payını korumak

- Yeni pazarlara girerek müşteri portföyünü genişletmek
- Maliyetleri düşürerek kârlılığı arttırmak
- Dağıtım performansını arttırmak
- Pazarlama yöntemlerini geliştirmek
- Değişen teknolojiye uyum sağlamak
- İşletmenin yenilikçi bir işletme olarak tanınmasını sağlamak
- Daha çevreci ürün veya üretim süreçleri geliştirmek

1.5.2. İnovasyonun Sağladığı Faydalar

İnovasyon, işletmeler için sürdürülebilir bir büyüme aracı olarak değerlendirilmelidir. İnovasyon sürecini başarıyla gerçekleştiren işletmeler rakiplerine göre daha hızlı gelişip büyüyerek lider konumunda olur. İnovasyonun işletmelere sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir.

- Üretimde yüksek verimlilik
- Düşük maliyet yüksek kâr
- Rekabette üstünlük kurulması ve pazar payının artması
- Başarılı büyüme ve kurumsallaşma
- Yüksek müşteri memnuniyeti
- Çalışanlarda motivasyon ve memnuniyetin artması
- Ar-ge yatırımlarının artması

1.5.3. Girişimcilikte Başarılı Yenilikçilik Örnekleri

İşletmeleri inovasyon sürecine iten en önemli neden yüksek pazar payı ve kâr elde etmektir. Başarılı inovasyon örnekleri incelendiğinde insanların ve işletmelerin ihtiyaçlarını doğru tespit ederek bunlara cevap veren mal ve hizmetler geliştiren girişimcilerin inovasyon sürecinde yüksek başarı elde ettikleri görülür. Başarılı inovasyon örnekleri aşağıdaki gibidir.

a) Gıda Sektörü: Bu sektör nihai tüketiciler (son tüketici) için en önemli sektördür. Bu sektörde inovasyon girişimleri çoğunlukla gıdaların doğal yapılarının daha uzun ömürlü olmaları ve ambalaj malzemeleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Dünyanın önde gelen markaları ürün çeşitleri içerisine "ev yapımı, köy ürünü, katkısız, doğal" gibi kavramları ekleyerek ürünlerinde inovasyona gitmiştir. Bunun yanında doğaya verdiği zararlardan dolayı petrol ürünlerinden oluşan ambalaj malzemesi yerine doğada çözünen ve yenilenebilir yosun ve süt proteininden yapılan ambalaj ürünlerinin kullanımı artmıştır.

b) Teknoloji Sektörü: Teknoloji anlamında yapılan en önemli inovasyon örneği nano teknolojidir. Nano teknoloji çok küçük boyuttaki malzemelerin işlenmesi anlamına gelir. Bu küçük boyutun oranı metrenin milyarda biridir. Nano teknoloji, yüksek performanslı aletler geliştirmek için kullanılan her türlü tekniği kapsar. Bu teknoloji, bir büyüklük ile tanımlandığı için akla gelebilecek bütün alanlarda kullanılabilir.

Nano teknolojinin kullanım alanı sınırsızdır. Malzeme bilimi, matematik, fizik, kimya, biyoloji, tıp, ec-

zacılık, bilgisayar ve elektrik nano teknolojinin kullanıldığı başlıca alanlardır. Bu alanlarda aşağıda sıralanan çalışmalar yapılmaktadır.

- **Malzeme Bilimi:** Gelecekte yapılması planlanan yapılara ait küçük ölçekli ve hafif tasarımlardır.
- **Bilgisayar Teknolojisi:** Daha küçük ve hızlı bilgisayar elemanlarının üretimidir.
- **Elektrik:** Nano ölçekte elektrik devre elemanlarının tasarımıdır.
- **Tıp:** Hasar görmüş sinir hücrelerinin nano ölçekte onarımıdır.
- **Biyoloji ve Eczacılık:** Biyozsentezleme ile ecza malzemelerinin üretimidir.
- **Matematik:** Nano ölçekte modelleme işlemleridir.

c) Turizm Sektörü: Dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olan turizm sektörü için inovasyon çok önemlidir. Bu durum turizm yatırımlarının, ürün çeşitliliğinin ve yeniliğinin her geçen gün artacağının göstergesidir. Turizmde inovasyon, mevcut hizmeti misafir memnuniyeti yaratarak daha iyi sunmak ve hizmetin farklılaştırılması anlamına gelir.
Turizm sektöründeki yeşil otel ve sürdürülebilir otel olarak ifade edilen yenilikçi fikirler aşağıdaki gibidir.

- Çevre dostu malzeme ile inşa edilme
- Çevreye duyarlı olma
- Enerji ve su tasarrufu sağlama
- Daha az atık üretme
- Geri dönüşümlü malzeme kullanma
- Personel ve misafirleri çevre korumacılığı konusunda eğitme

Ayrıca iç ve dış turizmde yeni bir yaklaşım olan ev değişimi sistemi de turizm sektöründe çok önemli bir yeniliktir. Bu sistemde kişiler, gitmek istedikleri yerdeki evleri sanal platformlardan inceleyerek bu evin kullanıcıları ile anlaşabilmektedir. Aynı şekilde isteyen kişiler de tatile gittiği dönemlerde evlerini sanal platformlara kayıt yaptırarak kiralayabilmektedir.

ç) Tekstil Sektörü: Teknoloji, materyal bilimi ve bilgisayar sektöründeki gelişmeler tekstil sektöründe son yıllarda çok fonksiyonlu ve akıllı tekstil materyallerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu sektörde yapılan yenilikçi çalışmaları ile ürünlere dokuma, örme vb. yöntemler ile kullanım rahatlığı, sağlamlık ve yıkanabilirlik gibi özellikler kazandırılabilir. Bu da onların aynı anda görsel ve duyusal olarak tercih edilmelerini de sağlar. Ayrıca mısır püskülü, bambu, ananas yaprağı, kahve çekirdeği vb. gibi tamamen doğal malzemelerden yapılan tekstil malzemeleri de başarılı yenilikçi çalışmalardır.
Tekstil sektöründe yenilikçi çalışmalar sonucu üretilen kumaşların genel özellikleri aşağıdaki gibidir.

- Mükemmel hareket serbestisi tanır.
- Kendiliğinden güzel kokar.
- Bakteri barındırmaz.
- Su tutmaz.
- Nefes alma özelliği vardır.

- Güneşten korur.
- Kırışmayan ve boncuklanmayan özelliktedir.
- Kendini ısıtır ve soğutur.

d) Otomotiv Sektörü: Gelişen teknoloji ve enerji kaynaklarının azalması otomotiv alanında da yenilikçi girişimlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Otomotiv sektöründe kullanılan yakıt türlerinin tükenmesi ve doğaya verdiği zarar, üreticileri yenilenebilir enerji kaynaklarına yönlendirmiştir. Bu sektörde ortaya çıkan en önemli inovasyon örneği elektrikli araç üretimidir. Ayrıca insansız hareket edebilen otomobil, kendiliğinden park eden araçlar, ultrasonik sensör, arka radar ve dijital fren sistemi bu alanda yapılan inovasyon örnekleridir.

1.5. Etkinlik

Kullandığımız birçok mal ve hizmet icat edilmesinden günümüze kadar değişikliğe uğramıştır. Siz de verilen örneğe uygun mal ve hizmetler seçerek gelişim süreci tablosunu oluşturunuz.

MAL VEYA HİZMET	YARATICI FİKİR	İCAT	YENİLİK	İNOVASYON
Otomobil	İnsanların bir yerden bir yere kolay ve hızlı ulaşması	Motorlu ve tekerlekli araç	Yenilenebilir enerji ile hareket edebilen otomobil	Sürücüsüz otomobil
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

1.6. BAŞARILI GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ

Hazırlık Çalışmaları

Bir işletme kurmaya karar verdiğinizi düşününüz. Sahip olduğunuz hangi özellikler bu girişimle ilgili sizi başarıya götürür? Düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Girişimci olabilmek için bilgi, deneyim, kendine güven, cesaret ve öngörü gerekir. Sadece bilgi ve beceriye sahip bir insan kendi işini kurmayı bir şekilde başarsa bile diğer özellikler olmadıkça bu işi uzun süre devam ettiremeyecektir. Girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesinde girişimcinin kişiliği ve girişimcinin yaşadığı ortamda veya toplumda girişimcilik kültürünün yerleşme derecesi oldukça önemlidir. Girişimcilik özellikleri her birey için farklılık gösterebilir. Bununla birlikte genel kabul görmüş başarılı girişimcilik özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Şema 1.5).



Şema 1.5: Başarılı girişimcilik özellikleri

1.6.1. İş ve Görevlere Bağlanma

Başarılı girişimciler işlerine son derece sadık kişilerdir. Başladıkları bir işi tamamlayıncaya kadar büyük gayretler ve fedakârlıklar gösterirler. Başladıkları bir işi kesinlikle yarım bırakmazlar. Karşılarına çıkan engelleri yılmadan ve sabırla, yine yenilikçi yaklaşımlarla çözmeye çalışırlar.

Girişimciler başladıkları işi bitirinceye kadar mücadele ederler. Yarım kalmış projelerden hoşnut olmazlar. Büyük başarıların kolayca ve çabuk elde edilemeyeceğini bilen girişimciler, işi şansa bırakmadan projelerini başarılı bir şekilde tamamlayıncaya kadar o yönde büyük gayretler gösterirler.

1.6.2. Risk Alma

Başarılı girişimciler işletmenin geleceğini tehdit altına sokacak büyük risklere girmeyen ve bu yönde kararlar almaktan kaçınan kişilerdir. Bu kişiler kendi becerilerinin farkında olup girişimlerini ve görevlerini başarı ile yönetme ve yerine getirme sorumluluğu içinde risk alabilirler. Ayrıca belirsizlik ortamı içerisinde neyin, ne zaman ve nasıl üretileceğine ilişkin karar verip kâr elde etme beklentisiyle

sorumluluk üstlenebilirler. Buna bağlı olarak girişimci kişilerin belirsizliğe tahammül etme seviyesinin diğer kişilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

1.6.3. Fırsatları Yakalama

Girişimcileri diğer bireylerden ayıran özelliklerden biri de piyasadaki fırsatları hızlıca görüp yenilikçi yaklaşımlarla aktif uygulamalara ve katma değere dönüştürmeleridir.

1.6.4. Hızlı Karar Verebilme

Girişimci kişilerin önemli özelliklerinden bir diğeri de anlık olarak ortaya çıkan fırsatları katma değere dönüştürebilmeleridir. Bu fırsatlar kısa sürede değerlendirilmezse fırsat olma özelliğinden çıkarlar. Bu sebeple girişimcilerin hızlı karar verme yeteneğine sahip olmaları gerekir. Doğru zamanda doğru kararı veremeyen girişimciler fırsatları kaçıracaklarından girişimcilik hayatları da tehlikeye girebilir. Hızlı karar verme süreci, beraberinde risk almayı da gerektirir. Girişimci kişiler riskle birlikte yaşayabilmeyi başarabilen kişilerdir.

1.6.5. Objektif Olma

Girişimciler işlerinin yürütülmesinde ve karar verme süreçlerinde duygusal davranmak yerine objektif olmalıdır. Bazı girişimci işletmelerin yönetim kadrolarında aile bireyleri yer almaktadır. Bunun yerine işle ilgili görevlere gelecek kişilerin seçiminde liyakata uygun, bu işi hak eden ve alanında uzman kişiler seçilmelidir. Kişiye iş bulmak yerine işe kişi bulmak gerekir.

1.6.6. Geri Bildirim Alma İhtiyacı

Girişimciler yaptıkları işler ve verdikleri kararların sonuçlarını hemen görebilmek amacıyla geri bildirim almak isteyebilirler. Bunu istemelerinin nedeni, neyi ne kadar başardıklarını görmek istemeleridir. Ayrıca, alınan geri bildirimler gelecekteki yaratıcılık ve inovasyon süreçlerinde yapılan planlama ve kararlarda fayda sağlayacaktır.

1.6.7. İyimserlik

Sürekli risk alarak karar veren girişimciler zor bir durum karşısında ve en kötü bir durumda bile iyimser davranabilmelidirler. Bu durum girişimci kişilerin mücadeleci ve motivasyonu yüksek kişiler olmasının bir sonucudur. Girişimci kişiler iyimser davranarak yaptıkları işlerden vazgeçmezler. Her olumsuzluktan bir olumlu pay çıkararak girişimcilik yaşamlarına devam ederler.

1.6.8. Paraya Olan Tutum

Ticari faaliyetlerin temel amacı kâr elde etmektir. Kâr ise başarılı girişimcilik faaliyetlerinin sonucudur. Girişimci kişilerin temel motivasyon kaynağı para olmayıp yaptıkları girişimlerin başarısıdır. Bu başarıların doğal sonucu olarak kâr elde edilecektir. Gerçek girişimcilerin para hırsı yoktur.

1.6.9. Proaktif Yönetim

Proaktif, bir işte önlem almaktır. Bilinçli olarak ya da olmayarak olumlu-olumsuz mevcut koşulların sonucunu değiştirmek amacıyla inisiyatif almaktır. Başarılı girişimcileri diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri proaktif yönetim anlayışıyla çalışmalarıdır. Bu girişimciler günlük çalışmalarını sistemli bir şekilde yaparken aynı zamanda yapacakları yatırım ve alacakları kararların planlarını da ortaya koyarlar.

1.6.10. Bağımsız Olma

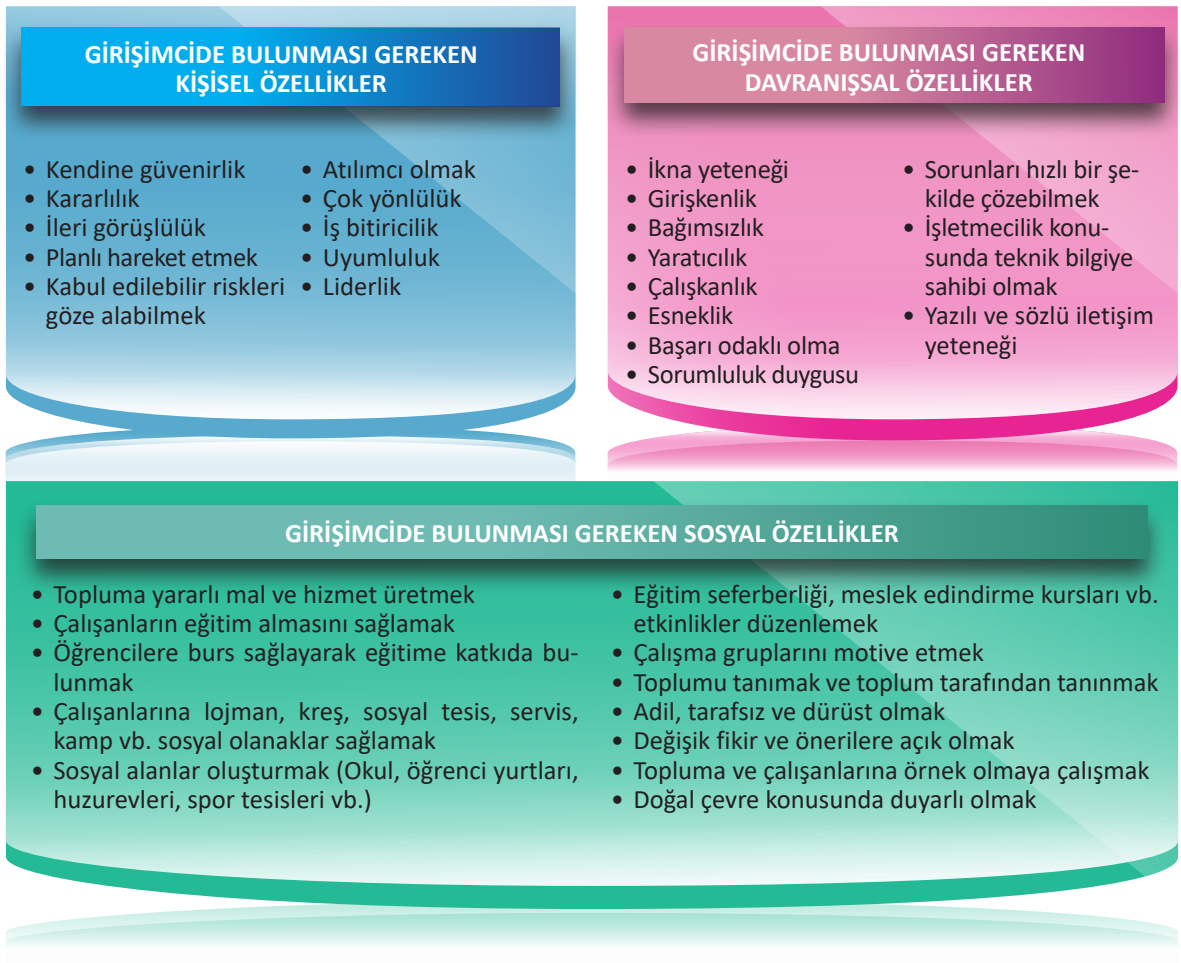
Bağımsız olma isteğinin nedenleri herkes için farklıdır. Bu isteğin temelinde ekonomik olarak başkalarına bağımlı olmamak vardır. Bunun yanında kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kendi işinin patronu olma isteği ve hedeflerini gerçekleştirme duygusu kişinin bağımsız olma isteği yönündeki motivasyonunu arttırmaktadır.

1.6.11. Yaratıcı ve Yenilikçi Olma

Yaratıcılık; yeni fikirler üretme yeteneği, yenilikçilik ise bir yaratıcılığın sonucu olan bir süreçtir. Yani zihinsel faaliyetlerle başlayan yaratıcılık, ortaya çıkan yeni mal veya hizmet (ürün) ortaya konması ile devam eder.

Girişimciler artan rekabet ortamında tutunabilmek ve işletme hedeflerine ulaşabilmek için yaratıcı düşünce yeteneklerini geliştirmeli ve bunları yeni mal veya hizmet olarak ortaya koymalıdır. Yaratıcı faaliyetlerin ürünü olan yenilikçi olma özelliği girişimcilerin risk alma unsurunu da beraberinde getirir.

Ayrıca girişimcilik özellikleri bireyler için farklılıklar taşımaktadır. Başarılı girişimciyi diğerlerinden ayıran özellikler hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan hareketle başarılı girişimcilik özellikleri kişisel, davranışsal ve sosyal özellikler olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Şekil 1.7).



Şekil 1.7: Girişimcide bulunması gereken kişisel, davranışsal ve sosyal özellikler

1.6. Etkinlik

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak Evet cevaplarınızı "4" Hayır cevaplarınızı "0" olarak puanlayınız. Bütün soruları cevaplandırdıktan sonra etkinlik sonunda yer alan puan aralığına göre kendinizi değerlendiriniz.

SIRA NO	SORULAR	EVET	HAYIR
1	Ne kadar para kazanacağınızın kontrolünün sizde olmasını ister misiniz?		
2	Bağımsız olmak ve kendi işinizin patronu olmak ister misiniz?		
3	Esnek çalışma saatlerinizin olmasını ister misiniz?		
4	Karar vermede başarılı mısınız?		
5	Yeni bir mal veya hizmet yaratmak ister misiniz?		
6	Gerçekleşmeden önce çevrenizdeki eğilimleri tahmin edebilir misiniz?		
7	Her zaman fırsatları bulan ya da fırsatları yaratan bir kişiliğe sahip misiniz?		
8	İyi bir fikriniz olduğunda ya da bir fırsatı fark ettiğinizde bu fırsatı değerlendirir misiniz?		
9	Değişimden hoşlanır mısınız?		
10	Sürekli bir şeyleri iyileştirmekten (geliştirmekten) hoşlanır mısınız?		
11	Rekabetin yoğun olduğu piyasada sizce satın alınmaya değecek bir uzmanlık, bir beceri, bir ürün veya bir hizmet var mıdır?		
12	Girişimde bulunmak istediğiniz sektörle ilgili bilgi ve tecrübeniz var mıdır?		
13	Hizmetlerinize veya ürününüze ihtiyaç duyabilecek tüketici kitlesine ulaşabilme ve tutunma konusunda başarılı olabileceğinizi düşünüyor musunuz?		
14	Hukuk ve muhasebe ile ilgili konularda size yardımcı olacak güvenilir danışmanlarınız var mı?		
15	Sözleşme takibinden, satıştan ve müzakereden hoşlanır mısınız?		
16	Maddi olarak zor durumda kaldığınızda ilk altı ay için, birikiminiz ya da finansal açıdan sizi destekleyebilecek tanıdıklarınız var mı?		
17	Ailenizden ve önem verdiğiniz kişilerden moral desteği alıyor musunuz?		
18	Genel sağlığınız yerinde midir?		
19	İşlerin yolunda gitmesi güçleştiğinde bile kendinizi hevesli ve coşkulu tutabilir misiniz?		
20	İşletmenizin düzgün işlemesini sağlamak için zamanınızın çoğunu vermeye istekli misiniz?		
21	Zamanınızın çoğunda yalnız çalışmaktan hoşlanır mısınız?		
22	İşleri ve zamanı yönetme konusunda yeterince düzenli misiniz?		

23	Başladığınız işi bitirir misiniz?		
24	Müşterinin daima haklı olduğuna inanıyor musunuz? Müşteriyi kaybetmemek için bir konuda onun dediğini kabul etmeye razı olur musunuz?		
25	"Para kazanmak için para harcamak gerekir" sözüne inanıyor musunuz?		
	TOPLAM PUAN		

Değerlendirme: "Evet" cevaplarınızdan aldığınız toplam puanınızın denk geldiği aşağıdaki puan aralığını belirleyerek dört farklı sınıflandırmaya göre kendinizi değerlendiriniz.

PUAN ARALIĞI	SONUÇ-DEĞERLENDİRME-ÖNERİLER
0 - 49	Hayatınızın bu döneminde kendi işinizin peşine düşmek uygun bir seçenek gibi görünmüyor. Şu an için başkası adına çalışmak daha iyi olabilir. Şartlar daha uygun olduğunda girişimciliği tekrar düşünebilirsiniz.
50 - 69	Bazı nitelikler, tutumlar veya uygun destek konusunda eksikliğiniz olduğu görülüyor. Cesaretiniz kırılmasın. Biraz çalışma, beceri geliştirme veya eksikliklerinizi tamamlayan bir ortak desteği almanız durumunda girişimci olabilirsiniz
70 - 84	Bir işletmeyi başarılı kılabilecek durumdasınız. Girişimcilik sürecine başlamadan önce diğer insanlarla (örneğin, danışman veya koçlarla) görüşmeyi ve testteki bazı konuları özellikle "Hayır" cevabını verdiklerinizi geçirmeyi ihmal etmeyiniz.
85 - 100	Hemen işe koyulabilirsiniz. Giriştiğiniz işte başarılı olmaya yatkın bir kişiliğe sahipsiniz. Başarılı bir başlangıç ve uzun dönemde işletmenin ayakta kalması için gerekli temel tutum ve karakter özelliklerine sahipsiniz.

1.7. NASIL GİRİŞİMCİ OLUNUR?

Hazırlık Çalışmaları

Sizce bir kişinin, işletme kurabilmesi için hangi özelliklere sahip olması gerekir? Düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Girişimcilik, gelişen dünyada ülke ekonomilerinin en önemli gelişme dinamiklerinden birisidir. Kullanılmayan kaynakların faaliyete geçmesi ve istihdam oluşturarak işsizliğin azaltılması, girişimciliğin yaygınlaşmasına bağlıdır. Bu nedenle her ülkede girişimcilik teşvik edilmekte ve desteklenmektedir.

Girişimcilikte başarılı olmak için öncelikle girişimciliğe başlamak gerekir. Günümüzde birçok insanın gerçekleştirmeyi istediği değişik fikirler olabilir. Ancak bunların çok azı hayal etmekten öteye geçerek hayat bulmaktadır. Burada önemli olan nokta, fikirlerin uygulamaya konmasıdır. Başarılı olabile-

cek birçok iş fikri hayata geçirilmediği için hayal olarak kalmış veya bir başkası tarafından değerlendirilmiştir.

Girişimci olmak isteyen bir kişinin öncelikle kendisine "Nereden başlamalıyım?" sorusunu sorması gerekir. Başarılı bir girişimci, amaçlarını gerçekleştirmek için yüksek motivasyonla çalışmalarını yaparak iş fikrini hayata geçiren kişidir.

Başarılı bir girişimci olabilmek için izlenmesi gereken yollar Şema 1.6'da gösterilmiştir.



Şema 1.6: Girişimcilik süreci

1.7.1. Başarılı Bir İş Fikri Belirleme

Girişimci olmak isteyen kişilerin başarılı olabileceklerine inandıkları, yeteneklerine, bilgi ve beceri düzeylerine uygun ve uygulamaya karar verdikleri fikirlere **iş fikri** denir. Girişimci adayının öncelikle iyi bir iş fikri belirlemesi gerekir.

İş fikri bulmak isteyen kişi, piyasayı çok iyi araştırmalıdır. İş fikrine araştırmaları sonucu elde ettiği verilerle karar vermelidir. İş fikri bulmanın birçok yolu vardır. En çok kullanılan iş fikri kaynakları aşağıdaki gibidir.

- Geçmişte elde edilen bilgi ve tecrübeler
- Piyasadaki iyi uygulamalar
- Piyasadaki yenilikler
- İthalat ve ihracat analizleri
- Gözlemler, yurt dışı gezileri ve fuarlar
- Bölgesel gelenekler, yerel potansiyeller ve coğrafi özellikler
- Hobi ve sporlar

- İnternet, sosyal medya, görsel basın yayın araçları ve televizyon
- Başarılı girişimcilerin başarı hikâyeleri
- Sektörel ve sistemsel fırsatlar
- Uzman görüşleri

1.7.2. Çalışma Programı Hazırlama

Girişimci adayı iş kurma sürecinin tamamını içeren bir çalışma programı hazırlamalıdır. Süreç içerisinde işin gidişine göre programı gözden geçirerek geliştirmesi gerekir.

Bu program kapsamında, iş fikrinin belirlenip işin kurulmasından ürün ve hizmetlerin ilk müşterilere ulaştırılmasına kadar geçen süreçte yapılan araştırmalar, planlamalar ve uygulamalar eksiksiz yapılmalıdır. Girişimci adayı program hazırlama sürecinde aşağıdaki çalışmaları yapmalıdır.

a) Araştırma: Girişimci adaylarının kurmak istedikleri iş ile ilgili birçok konuda araştırma yapması gerekir. Araştırılacak konular, araştırma öncesinde yapılan çalışma planında belirlenmelidir. Girişim yapılacak sektör, iş fikri, ölçek, zaman, ortaklar, kuruluş yeri ve müşteri kitlesi gibi konularda araştırma yapılarak tespitlerde bulunmak başarı açısından çok önemlidir.

b) Planlama: Bir amacı gerçekleştirmek için gerekli olan faaliyetlerin belirlenme sürecidir. Girişimci adayı amacına ulaşmak için ne gibi işlerin yapılması gerektiğini, bunların sırasını, zamanını, süresini, kimler tarafından ve hangi yollar izlenerek yapılacağını belirleyerek planlama yapmalıdır. Planlama, akılcı bir yönetim biçiminin temelini oluşturarak girişimcinin ileriyi görmesini sağlar. Planlama ile neyi, niçin, ne zaman, nerede ve kimin yapacağı belirlenir. Hedeflere ulaşmak için yapılmış bir planlamanın girişimci ve işletme açısından birçok faydası olur. Bunlar aşağıdaki gibidir.

- İş gücü, personel, malzeme, para, zaman ve yer gibi kaynakların en etkili ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar.
- Yöneticilerin çalışmasını rahatlatır.
- Çalışmaların belirlenen sürelerde tamamlanmasını sağlar.
- Yapılan çalışmalarla belirlenen amaca ne kadar ulaşıldığını gösterir.
- Denetim standartlarını belirler.
- Amaca ulaşılıp ulaşılmadığını denetler.
- Daha rasyonel (gerçekçi) kural ve ilkelerin geliştirilmesine yol açar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Yapılan çalışmaları bir düzen içerisinde gerçekleştirir.

Etkili bir planlamanın olması için yapılan planın açık, net ve belirlenen amaca yönelik olması çok önemlidir. İyi bir planlamada bulunması gereken özellikler aşağıdaki gibidir.

- İşletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.
- İşletmenin yapısına uygun esneklikte olmalıdır.
- En düşük maliyetle yapılarak uygulanmalıdır.
- Belirlenen amaç için en uygun bir sürede uygulanabilir olmalıdır.

- Uygulama aşamasında karşılaşılabilecek olumsuz durumlar için alternatif seçenekler sunmalıdır.
- Sistem içerisinde yer alan elemanlar arasında denge unsuru olmalıdır.
- İşletmenin var olan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmayı hedef almalıdır.

c) Organizasyon (Örgütlenme): İşletme amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetimin yapılması sürecidir. Girişimciler, planlamada belirlenen işletme amaçlarına ulaşmak için seçilen işler, kişiler ve iş yerleri arasında yetki ilişkileri kurarak organizasyon faaliyetleri yapmalıdır. Amaçlara ulaşabilmek için en etkin ve verimli faaliyetlerle bir düzen sağlanır ve işletmenin organizasyonu oluşturulur.
Girişimciler, planlamada belirlenen amaca ulaşabilmek için bir organizasyon yapısı kurmalıdır. Amaç, işletmenin en verimli ve etkili bir biçimde hedefe ulaşmasıdır. Organizasyon yapısı aşağıdaki aşamalardan oluşur.

- **İşlerin Organizasyonu:** İlk olarak amaca ulaşmak için gereken iş ve faaliyetler ayrıntılı bir biçimde tespit edilerek gruplara ayrılır. İşlerin gruplandırılması ve bölümlere ayrılması sonucunda iş ve görev dağılımı ortaya çıkar.
- **Çalışanların Organizasyonu:** İşlerin belirlenerek gruplara ayrılmasından sonra, bu işlerin kimler tarafından yapılacağı belirlenmelidir. Yapılacak işler, kişilerin bilgi, beceri, deneyim ve bilgi düzeylerine uygun bir şekilde iş yapanlara dağıtılır.
- **Yer, Araç ve Yönetimlerin Organizasyonu:** Son olarak işlerin yapıldığı yer, kullanılacak ham madde, makine, bina, araç gereçler ve yöntemlerle ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması gerekir.

ç) Koordinasyon: Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı elde edebilmek için işletmenin bütün faaliyetlerinin uyum içerisinde yürütülmesine **koordinasyon** denir. Belirlenen işletme amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların istek ve çabaları çok önemlidir. Bunun yanında her çalışan diğer bölüm ve çalışanlarla uyum içerisinde olmalıdır. Koordinasyon, sistem içerisinde yer alan unsurlar arasında iyi bir iletişimin varlığı ile mümkün olur. Koordinasyonun işletmeye sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir.

- Koordinasyon yeni fikirlerin ortaya çıkmasını, yayılmasını ve gelişmesini sağlar.
- Sorunlar kime ait olursa olsun herkes tarafından anlaşılabilir.
- Karışıklıkların ve tekrarların önüne geçer.
- Politika, plan ve ilkelerin herkes tarafında aynı şekilde anlaşılmasını sağlar.
- Çalışanları motive ederek çalışma arzularının artmasına olanak tanır.
- Planlar daha iyi uygulanma imkânına kavuşur.
- İşletmede iyi bir örgüt yapısı oluşturulmasını sağlar.
- İşletme plân ve programlarının uyumlu olmasına imkân verir.
- Çalışanlar arasında etkili iletişim sağlanır.
- Örgüt içinde iş birliği anlayışı gelişir.

Koordinasyon; iş fikri, çalışma programı araştırma, planlama ve organizasyon gibi diğer fonksiyonların bir araya gelmesi ile oluşan bir süreçtir. İşletmenin hedeflenen amaçlara ulaşarak başarılı olması, çalışmaların uyumlu olmasına ve fonksiyonların eksiksiz yerine getirilmesine bağlıdır. Koordinasyonun ilkeleri aşağıdaki gibidir.

- Koordinasyon, ilgili sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşme ile sağlanmalıdır.
- Koordinasyon, sürecin en başında planlama yapılırken sağlanmalıdır.
- Koordinasyon, bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin birbirleri üzerine olan etkilerine dikkat edilerek yapılmalıdır.
- Koordinasyon işletme faaliyetlerinin her aşamasında sürekli yapılmalıdır.

Koordinasyon sürecinin çeşitleri aşağıdaki gibidir.

- **Dikey Koordinasyon:** İşletmenin farklı kademeleri arasında yer alan birimlerin yönetici ve astları arasındaki koordinasyondur. Örneğin, bir muhasebe müdürünün üç yardımcısı ve her yardımcının da iki şefi varsa müdür ile yardımcıları ve yardımcılarla şefler arasında kurulan koordinasyondur.
- **Yatay Koordinasyon:** Aynı hiyerarşik kademede bulunan yöneticiler arasında kurulan koordinasyondur. Yatay koordinasyon aynı bölümde çalışan bireyler arasında kurulabileceği gibi başka bölümlerin aynı seviyedeki çalışanları arasında da kurulabilir. Ancak bir yöneticinin başka bir yönetici üzerinde yetki kullanma hakkı yoktur.
- **Merkezî Koordinasyon:** Bazı durumlarda merkezî koordinasyon birimi kurulabilir. Değişik birimlerdeki görevliler bir üst birimlere başvurmadan merkezi koordinasyon birimleriyle ilişki kurabilirler.

d) Kontrol: Yöneticilerin örgüt amaçlarının başarılıp başarılmadığını değerlendirmesi ve performansın iyileştirilmesi için eyleme geçmesi olarak tanımlanabilir. İşletmede yerine getirilen tüm faaliyetlerin plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelenmesi işlemidir. Kontrol sürecinin temel unsurları aşağıdaki gibidir.

- Standartların belirlenmesi
- Performansın ölçülmesi
- Performansın standartlarla karşılaştırılması
- Sonuçların değerlendirilmesi ve gerekirse eyleme geçilmesi

e) Ön Değerlendirme ve Fizibilite Araştırması: İşletmeler kurulmadan önce yapılan ve fikrin ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel açıdan uygun olup olmadığını belirlemeye yarayan kapsamlı araştırmalardır. Girişimci adayı; yeni bir iş fikri oluşturduktan sonra bunun uygulanabilir nitelikte olup olmadığını, yapacağı araştırmalar ve fizibilite çalışmalarıyla ortaya koymalıdır. Bu çalışmaların küçük veya büyük her işletme tarafından yapılması gerekir.
Bu çalışmalar sonucunda iş fikrinin uygulanmasına engel bir durum olup olmadığı anlaşılır. Ayrıca birden fazla iş fikri içerisinden en uygun olanın seçilmesine de katkı sağlar. Ön değerlendirme ve fizibilite çalışmaları beş bölümde yapılır. Bu çalışmalar aşağıdaki gibidir.

- **Ekonomik Araştırma:** Kurulacak işletmenin ekonomik açıdan verimli olup olmadığının araştırılmasıdır. Kuruluş yeri belirlenerek üretilmesi planlanan mal veya hizmetin talep ve pazar payının tahmini çalışması yapılır.
- **Teknik Araştırma:** Genel olarak mühendislik alanındaki çalışmaları kapsar. İşletmelerin seçeceği teknolojinin belirlenmesinde temel oluşturur. Üretim süreci aşamalarının tanımlanması, üretim teknolojisinin ve makinelerinin seçimi, fabrika içindeki yerleşimi ve bakım onarım olanaklarının araştırılması bu çalışmalar kapsamındadır.

- **Finansal Araştırma:** Yeni işletmenin ihtiyaç duyduğu sermaye miktarı ve finansman kaynağı, kâr zarar analizleri ve kârlılığın belirlenmesi işlemleri finansal araştırma kapsamında yapılır. Finansal araştırma sonucunda fayda ve maliyet açısından bir değerlendirme yapılır. Piyasaya sunulacak ürünün satış fiyatı belirlenir.
- **Hukuksal Araştırma:** Yeni bir iş fikriyle piyasaya girmek isteyen girişimcilerin konuyla alakalı yasal konuları da araştırmaları gerekir. Bu konular işletmenin muhatabı olacak kamu ve sivil toplum kuruluşları olabileceği gibi işletmeyi ilgilendiren mali, hukuki ve sosyal konular da olabilir.
- **Örgütsel Araştırma:** Yeni kurulan işletmede çalışacak kişilerin belirlenmesi, bunlar arasındaki hiyerarşik yapı, yetki ve sorumlulukların dağılımı, fiziksel yapının düzenlenmesi gibi organizasyon çalışmaları bu aşamada yapılır.

f) İş Planı Hazırlama: Belirlenmiş bir iş fikrini ayrıntılı bir şekilde inceleyen amaç odaklı ve planlı bir doküman ya da belli bir süre içerisinde yürütmeye karar verilen işletme faaliyetlerine **iş planı** denir. İş planı işin başında yapılmalıdır. Çünkü ortaya çıkan sonuçları belirlenen hedeflerle karşılaştırarak kontrol etme imkânı verir. Bir iş planında yer alması gereken unsurlar aşağıdaki gibidir.

- İş planının özeti
- Girişimcinin hedefleri ve amaçları
- İşletmenin özellikleri ve kuruluş dönemi planı
- İşletmenin piyasa ve talep araştırması
- İşletmenin uygulayacağı pazarlama planı
- Üretim süreçleri ve üretim planı
- Örgütlenme ve yönetim planı
- İşletmenin finansal planı

İş planı yeni kurulacak bir işletme için yol gösterici bir rehber, işletmenin mevcut durumunu kontrol etmek ve büyümek isteyen girişimciler için önemli bir unsurdur. İş planının sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir.

- Girişimcinin işletmeyi objektif olarak görmesini sağlar.
- İşletmenin başarısı için yapılması gereken çalışmaların oluşturulmasına destek verir.
- Girişimci için iletişim aracı ve çalışma rehberi olur.
- İş fikrinin başındaki tahminler ve oluşan sonuçların karşılaştırılmasında ölçütler belirler.
- İşletmeye fon sağlayanlara ve yatırımcılara gerekli bilgileri verir.
- Üretilen finansal tablolar ile işletmenin mali durumu hakkında bilgi verir.
- Ortaya çıkabilecek riskler karşısında nasıl hareket edileceği hakkında bilgi verir.

1.7. Etkinlik

Girişimci olabilmek için bir yerden başlayarak çeşitli çalışmalar yapmak gerekir. Siz de kendinize bir sektör ve konu belirleyerek girişimcilikte bulunmak istediğinizi düşününüz. Bu düşüncenizi hayata geçirerek başarılı olmak için ne gibi çalışmalar yapmanız gerektiğini aşağıdaki tabloya yazınız.

GİRİŞİMCİLİKTE BULUNULACAK SEKTÖR VE KONU	YAPILACAK ÇALIŞMALAR
1.	1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. ..... 5. ..... 6. ..... 7. ..... 8. ..... 9. .....

1.8. GİRİŞİMCİ OLMANIN ŞEKİLLERİ

Hazırlık Çalışmaları

Bir işletme sahibi olmak isteseniz daha önce kurulmuş bir işletmeyi mi almak istersiniz yoksa yeni bir iş mi kurmak istersiniz? Düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Dünya üzerinde ekonomik anlamda güçlü ülkelere bakıldığında temelde başarılı girişimcilik faaliyetlerinin olduğu görülür. Artan rekabet ortamı, girişimcilik faaliyetlerinin beraberinde önemini artırmıştır. Girişimciler ekonomik sistemin vazgeçilmez bir unsurudur.

Piyasadaki fırsatları izleyen, risk alan ve yenilikçi bir bakış açısını barındıran bireyler, girişimcilik faaliyetleriyle yeni işletmelerin kurulmasını, çoğalmasını ve büyümesini gerçekleştirirler.

Girişimci olmak için çeşitli yollar vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir.

- Yeni bir iş kurmak

- Mevcut bir işletmeyi satın almak
- Franchise (Frençayz) satın almak
- Aileye ait işletmeyi devralmak
- Ev tabanlı girişimcilik
- Diğer girişimcilik seçenekleri

Bu yolların kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri vardır. Girişimci olmak isteyen kişilerin bu yönleri çok iyi inceleyerek piyasaya giriş yöntemini belirlemesi gerekir.

1.8.1. Yeni Bir İş Kurmak

Girişimcinin yeni bir mal ya da hizmeti pazara sunma isteğiyle kendi iş fikrine uygun yeni bir iş kurma işlemidir. Yeni bir iş kurulması finansal, ekonomik, teknik ve hukuki boyutlarıyla ele alınması gereken çok yönlü bir süreçtir. Girişimci, iş fikrini hayata geçirebilmek için gerekli araştırmayı yaparak kendi işletmesini kurar. Yeni iş kurulmasında müşteri analizi oldukça önemlidir. Çünkü, müşterilerin tercihini değiştirmesi çok zordur. Müşterinin bu süreçteki beğenisi, işletmenin devamlılığını sağlaması açışından önemlidir (Şema 1.7).



Şema 1.7: İş kurma süreci

1.8.2. Mevcut Bir İşletmeyi Satın Alma

Bir işletmeyi satan kişiden işletmenin alınması işlemidir. İşletmenin hâlihazırda müşteri potansiyeli ve pazar payı vardır. Amaç, müşteri portföyünü ve bu işletmenin sahip olduğu imajı kullanarak yapılacak yenilik ve değişikliklerle işletmeyi daha da geliştirmektir.

Var olan bir işletmeyi satın alma işleminin avantaj ve dezavantajları vardır. Avantajlar dezavantajlara göre daha fazla ise satın alma kararı verilebilir. Aksi durumda bu karardan vazgeçilmelidir.

a) Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almanın Avantajları: Mevcut bir işletmeyi almanın yeni iş kurmaya göre birçok olumlu yönü vardır. Alınan işletmenin piyasada oluşturduğu olumlu imaj ve elde edilen müşteri kitlesi bunların en önemlileridir. Çünkü oluşturulan imajın ve tüketicilerin davranışının değişmesi çok zordur.

Mevcut bir işletmeyi almanın yeni bir iş kurmaya göre avantajları aşağıdaki gibidir.

- **Risk:** Yeni bir iş kurmak, özellikle ilk yıl için çok fazla risk taşımaktadır. Bunun yanında başarıyla işleyen bir işletmeyi satın almak, yeni bir iş kurmaya göre daha az risk taşır.
- **Kâr:** Yeni kurulan bir işletmenin kâra ulaşma süresi, kuruluş giderlerinin yüksek olması nedeniyle uzun zaman alabilir. İşletmenin ilk yıllarda düşük kâr sağlaması hatta hiç kâr elde etmemesi dahi mümkündür.
- **Planlama:** Satın alınan işletmenin geçmiş dönemlerde finansal ve pazarlama alanlarında yapmış olduğu çalışmalar bu işletmede gelecekte yapılması muhtemel çalışmalar için kaynak oluşturur.
- **Maliyet:** Mevcut bir işletmeyi satın almak, genellikle yeni bir iş kurmaya göre daha düşük maliyetli olur.
- **Finansman Kolaylığı:** Var olan bir işletmenin alınması durumunda ihtiyaç duyulan finansman, piyasadan daha rahat tedarik edilebilir. Yeni kurulum işlemindeki belirsizlik, finansman bulmayı zorlaştıracağı gibi finansman maliyetini de yükseltecektir. Ayrıca herkes tarafından bilinen ve kredi puanı yüksek bir işletme için ihtiyaç duyulan finansman daha rahat tedarik edilir.

b) Mevcut Bir İşletmeyi Satın Almanın Dezavantajları: Mevcut bir işletmenin satın alınması durumunda o işletmenin fiziksel olarak varlıklarının yanında işletmenin sorunları ve piyasadaki imajı da alınmaktadır.
Bundan dolayı satın alma işleminin sağlayacağı kazanç ve alınan risk karşılaştırılarak en uygun karar verilmelidir.

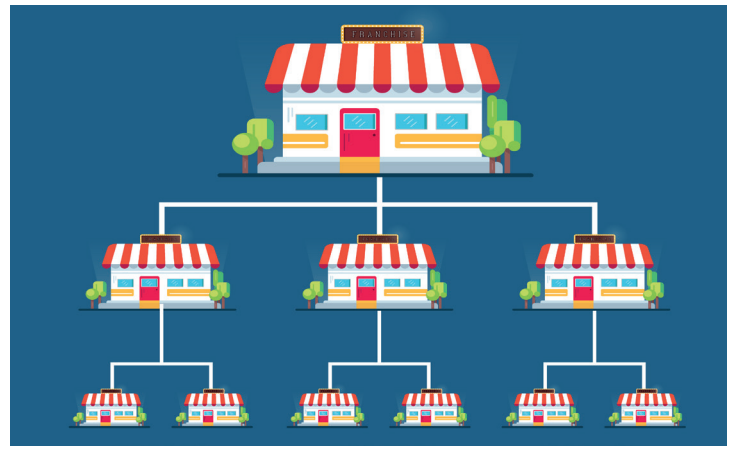
Mevcut bir işletmeyi satın almanın yeni bir iş kurmaya göre dezavantajları aşağıdaki gibidir.

- **İşletmeyle İlgili Sorunları Alma:** Alınan işletmenin ürün ya da hizmet kalitesi düşmüş, işletme pazar payını kaybetmiş ve piyasadaki firma imajı bozulmuş olabilir. Bu durumda girişimci, satın aldığı firmanın bütün sorunlarını da almış olur.
- **Yetersiz ve Niteliksiz Personel:** Yeni işletmenin alınmasıyla birlikte çalışanlara ait sorunlar da alınmış olur.
- **Kötü Uygulamalar:** Alınan işletmede uygulanan tahsilat ve ödeme şekilleri, çalışma şartlarının tatmin edici düzeyde olmayışı ve müşterilerin işletmeye olan güvensizliği gibi konular, alınan işletmeyle beraber gelecektir. Bunları düzeltmek sabır ve zaman gerektirir.
- **Eskimiş Bina ve Teçhizat:** Alınan işletmede var olan araç gereç, makine ve teçhizat eskimiş, yıpranmış ve verimsiz olabilir. Ayrıca bu malzemeler teknoloji bakımından da ihtiyaca cevap vermiyor olabilir. Bu durumda mevcut durumu güncelleştirmek daha maliyetli olacaktır.
- **Fazla Ödeme Yapma:** Alınacak işletmenin mevcut değerinin uzman kişiler tarafından doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekir. Gerçeği göstermeyen hesaplamalar, stok durumları ve işletmenin mevcut varlıkları, işletmenin gerçek değerinden daha yüksek bir fiyata alınmasına sebep olur. Bu durum girişimcinin kârını olumsuz yönde etkiler.

1.8.3. Franchise (Frençayz) Satın Almak (İmtiyaz Hakkı Elde Etmek)

Kelime olarak imtiyaz verme anlamına gelen franchise, bir sistem veya markanın imtiyaz hakkını belirli bir süre için belirlenen şartlar ve standartlar içerisinde ve belirli bir bedel karşılığında kullandırma işlemidir.

Franchising (Frençayzing) sistemi işletmelerin mal ve hizmetlerini pazarlamada ortaya çıkan güçlükleri aşmak, pazar paylarını artırmak ve işletmelerin pazarlama maliyetlerini düşürmek amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir (Görsel 1.12).



Görsel 1.12: Franchise sistemi

Franchise almak güvenli ve markalı girişim yapmanın en uygun yöntemidir. Girişimcinin franchise ile iş hayatına girmesi durumunda başarı şansı artacaktır.

Franchising sistemi; gıda, giyim, market, lokantacılık, otelcilik, ayakkabı ve turizm gibi birçok alanda başarıyla uygulanmaktadır.

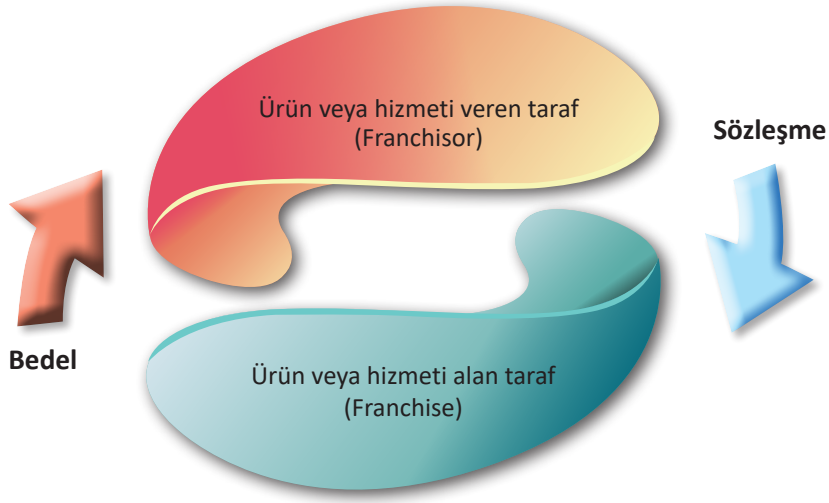
a) Franchise (frençayz) Sisteminin Unsurları: Franchise sistemi; franchisor (frençayzır), franchise ve franchising (frençayzing) sözleşmesi olmak üzere üç unsurdan oluşur. Bu kavramlar sırasıyla franchise vereni, franchise alanı ve franchisenin kapsamını belirleyen sözleşmeyi ifade eder.

- **Franchisor:** Bir ürün, fikir veya hizmete sahip olup bunları bir patent, marka ya da ticari isim altında korumaya alarak bunların satış, dağıtım veya işletme hakkını belirli bir ücret karşılığı veren işletmedir. Franchisor, başka bir kişi veya işletmelere ticari adını, markasını, pazarlama sistemini ve üretimle ilgili teknik haklarını satan taraftır.
- **Franchisee (Frençayzi):** Franchisor'un ticari adını, markasını, patent, iş görme ve teknik yöntemlerini, üretim ve satış sistemini ve diğer sınaî ve fikrî mülkiyet haklarını, franchising sözleşmesinde belirtilen koşullara göre ödeyerek alan bağımsız yatırımcılardır.
- **Franchise Sözleşmesi:** Franchisee ve franchisor arasında yapılan, tarafların haklarını ve bu hakların kullanılmasına ilişkin koşulların süresini ve kapsamını içeren ve taraflarca onaylanan bir anlaşmadır.

Franchise sözleşmesinde belirtilen isim, marka veya sistemin kullanma hakkını alan franchisee tarafından sisteme ilk girişte franchisore ödenen ücrete **franchisee fee** denir. Ayrıca franchisee yıllık satış hasılatı veya elde ettiği kârdan da franchisore bir ödeme yapar. Bu ödemeye de **royalty (royılti)** denir.

Franchising sözleşmesi ile çalışan birçok iş alanı vardır. Bunlar içerisinde franchise sözleşmesi en çok

fast food, otel, lokanta işletmeciliği, otomobil kiralama, satış ve servis acentaları, tekstil, giyim ve ayakkabı mağazaları, bilgisayar, eğitim, kozmetik ürünleri, sağlık ürünleri, yiyecek-içecek satışı yapan marketler, kuru temizleme, taşımacılık şirketleri, ev aletleri ve hırdavat, yapı dekorasyon, temizlik şirketleri, iş araçları ve gayrimenkul alım satım ve kiralama alanlarında kullanılmaktadır (Şema 1.8).



Şema 1.8: Franchise taraflarının ilişkisi

b) Franchise Sisteminin Özellikleri: Franchising sisteminin kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Franchise sözleşmesi tek satıcılık, lisans sözleşmesi, know how (nou hou) gibi sözleşmelerden oluşan karma bir sözleşmedir.
- Franchise birbirinden bağımsız en az iki taraf arasında anlaşmayla yapılır.
- Sözleşmeye konu olan ürün veya hizmetin markası ve adı her yerde aynıdır.
- Üretim ile satış aynı imaj altında gerçekleşir.
- Sisteme ilk girişte ve belirli dönemlerde ödenmesi gereken bir ücret vardır.
- İlk franchise alan işletme, başka firmalara da franchise verme hakkına sahip olabilir.

c) Franchising Çeşitleri: Franchising sisteminde taraflar, aralarında imzaladıkları sözleşmede birbirlerine karşı olan hak ve yükümlülüklerini belirlerler.
Franchising sistemi, çeşitleri açısından üç başlık altında incelenebilir.

- **Ticari İsim Franchising Sistemi:** Franchise veren işletmenin franchise alan işletmeye markasını, ticari ismini ve işletme adını kullanma hakkı verdiği sistemdir.
- **Ürün Dağıtım Franchising Sistemi:** Franchise veren işletmenin ürünlerinin, tekrardan franchise veren işletmenin markası altında satılması işlemidir. Genellikle otomobil, petrol, içecek ve kozmetik gibi endüstriyel sektörlerde kullanılır.
- **Tam Franchising Sistemi:** Franchise veren işletmenin, franchise alan tarafa bütün işletme sistemini tamamen sattığı sistemdir. Diğer çeşitlerden farklı olarak faaliyet yöntemleri, tesis yerleşim düzeni, pazarlama stratejileri, kalite kontrol süreçleri gibi sistemlerin tamamı franchise veren işletme tarafından üstlenilir. Fast food zincirleri, oteller, araç kiralama şirketleri ve eğitim kurumları gibi alanlarda yaygın olarak kullanılır.

ç) Franchising Almanın Avantajları: Birçok bakımdan diğer sistemlerden olumlu yönde ayrılan franchise sisteminin genel amaçları aşağıdaki gibidir (Şekil 1.8).

d) Franchising Almanın Dezavantajları: Tercih edilen her seçeneğin edilmeyenlere göre olumsuz tarafları da vardır. Franchise sisteminin seçilmesi durumunda ortaya çıkabilecek dezavantajlar aşağıdaki gibidir (Şekil 1.8).



Şekil 1.8: Franchising almanın avantajları ve dezavantajları

1.8.4. Aileye Ait İşletmeyi Devralmak

İşletmeyi aile reisinin vefat etmesi veya varislerine bırakması sonucu devralan kişinin işini geliştirmesi şeklinde ortaya çıkan girişimcilik türüdür. Miras yoluyla varislerine kalan işletmeler, devralan yeni girişimcinin yetenekleri ve çalışmaları sonucunda geliştirilerek daha ilerilere gidebildikleri gibi başarısız çalışmalar sonucunda kapanma yoluna da gidebilmektedirler.

1.8.5. Ev Tabanlı Girişimcilik

İletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, iş hayatında da değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Genel olarak evden internete bağlanarak girişim faaliyetlerinde bulunmak şeklinde ortaya çıkan girişimcilik türüdür. Esnek çalışma saatleri, işletme maliyetlerini indirmek ve belirsizlikleri azaltmak için tercih edilir. Ev yemekleri, dropshipping (stoksuz e-ticaret), çeviri, sanal asistan, kişisel alışveriş, çevrimiçi özel ders, içerik yazımı, web sayfası hazırlama, satış temsilciliği, grafik sanatçılığı vb. gibi birçok alanda uygulanabilir. Ancak bu sistemin bazı dezavantajları vardır. Bunlar iş yeri ve ev arasında bir ayrımın olmaması, bilgisayar başında geçirilen çok uzun zaman, aile yaşantısının iş yaşantısı ile birleşmesi ve evde uzun çalışma saatleri ile karşı karşıya kalınmasıdır.

1.8.6. Diğer Girişimcilik Seçenekleri

Yukarıda açıklanan girişimcilik türlerinin dışında kalan girişimcilik şekilleridir. Bunlar bayilik, temsil-

cilik ve iş fırsatları şeklindedir. Günümüzde üretici şirketlerin müşteriye daha hızlı ulaşması için bayilikler veya temsilcilikler tarzında girişimciye sundukları iş yeri açma şekilleri çok yaygın olarak kullanılmaktadır.

1.8. Etkinlik

Girişimci olabilmek için çeşitli yollar bulunmaktadır. Girişimci olabilme yollarını, bunların avantajlarını ve dezavantajlarını aşağıdaki tablodaki noktalı alanlara yazarak karşılaştırınız.

GİRİŞİMCİ OLMA YOLU	AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

1.9. GİRİŞİMCİLERİN SORUMLULUKLARI

Hazırlık Çalışmaları

Bir işletmenin toplumun ihtiyaç duyduğu okul, hastane, kütüphane vb. unsurları topluma kazandırmasının ne gibi faydaları olur? Sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.

Girişimciler, işletmeleri için çeşitli girişimlerde bulunarak kararlar alan ve işletmelerin uygulamalarına yön veren kişilerdir. Toplumsal yaşam içerisinde bireylerin çeşitli sorumlulukları olduğu gibi iş yaşamında da girişimcilerden beklenen sorumluluklar bulunmaktadır. Girişimcilerin bulundukları girişimlerin büyük bir bölümü ticari olmakla beraber sosyal ve yardım amaçlı girişimlerden de söz edilebilir. Bu açıdan bakıldığında girişimcilerin sorumlulukları da yaptıkları faaliyete bağlı olarak farklılıklar gösterir.

1.9.1. Sosyal Sorumlulukları

Sosyal sorumluluk, işletme karar ve faaliyetlerini yönlendiren ancak yazılı olmayan genel kabul görmüş değerlere saygılı olma durumudur.

İhtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştiren işletmelerin temel amacı kâr elde etmek olsa da her işletmenin faaliyet gösterdiği topluma karşı da sorumlulukları vardır. İşletmeler yaptıkları iş ve işlemlerde toplumdan etkilendikleri gibi toplumu da etkilerler.

Sosyal sorumluluk gereğince işletmeler; aldıkları kararlarda, yaptıkları iş ve işlemlerde çalışanların ve faaliyet gösterdiği toplumun değer yargılarına uygun hareket etmelidir.

Çalışanların ve toplumun değer yargılarına uygun hareket eden işletmeler, topluma da örnek olarak toplumun sosyal yönden kendini geliştirmesine katkıda bulunurlar. Böylece ülkenin sosyal yönden gelişmesini sağladıkları gibi ülke ekonomisine de katkıda bulunurlar.

Ayrıca, gelirlerinin bir bölümünü toplum için sosyal ve kültürel faaliyetlerde kullanan işletmeler toplumda saygın bir yer edinir.

Ülkemizde meydana gelen deprem, sel, yangın vb. felaketlerinde zarar gören vatandaşlarımıza hem maddi hem de ayni olarak yardımda bulunan işletmelerin bu yardımları, sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilebilir. Ayrıca ekonomik anlamda yetersiz öğrencilere burs imkânı sağlayan, okul, hastane, park, kültür merkezi gibi toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin yapımını üstlenen işletmelerin bu faaliyetleri, ülkenin hem ekonomik hem de sosyal anlamda gelişimine katkı sağlar.

1.9.2. Yasal Sorumlulukları

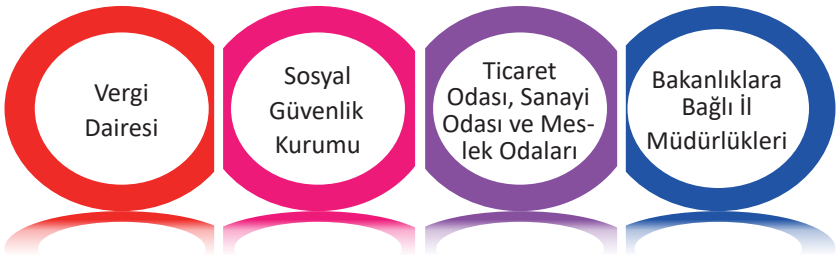
Girişimcilerin yeni bir iş kurarken ve faaliyetlerine devam ederken yasalar gereği devlete, kurum ve kuruluşlara karşı çeşitli sorumlulukları vardır. Yasal sorumluluklar, işletmenin faaliyet gösterdiği

alana göre farklılık gösterebilir. Yasalar tarafından belirlenmiş bu sorumluluklar aşağıdaki gibidir (Şekil 1.9).

- Faaliyet alanına göre tutulması zorunlu defterleri tutma
- Belge düzenleme
- Zorunlu defterleri tasdik ettirme
- Ticari defterleri usulüne uygun tutma
- Ticari defter ve belgeleri saklama ve ibraz etme
- Vergi ödeme
- Bildirimde bulunma
- Bilgi verme

Şekil 1.9: İşletmelerin faaliyetlerine göre yasal sorumlulukları

İşletmelerin faaliyetlerine göre yasal olarak sorumlu oldukları kurum ve kuruluşlardan bazıları şunlardır (Şekil 1.10).



Şekil 1.10: İşletmelerin faaliyetlerine göre yasal olarak sorumlu oldukları kurum ve kuruluşlar

1.9. Etkinlik

Girişimcilerin faaliyet gösterdikleri yerde sosyal ve yasal sorumlulukları vardır. Aşağıdaki tabloya işletmelerin sosyal ve yasal sorumluluklarından örnekler vererek bu sorumlulukların ne gibi faydaları olduğunu yazınız.

SOSYAL SORUMLULUK ÖRNEKLERİ	SAĞLADIĞI FAYDA	YASAL SORUMLULUK ÖRNEKLERİ	SAĞLADIĞI FAYDA
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

1.10. GİRİŞİMCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLER

Hazırlık Çalışmaları

Yeni bir iş kurma sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar sizce neler olabilir? Düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Türkiye'de ve dünyada girişimcilik büyük bir hızla gelişmektedir. Kendi işini kurmak ve işlerini genişletmek isteyen girişimcilerin sayısı her geçen gün artmaktadır.

Girişimci adayları veya işini geliştirmek isteyen girişimciler, iş fikirlerinin oluşmasından başlayarak süreç içerisinde birçok sorunla karşılaşabilirler. Girişimcinin olası sorunların neler olabileceğini bilmesi, bu süreci etkin bir şekilde sürdürmesini sağlar (Görsel 1.13).



Görsel 1.13: Girişimcinin muhtemel sorunları

Bu süreçte ortaya çıkabilecek olası sorunlar aşağıdaki gibidir.

1.10.1. Sermaye Sorunları

Girişimcilikte karşılaşılan problemlerin en başında finansal konularda yaşanan problemler gelir. İyi bir pazar analizi yapılmadan uygulamaya konulan bir iş fikri başarılı olamaz. Beklenen satış miktarları gerçekleşmez ve gerekli kazanç sağlanamaz. Ayrıca alacakların zamanında tahsil edilememesi, çeşitli sebeplerle artan giderler ve mevcut piyasa şartları girişimcileri ekonomik anlamda zor duruma sokabilir.

1.10.2. Ulusal ve Uluslararası Ekonomik Sorunlar

Çeşitli dönemlerde ortaya çıkan ekonomik istikrarsızlıklar girişimcilerin iş kurma ve iş geliştirme sürecinde karşılarına çıkabilecek sorunlardandır. Ülkeler arası bürokratik engeller, vergi oranlarının artması ve kuruluş aşamasındaki bürokrasi işlemleri gibi zorluklar iş kurma konusunda girişimciyi olumsuz yönde etkileyen sebeplerdir.

1.10.3. Stres

Her bireyin stres karşısındaki durumu farklılık gösterir. Bireysel farklılıklardan dolayı bazı girişimcilerin stres yönetimi olumlu olurken bazı girişimciler bu konuda başarılı olamazlar. Bu durumun birçok sebebi olabilir.

Yoğun iş yaşamı, değişen yasal düzenlemelere uyum sağlama endişesi, hızla artan rekabet, ekonomik anlamda belirsizlikler vb. yaşanabilecek durumlar girişimciyi olumsuz yönde etkileyecektir.

1.10.4. Yalnızlık Duygusu

Girişimci; verdiği kararların, yaptığı işlerin ve işi ile ilgili her durumun sonuçlarına katlanan sorumlu kişidir. Kişinin danışacağı, paylaşımda bulunacağı ve destek alabileceği güvenilir başka kişilerin olması girişim süreci için sorunlar oluşturabilir.

1.10.5. Zaman Yetersizliği

Yaşamın her aşamasında zaman çok önemli bir unsurdur ve zamanı etkin kullanmak ve zaman yönetimi çok önemlidir. Özellikle girişimcinin tek başına çalıştığı durumlarda yoğun iş yaşamı bütün işlerin girişimci tarafından yapılmasını gerekli kılabilir. Bu da doğal olarak girişimciyi yorar ve bazı işlerin aksamasına neden olabilir.

1.10.6. Girişimin Kısa Sürede Büyümesi

Bir iş fikri, hayata geçirilmesinden kısa süre sonra plansız ve gereğinden fazla büyürse girişimci için olumsuz durumların yaşanması kaçınılmaz olur. Ölçeği ne olursa olsun uygulamaya başlanan iş fikrinin planlaması yapılmalı, planlamaya sadık kalınarak emin adımlarla ilerlenmelidir.

1.10.7. Bilgi Eksikliği

İş fikrini hayata geçirmek isteyen kişinin, yapacağı iş hakkında teknik ve içerik bakımından gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Girişimci, yapacağı işin detaylarını, püf noktalarını bilmeli ve bu işin doğruluğuna inanmalıdır.

1.10.8. Öz Güven Eksikliği

Hayatın her aşamasında başarılı olmanın ilk şartı, konu ile ilgili olarak kendine güvendir. Girişimci, yapacağı işte başarılı olacağına inanmaz ise diğer bütün unsurlar gerçekleşmiş olsa bile başarılı olamayacaktır. Olumsuzluklar karşısında vazgeçmek, rakiplerden çekinmek ve karar almaktan korkmak girişimcinin baştan kaybetmesine neden olur.

1.10. Etkinlik

Sizce bir iş kurarken veya kurduktan sonra girişimcilerin karşılaşabileceği muhtemel problemler neler olabilir? Bu sorunların çözümü için yapılması gerekenleri aşağıdaki tabloya yazınız.

KARŞILAŞILABİLECEK MUHTEMEL PROBLEMLER	ÇÖZÜM ÖNERİSİ
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

1.11. TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK

Hazırlık Çalışmaları

Bir işletmenin, iş merkezini Türkiye'de kurmasının veya şube açmasının nedenleri neler olabilir? Arkadaşlarınızla tartışınız.

Girişimcilik bir ülkede ekonomik kalkınma ve sosyal refahın sağlanması açısından önemli bir role sahiptir. Ayrıca, yarattığı istihdam imkânlarıyla işsizliğin azalmasını sağlayarak ekonomik büyümenin hızlanmasına, demokrasinin yerleşmesine, toplumsal ve bireysel refahın artmasına destek sağlar.

1.11.1. Türkiye'de Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

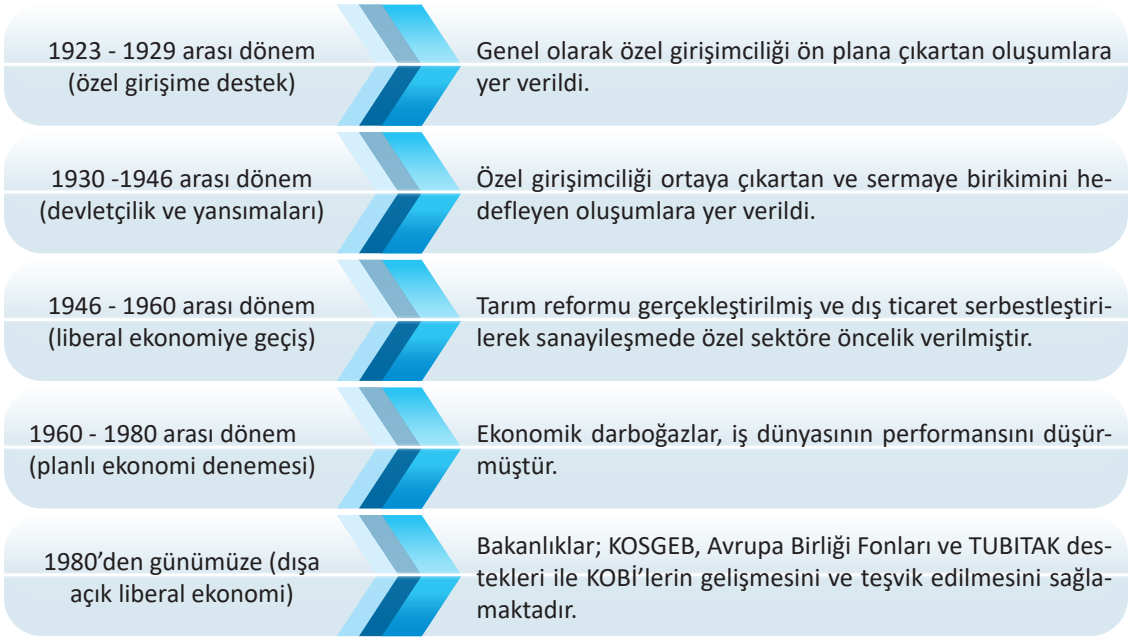
Türkiye'de girişimcilik; cumhuriyet öncesi dönem, cumhuriyet döneminin ilk yılları, 1950 - 1980 arası dönem ve 1980 sonrası dönem olarak ayrı bölümlerde ele alınabilir.

Türkler, Orta Asya'dan Anadolu'ya gelerek ticaret ve zanaatkârlık konularında oldukça ileri gitmiş-

lerdir. Cumhuriyet öncesi dönemde Ahilik Teşkilatı'na dayalı Türk girişimciliği görülmektedir. İlk olarak Orta Asya toplumlarından beslenerek biçimlenen devlet ekonomisi Selçuklu Devleti zamanında da gelişimine devam etmiştir. Bu dönemden Osmanlı Devleti'ne kadar üretim biçimleri geliştirilmiş, ekonomik ilişkiler sistemleştirilmiş ve meslek grupları örgütlenerek ekonomik yapı uzmanlaştırılmıştır. Selçuklu Devleti zamanında kurulan Ahilik Teşkilatı ve Osmanlı Devleti zamanında oluşturulan Lonca Teşkilatı, bir esnaf sanatkâr örgütü olarak hem ticari hayatta hem de sosyal ve kültürel hayatta oldukça etkin ve başarılı olmuştur.

Ülkemizde girişimcilik Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan itibaren yeniden yapılandırılmıştır. Cumhuriyet'in ilanından 9 ay önce toplanan İzmir İktisat Kongresi, Cumhuriyet dönemi girişimcilik politikalarını önemli ölçüde etkilemiştir. Kongrede alınan kararlarla devlet, özel teşebbüsü korumaya alarak desteklemiş ve Türk insanını girişimciliğe yönlendirmiştir. 1960-1970 yılları arasında girişimciliğin geliştirilebilmesi için bazı kanunlar çıkarılarak iktisadi devlet teşekkülleri kurulmuştur. 1980'li yıllarda yapılan yeni düzenlemelerle serbest piyasa ekonomisine geçilerek dünya ekonomisiyle birleşme sağlanmıştır.

Cumhuriyetten sonra Türkiye'de girişimciliğin gelişim aşamaları aşağıdaki gibidir (Şema 1.9).



Şema 1.9: Türkiye'de girişimciliğin tarihsel gelişimi

1.11.2. Girişimciliği Destekleyen Kuruluşlar

Dünyada ve ülkemizde girişimcilik; oluşturduğu istihdam olanakları, ihracat ve ekonomiye katkıları nedeniyle ekonominin gelişmesinde çok önemli bir etkendir. Sahip olunan bir iş fikrinin hayata geçirilerek girişimciliğe başlanması çok kolay değildir. Bu süreçte girişimciler birçok sorunla karşılaşabilir. Girişimciler bu sorunların üstesinden gelebilmek için çeşitli kurum ve kuruluşların desteğine ihtiyaç

duyarlar. Dünya genelinde ve ülkemizde girişimcilere destek sağlayan pek çok kurum ve kuruluş vardır. Bu kurum ve kuruluşlar genel olarak aşağıdaki destekleri sağlarlar (Şema 1.10).



Şema 1.10: Kurum ve kuruluşların girişimcilere sağladığı destekler

a) Türkiye'de Girişimciliği Destekleyen Yabancı Kuruluşlar: Ülkemizde girişimciliği geliştirmek amacıyla faaliyet gösteren ve girişimciliğe destek veren çok sayıda kuruluş bulunmaktadır. Türkiye'de girişimciliği geliştirmeye yönelik destekte bulunan yabancı kuruluşlar aşağıdaki gibidir.

- **Avrupa Yatırım Bankası (EIB):** Avrupa Yatırım Bankası, Avrupa Birliği'nin finansman kuruluşu olup kamu ve özel sektör kuruluşlarına uzun vadeli finansman sağlamak üzere kurulmuştur. Kâr amacı yoktur. Bankanın sahibi Avrupa Birliği üyesi devletlerdir. Türk girişimcilerin Avrupa Birliği'nin sunduğu desteklerden faydalanabilmesi için 1960 yılından beri Türkiye'de faaliyet göstermektedir. Bugüne kadar ülke ekonomisinin tüm önemli sektörlerine finansman desteği sağlamıştır.
- **Avrupa Bilgi Merkezleri (EIC):** Avrupa Bilgi merkezleri, KOBİ'lerin AB ve Ortak Pazar'a adaptasyonunu hızlandırmak ve etkinliği arttırmak için Avrupa Komisyonu Müteşebbis Genel Müdürlüğü tarafından kurulmuştur. Temel amacı bilgi temelli büyümenin ve rekabetin geliştirilerek girişimciliğin arttırılmasıdır. Türkiye, Avrupa Bilgi Merkezleri'ne 1994 yılında KOSGEB'in imzaladığı anlaşma ile katılmıştır. Avrupa Bilgi Merkezleri Türkiye genelinde başta İstanbul, Adana, Konya, Samsun, Ankara, Denizli, Bursa ve Gaziantep olmak üzere birçok ilde KOBİ'lere hizmet sunmaktadır.
- **Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO):** 1967 yılında Ankara'da ekonominin sanayi sektöründeki kapasite ve kurumsal yapısını geliştirmek ve bu alandaki teknik sorunlara çözüm getirmek amacıyla kurulmuştur. Daha sonra UNIDO Bölgesel İş Birliği Merkezi'ne dönüşmüştür. Amacı ilgili kurum ve kuruluşlarla teknik yardım projeleri sağlamaktır. Teknik projeler kapsamında KOBİ'lere mühendislik, meteoroloji ve çevre koruma gibi konularda teknik destek projeleri yürütür. Örneğin, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve Güneydoğu Anadolu Girişimciliği Destekleme Merkezleri (GAP-GİDEM), UNIDO'nun sağladığı teknik yardımlarla kurulmuştur.

- **Dünya KOBİ Destekleme Derneği (WASME):** Dünya KOBİ Destekleme Derneği uluslararası bir sivil toplum kuruluşudur. Genel merkezi Hindistan'dadır. WASME birçok eğitim programı ile KOBİ girişimciliğini ve bu girişimlerin desteklenmesinde rol alan kurumları destekleyerek özellikle KOBİ'leri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca kadın girişimciliği konusuna da özel önem vermektedir.
- **Avrupa KOBİ Destekleme Derneği (UEAPME):** Avrupa KOBİ Destekleme Derneği, KOBİ'lerin AB düzeyinde sanatkârlık ve ticaret yapmaları konusunda destek sağlayan ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. İş ortaklarıyla birlikte KOBİ'lerin gelişimi adına Avrupa'da bir sosyal ağ geliştirmiştir. Türkiye de, Avrupa KOBİ Destekleme Derneği içerisinde Avrupa Birliği Harici Ülkeler Grubunda, Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu (TESK) kapsamında yer almaktadır.
- **Uluslararası KOBİ Ağı (INSME):** KOBİ'lerde inovasyon hamlesiyle ön plana çıkan INSME, merkezi İtalya'da olan uluslararası KOBİ ağı olup kâr amacı olmayan ve uluslararası üyeliğe açık bir yapıdır. Amacı, kamu ve özel sektörle iş birliği yaparak KOBİ'lere teknoloji ve inovasyon konularında yardım sağlamaktır. Ülkemizde Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağı (ABİGEM), Uluslararası KOBİ Ağı ile iş birliğine girerek KOBİ'lerin ve girişimcilerin inovasyon ve teknoloji temelli sorunlarına destek vermektedir.
- **Avrupa Araştırma ve Koordinasyon Ajansı (EUREKA):** EUREKA, esnek ağı sayesinde, proje ortaklarına tüm Avrupa'daki bilgi, beceri ve uzmanlık birikimine hızlı erişim amacıyla kurulmuştur. Katılımcılarına finansal ve teknik imkânlar sağlayarak ortaklarıyla iletişim ve koordinasyon imkânı sunar. Ortaklar EUREKA projesi aracılığıyla fikrî mülkiyet haklarını almak, yeni pazarlara girmek ve ortaklık oluşturmak için yeni teknolojiler geliştirirler.

b) Türkiye'de Girişimciliği Destekleyen Yerli Kuruluşlar: Girişimcilik fikrine sahip kişilerin bu fikirlerini hayata geçirmeleri veya var olan işletmelerini büyütebilmeleri için bazı kurum ve kuruluşlar tarafından hibe ve finansal destek sağlanmaktadır. Bu kurum ve kuruluşların bir kısmı kamu kuruluşu bir kısmı da özel sektör kuruluşu ve sivil toplum örgütü niteliğindedir. Bu hibe ve desteklerin temel amacı toplumun refah seviyesinin yükseltilmesi, işsizliğin azaltılması ve yerli üretimin arttırılarak dışa bağımlılığın azaltılmasıdır.

Verilen hibe ve destekler, yapılan işe ve faaliyet gösteren sektöre göre değişiklik gösterir. Gerek kamu kuruluşları gerekse özel sektör ve sivil toplum kuruluşları tarafından hemen hemen her sektörde farklı hibe, teşvik ve krediler sağlanmaktadır.

- **Kalkınma Ajansları:** Bölgeler arası eşitsizliklerin azaltılması ve bölgesel kalkınmanın sağlanması için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda çalışmalar yürüten özerk kamu kuruluşlarıdır. Bir ülkenin büyümesi ve gelişmesinde ülkedeki yatırımların payı çok büyüktür. Yatırımların artması istihdamı da artırır ve birçok sektörde iş gücü ihtiyacı ortaya çıkar. Bunun için yeni iş kurmak isteyen girişimcileri destekleyen ve mevcut işletme sahiplerini daha büyük yatırımlara teşvik eden pek çok devlet kuruluşu mevcuttur.

  Kalkınma Ajansları; ulusal düzeyde kendine özgü teknik ve finansman mekanizmasına sahip olan ve kâr amacı gütmeyen kurumlardır. Kamuyu, özel sektörü ve STK'leri bir araya getiren, uygula-

yıcı olmayıp destekleyici olan kalkınma birimleridir. Kalkınma Ajansları, ekonomideki büyümenin bölgesel kalkınma ile mümkün olabileceği düşüncesiyle hareket ederek kuruldukları bölgenin kalkınmasında önemli bir görev üstlenirler. Temel amaçları; kuruldukları bölgenin kalkınmasını sağlamak amacıyla kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliği sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktır (Görsel 1.14).



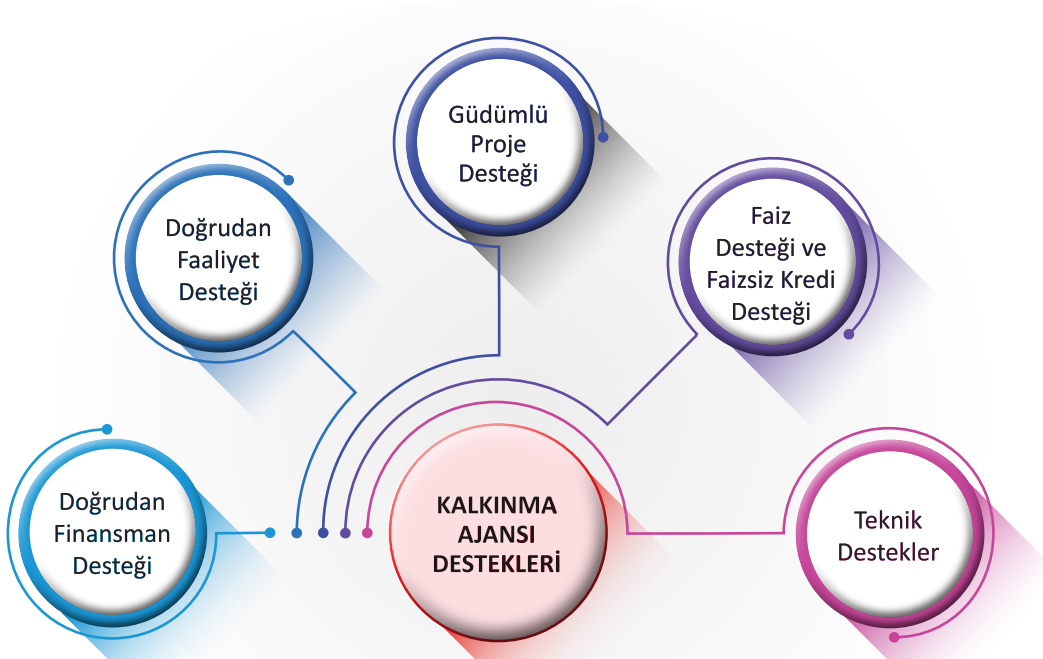
Görsel 1.14: Kalkınma ajansları

Kalkınma Ajanslarının Görevleri: Kalkınma Ajanslarının görevleri 15.7.2018 tarih ve 4 No.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak.
- Bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plan ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek.
- Bölgesel gelişmeye yönelik ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plan ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.

- Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü arttırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.
- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla iş birliği hâlinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
- Bölge illerindeki yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.
- Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve iş gücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla iş birliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.
- Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.
- Ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

Kalkınma Ajansı Destekleri: Kalkınma ajanslarının sağladığı destekler temelde beşe ayrılır. Bu destekler aşağıdaki gibidir (Şema 1.11).



Şema 1.11: Kalkınma ajanslarının girişimcilere sağladığı destekler

Türkiye'de bulunan kalkınma ajansları aşağıdaki Tablo 1.6'da verilmiştir.

Tablo 1.6: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Kalkınma Ajansları

SIRA NO	KALKINMA AJANSININ ADI	BÖLGESİ	GENEL AĞ SAYFASI
1	Ahiler Kalkınma Ajansı	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir, Niğde	https://www.ahika.gov.tr/
2	Ankara Kalkınma Ajansı	Ankara	http://www.ankaraka.org.tr/
3	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	Antalya, Burdur, Isparta	http://www.baka.org.tr/
4	Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı	Bartın, Karabük, Zonguldak	http://www.bakka.org.tr/
5	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı	Bilecik, Bursa, Eskişehir	http://www.bebka.org.tr/
6	Çukurova Kalkınma Ajansı	Adana, Mersin	http://www.cka.org.tr/
7	Dicle Kalkınma Ajansı	Batman, Mardin, Şırnak, Siirt	http://www.dika.org.tr/
8	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	http://www.dogaka.org.tr/
9	Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı	Bitlis, Hakkâri, Muş, Van	http://www.daka.org.tr/
10	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon	http://www.doka.org.tr/
11	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova	http://www.marka.org.tr/
12	Fırat Kalkınma Ajansı	Bingöl, Elâzığ, Malatya, Tunceli	http://www.fka.org.tr/
13	Güney Ege Kalkınma Ajansı	Aydın, Denizli, Muğla	http://www.geka.org.tr/
14	Güney Marmara Kalkınma Ajansı	Balıkesir, Çanakkale	http://www.gmka.org.tr/
15	İpekyolu Kalkınma Ajansı	Adıyaman, Gaziantep, Kilis	http://www.ika.org.tr/
16	İstanbul Kalkınma Ajansı	İstanbul	http://www.istka.org.tr/
17	İzmir Kalkınma Ajansı	İzmir	http://www.izka.org.tr/
18	Karacadağ Kalkınma Ajansı	Diyarbakır, Şanlıurfa	http://www.karacadag.org.tr/
19	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı	Çankırı, Kastamonu, Sinop	http://www.kuzka.org.tr/
20	Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı	Bayburt, Erzincan, Erzurum	http://www.kudaka.org.tr/
21	Mevlâna Kalkınma Ajansı	Karaman, Konya	http://www.mevka.org.tr/
22	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı	Kayseri, Sivas, Yozgat	http://www.oran.org.tr/
23	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat	http://www.oka.org.tr/
24	Serhat Kalkınma Ajansı	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars	http://www.serka.org.tr/
25	Trakya Kalkınma Ajansı	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ	http://www.trakyaka.org.tr/
26	Zafer Kalkınma Ajansı	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak	http://www.zafer.org.tr/

- **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB):** KOSGEB, Türkiye'nin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde kurulmuş bir kamu kuruluşudur. Temel amacı girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve daha başarılı işletmeler oluşturulmasıdır.

KOSGEB'in görevleri aşağıdaki gibidir.

- Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli çalışmaları yapmak.
- İşletmelerin pazarlama sorunlarına çözümler üretmek.
- Gerekli konularda girişimcilere eğitim vermek.
- İşletmelerin yurt içi ve yurt dışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmeleri için gerekli çalışmaları yapmak.
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini desteklemek.
- Özel ve kamu kurum ve kuruluşlarının bilim ve teknoloji altyapısından işletmelerin yararlanmasını sağlamak.
- Yeni teknolojik bilgiler üretmek, erişilmiş ve üretilmiş bilgileri yaygınlaştırmak
- İşletmeler arası iş birliğini geliştirmek.
- Yerli veya yabancı sermaye katkısı sağlayarak ortak yatırımları gerçekleştirmek.

KOSGEB ekonomik faaliyetine devam eden ve iş hayatına yeni başlayacak olan girişimcilerin projelerine destek sağlayan bir kuruluştur. Bu amaç doğrultusunda KOSGEB'in girişimcilere sağladığı destekler aşağıdaki gibidir.

- Girişimciliği geliştirme destekleri
- Kaliteyi artırma destekleri
- Araştırma ve geliştirme ile inovasyon destekleri
- Banka kredisi faiz destekleri
- Endüstriyel uygulama destekleri
- Teknoloji ve bilişim destekleri
- Laboratuvar hizmetleri destekleri
- Bölgesel kalkınma destekleri
- İşletme geliştirme, büyüme ve uluslararasılaştırma destekleri
- Danışmanlık ve eğitim destekleri

- **Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK):** TÜBİTAK, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB), Türkiye'deki sanayi kuruluşlarının araştırma-teknoloji geliştirme ve yenilik faaliyetlerini desteklemek amacıyla kurulmuştur. Kuruluş amacı Türkiye'nin ekonomik ve sosyal refahını arttırmak için özel sektörün rekabet gücünü yükseltmek, ülkede girişimcilik kültürünün oluşmasına katkıda bulunmak, sanayi kuruluşlarının kendi arasında ve üniversitelerle daha yakın iş birlikleri ve ortaklıklar sağlamasını teşvik ederek proje esaslı araştırma ve

teknoloji geliştirmeye kaynak ayrılmasını sağlamaktır.

- **Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV):** Özel sektörün uluslararası pazardaki rekabet gücünü arttırmak amacıyla Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerini desteklemek için kurulmuştur. Kanunla kurulmuş vakıf niteliğine sahip olan TTGV, kamu ve özel sektör ortaklığı ile özerk bir yapıya sahiptir. Özel sektörün araştırma, teknoloji geliştirme ve yenilikçi çalışmalarının gelişmesine katkıda bulunarak özel sektörün kamu desteklerinden faydalanmasını sağlar.
- **Bankalar:** Girişimci sayısını arttırmak ve girişimcilerin karşılaştığı sorunların çözümlerine yardımcı olabilmek amacıyla birçok banka girişimcilere kredi anlamında destek sağlamaktadır. Bu bankaların birçoğu kamu niteliğinde olup özel sektör bankacılığı da bu konuda girişimcilere destekte bulunmaktadır. Bu bankalara, Türkiye Halk Bankası, T.C. Ziraat Bankası, Türk Eximbank ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası örnek olarak verilebilir.
- **İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM):** Girişimcilik yapma isteğinde olan kişilerin iş kurmalarını destekleyerek kolaylaştıran ve işletmelerin kuruldukları ilk yıllarında karşılaşacakları riskleri en aza indirmeyi hedefleyen bir iş kurma modelidir. İşgem; işletmelere iş geliştirme koçluğu, destek ağlarına ulaşım, finans kaynaklarına erişim, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı, ofis hizmetleri gibi hizmetler sunar. Böylece girişimcilerin yatırım yaptıkları işteki ilk yıllarında profesyonel destek alarak bu dönemi sağlıklı bir şekilde aşmalarını ve büyümelerini sağlar.
- **Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği (TESKOMB):** Ülkemizde Esnaf ve Sanatkârlar Odalarına üye küçük ve orta boy işletme sahiplerinin finansman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş ve kooperatif birliklerinin üst örgütü olan bir birliktir. Merkez birliğinin asıl amacı 1163 sayılı Kanun'un verdiği yetkiyle üye kooperatiflerin ve birliklerin eğitim, denetim ihtiyaçlarını gidermek ve kamu kaynaklarının verimli ve etkili kullanımını sağlamak üzere faaliyet göstermektir. TESKOMB; 1 merkez birliği, 32 kooperatif birliği ve 921 kooperatiften oluşan bir birliktir.
- **Türkiye İş Kurumu (İŞKUR):** Türkiye'de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı olarak sosyal hayatı ve iş hayatını dengelemek için bireylerin iş bulmalarına yardımcı olmak amacıyla kurulmuş olan bir kamu kuruluşudur. İŞKUR'un asıl amacı iş gücü piyasası ihtiyaçları doğrultusunda; iş ve işçi bulmaya aracılık hizmetini etkin bir şekilde sunmak, iş gücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik aktif programlar yoluyla istihdamı kolaylaştırmak, korumak, geliştirmek, çeşitlendirmek ve işini kaybedenlere geçici bir süre gelir desteği sağlamaktır. Bunun yanında kendini herhangi bir alanda geliştirerek girişimcilik yapmak isteyen kişiler İŞKUR'un açmış olduğu uygulamalı girişimcilik eğitimi kurslarına ve sertifika programlarına katılarak KOSGEB hibe ve kredilerinden faydalanabilirler.
- **Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri Ağı (ABİGEM):** KOBİ'lerin rekabet düzeylerini ulusal ve uluslararası piyasalarda yükseltmesine yardımcı olarak potansiyellerini en iyi şekilde kullanabilmeleri için gerekli tüm yönetim danışmanlığı hizmetlerini, bilgi desteğini, eğitim hizmetlerini sağlayarak uluslararası rekabet güçlerini arttırmalarına destek olmak amacıyla Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) öncülüğünde kurulan merkezlerdir. İlk olarak 2002 yılında Gaziantep, Kocaeli ve İzmir'de kurulmuştur. Daha sonra Adana, Afyonkarahisar, Çorum, Denizli, Erzurum, Eskişehir, Kayseri, Konya, Malatya, Tekirdağ, Trabzon ve Uşak'ta kurularak girişimcilere destek vermeye devam etmiştir.

- **Kredi Garanti Fonu (KGF):** Finansman ihtiyacı olan ve teminat yetersizliği bulunan KOBİ'lere kefalet desteği sağlayarak banka kredisi kullanmalarını mümkün hâle getiren bir kuruluştur. Paraya ihtiyacı olan ancak kefil bulamayan KOBİ'lerin teminat yetersizliği sebebiyle banka kredisi kullanamama sorununu ortadan kaldırır. KGF desteklerinden KOBİ'ler, KOBİ unvanlı esnaflar ve sanatkârlar, çiftçiler, tarımsal kooperatifler, serbest meslek grupları vb. ticari faaliyetlerde bulunan tüm işletmeler, sektör ve alan ayrımı yapılmaksızın faydalanabilir.

KGF'nin kefalet ile desteklediği kredi türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Yeni iş kurma
- Mevcut tesisin büyütülmesi
- Ham madde sağlanması
- Yeni teknoloji kullanımı
- Yeni iş yerine taşınma
- Nakit sıkıntısını giderme
- İthalat-ihracat finansmanı
- Finansal kiralama vb.

1.11.3. Coğrafi İşaretler ve Girişimcilik

Coğrafi işaret; tüketiciler için ürünün kaynağını, karakteristik özelliklerini ve ürünün söz konusu karakteristik özellikleri ile coğrafi alan arasındaki bağlantıyı gösteren ve garanti eden kalite işaretidir. Coğrafi işaret tescili ile kalitesi, gelenekselliği, yöreden elde edilen ham maddesi ile yerel niteliklere bağlı olarak belli bir üne kavuşmuş ürünlerin korunması sağlanır.

Coğrafi işaretler, menşe adı ya da mahreç işareti olarak tescil edilir. Gıda, tarım, maden, el sanatları ve sanayi ürünleri coğrafi işaret tesciline konu olabilir.

a) Coğrafi İşaret Tescilinin Amacı: Coğrafi işaretlerin tescilinin amacı, genel nitelikleri itibarıyla üretimi, kaynağı gibi birtakım yerel niteliklerine bağlı olarak belli bir üne kavuşmuş ürünlerin korunmasını sağlamaktır. Tüketiciler söz konusu yöre adıyla satılan ürünleri o yöre adına duydukları güvenden dolayı diğer yerlerde üretilenlere tercih edebilirler. Bu nedenle bir ürün için belirli bir kalite ve aitlik işareti hâline gelmiş yer adlarının coğrafi işaret olarak koruma altına alınmasında o yöre halkının menfaatlerinin korunması açısından büyük fayda vardır. Coğrafi işaretlerin tescil edilmesinin amaçları;

- Coğrafi işarete konu olan ürünün kalitesinin korunması,
- Ürünün bilinen özellikte üretiminin sağlanması,
- Coğrafi işarete konu olan yörede veya özellikte üretim yapanların korumadan öncelikli olarak yararlanmalarının sağlanması,
- Bölgesel kalkınmaya katkı sağlanması,
- Ülkenin millî ve kültürel değerlerinin korunmasıdır.

Coğrafi işaret, tescilde düzenlenen şartlara uygun üretim yapan herkes tarafından kullanılabilir.

b) Türkiye'de Coğrafi İşaretler ve Girişimcilik: Türkiye'de coğrafi işaretlerin korunmasına 1995 yı-

lında 555 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile başlanmıştır. Coğrafi işaretler, tescilde düzenlenen şartlara uygun üretim yapan ve ürünün coğrafi bölgesine özgü özelliklerini içinde barındıran ürünleri üreten tüm üreticiler tarafından kullanılabilir. Ülkemizde Taşköprü sarımsağı, Tokat asma yaprağı, Antep baklavası, Kayseri pastırması, Erzurum Oltu taşı, Hatay künefesi gibi coğrafi işaret taşıyan birçok ürün vardır. Coğrafi işaret taşıyan bu ürünleri üreten ya da satan işletmeler gerekli şartları yerine getirmelidir.

1.11. Etkinlik

Girişimcilere destek sağlayan kurum ve kuruluşlardan aldığı destekle bir işletme kurup başarılı olan Türk girişimcilerden beşini araştırınız. Bu kişilerin kim olduklarını, destek aldıkları kurum ve kuruluşu ve yapılan girişimciliğin faaliyet alanı ve konusunu aşağıdaki tabloya yazınız.

GİRİŞİMCİ ADI/SOYADI	DESTEK ALDIĞI KURUM VE KURULUŞ	YAPILAN GİRİŞİMCİLİĞİN FAALİYET ALANI VE KONUSU
.....	.....	.....
	.....	.....
.....	.....	.....
	.....	.....
.....	.....	.....
	.....	.....
.....	.....	.....
	.....	.....
.....	.....	.....
	.....	.....

Araştırınız

Yaşadığınız yöreye ait coğrafi işaret almış ürünleri ve bu ürünlerin bölge ekonomisine katkılarını araştırınız.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıdaki cümlelerin başındaki boşluğa ifade doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.

1. (….) Yaratıcılık, girişimcinin kişisel özelliğidir.
2. (….) Girişimci, risk almaktan kaçınır.
3. (….) Elektronik posta hizmeti girişimcilikte yaratıcılığa bir örnektir.
4. (….) Girişimciliğin ülke ekonomisine katkısı yoktur.
5. (….) Vergi, ülke gelirlerinin artmasını sağlar.

B) Aşağıdaki cümlelerde boş bırakılan noktalı alanlara doğru ifadeleri yazınız.

6. İnsanları ortak amaçlar için etrafında toplayan ve harekete geçiren kişiye …….. denir.
7. Bir markanın isim hakkının kullanılmasına …….. denir.
8. Gelirlerinin bir bölümünü okul ve hastane gibi topluma faydalı işler için harcayan işletmelerin bu faaliyetleri …….. içinde değerlendirilir.
9. Ürünlerin kaynağını ve karakteristik özelliklerini gösteren ve garanti eden kalite işaretlerine …….. denir.
10. İşletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve iş birliğinin sağlanmasına …….. denir.

B) Aşağıdaki soruların doğru cevabını işaretleyiniz.

11. Girişimcilikle ilgili olarak fırsatları görüp gerekli değerlendirmeleri yaptıktan sonra eyleme dönüştürme işlemi aşağıdakilerden hangisini ifade eder?

A) Rekabetçi düşünme B) Risk üstlenme C) Yenilikçi ve Yaratıcı Olma
D) Çaba Harcama E) Öncü Olma

12. İşletme içinde yapılan her türlü girişimcilik faaliyetlerine iç girişimcilik denir. Buna göre aşağıdaki girişimcilik faaliyetlerinden hangisi iç girişimciliktir?

A) Bir işyerinde ücretli çalışan bir kişinin çalıştığı yere ortak olması
B) Otel işleten bir işletmenin nakliye firması kurması
C) Bilgisayar satışı yapan bir firmanın telefon satışına başlaması
D) Bir okulun okul kantinini kiraya vermesi
E) Dört kadın arkadaşın bir araya gelerek ilk kez bir işletme kurması

13. Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin özelliklerinden biri değildir?

A) Hızlı karar verme
B) Risk üstlenme
C) Fırsatları görebilme
D) Her işi kendi yapma
E) Yaratıcı olma

14. Aşağıdakilerden hangisi girişimcilerin ekonomik hayattaki önemini vurgular?

A) Ülke ekonomisine katkı sağlaması
B) İnsan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmet üretmesi
C) İşsizliği azaltması
D) Yeni gelişmeleri sektöre aktarması
E) Uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlaması

15. Girişimci, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlere ne zaman ihtiyaç duyar?

A) Kuruluş aşamasında
B) Ekonomik kriz zamanlarında
C) Rekabette öne geçmek istediklerinde
D) Pazar kaybı yaşadıklarında
E) Her zaman

16. "Girişimci, işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde belli sınırlar içinde kalmak yerine otoriter olmak ister ve bunun için kendini yetiştirir. Çalışmalarında yeniliklere açık olur ve iş birliğine, çok sesliliğe önem verir." tanımı girişimcinin hangi özelliğini vurgular?

A) İş bitiricilik
B) Uyumluluk
C) Liderlik
D) Çok Yönlülük
E) Esneklik

17. Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin karşılaşılabileceği olumsuzluklardan değildir?

A) Sermaye sorunları
B) Stres
C) Zaman yetersizliği
D) Bürokratik işlemler
E) Yüksek kâr

Ç) Aşağıdaki soruların cevaplarını noktalı alana yazınız.

18. Risk alma/ihtiyaç/kâr/risk/yenilikçi olma/mal ve hizmet kavramlarını kullanarak girişimci tanımını oluşturunuz.

.....
.....
..... .

19. Girişimci ve yönetici karşılaştırmasını yaparak aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir? Belirtiniz.

BENZERLİKLER	FARKLILIKLAR
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
..... .	..... .

20. Girişimci olma şekillerinden kendi işini kurma ile imtiyaz hakkı (Franchising) satın almanın avantaj ve dezavantajlarını karşılaştırarak değerlendiriniz.

.....
.....
..... .



2. ÖĞRENME BİRİMİ

İŞLETME YÖNETİMİ

KONULAR

2.1. İŞLETME KAVRAMI, AMAÇLARI ÖNEMİ VE FONKSİYONLARI

2.2. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- İşletme kavramı, amaçları, önemi ve fonksiyonları
- İşletmeleri sınıflandırma

KAVRAMLAR

kamu işletmesi, karma işletme, kooperatif, işletme, özel işletme, şirket, üretim faktörleri, yönetici

2.1. İŞLETME KAVRAMI, AMAÇLARI, ÖNEMİ VE FONKSİYONLARI

Hazırlık Çalışmaları

1. **Sizce işletme nedir? Farklı tanımlar üzerinde tartışınız.**
2. **İşletmeler için insanlar hem üretici hem de tüketici olarak nitelendirilebilir mi? Sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.**
3. **Alışveriş yaptığınız mağazaların; müşterilere, çevreye ve devlete karşı temel sorumlulukları neler olabilir? Düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**

İnsanların ihtiyaç ve istekleri sınırsızdır. İnsanlar için sorunsuz ve ihtiyaçların giderildiği bir hayat, kaliteli yaşam ve refah demektir. Bunun da sınırı yoktur. Buna karşılık yeryüzünde kaynaklar son derece sınırlıdır. Örneğin, petrol ham maddesi birçok alan için gerekli olan önemli bir tüketim maddesidir. Dünyanın petrol rezervleri sınırlıdır. Bu kaynakların doğru ve sürdürülebilir şekilde yönetilmesi gerekir. İşte bu kaynakları insanların kullanımına sunan yerler işletme olarak nitelendirilir. İşletme faaliyeti denilince mal veya hizmetin üretilip satıldığı her yer akla gelmelidir. İşletmeler insanların yaşam biçimleri üzerinde önemli derecede etkilidir. İnsanların yaşamları bütün dönemlerde aynı kalmamış, sürekli değişmiş ve bu değişimde işletmelerin önemli payı olmuştur. Aynı değişim işletmelerde de yaşanmıştır. Bugünkü işletmecilikle geçmiş yıllardaki işletmecilik, bugünkü insan yaşamı ile geçmiş dönemlerdeki insan yaşamı aynı kalmamıştır. Geçtiğimiz dönemlere göre işletmeler sundukları ürün veya hizmetleriyle insanların pek çok sorununu gidermiş, isteklerini tatmin etmiştir. Gelecekte de bu istekleri gidermeye devam edecektir. İnsanlar için sorunların bazıları çözülmüş, bazı ihtiyaç ve isteklere cevap verilmiş olsa da bu sorun ve ihtiyaçlar hiçbir zaman tükenmeyecektir. İşletmeler, insanların sorunlarını daha iyi çözme ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılama iddiasıyla piyasaya çıkmaktadır. İşletmeler, ayrıca insanlara iş olanakları da oluşturan ve insanların çalıştıkları yerlerdir. Böylece insanlar, hem yaşamı kolaylaştıran ürünlerin tüketicisi hem de iş yerlerinde çalışarak mal veya hizmet üreticisi olurlar.

2.1.1. İşletme Kavramı

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak ve kazanç elde etmek için üretim faktörlerini kullanarak mal ve hizmet üreten, üretilen mal ve hizmetleri pazarlayan iktisadi ve sosyal kuruluşlara **işletme** denir (Görsel 2.1).

İşletmelerin bir kısmının amacı kâr elde etmektir. Örneğin; tuhafiye, market, ayakkabı ve giyim mağazaları, lokanta, kafe vb. işletmeler kâr etmek amacıyla kurulmuşlardır.



Görsel 2.1: İşletme

Kuruluş amacı kâr elde etmek olmayan işletmeler de vardır. Vakıflar, sivil toplum kuruluşları, dernekler ve devlete ait bazı kurumlar kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır.

Bilgi Notu

İşletme; kâr amaçlı kurumların kuruluşu, finansmanı, üretim araçlarının sağlanması, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve finansal olaylarının izlenmesini inceleyen bir sosyal bilimdir.



Araştırınız

Çevrenizde kuruluş amacı kâr elde etmek olmayan işletmeleri araştırınız. Araştırmanızı sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

2.1.2. İşletmelerin Amaçları

İşletmelerin amaçları genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılır (Tablo 2.1).

Tablo 2.1: İşletmelerin Amaçları

İŞLETMELERİN GENEL AMAÇLARI	İŞLETMELERİN ÖZEL AMAÇLARI
1. Kâr elde etmek.	1. Uzun vadeli büyümeyi hedef hâline getirmek.
2. Topluma hizmet etmek.	2. Tüketicilere nitelikli mal ve hizmet sunmak.
3. İşletmenin varlığını uzun süre devam ettirmek, (Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik).	3. Çalışanlara yeterli ücret vermek, işletmede istihdamı sürekli kılmak

a) İşletmelerin Genel Amaçları

- **Kâr Elde Etmek:** Bir ticari işletmenin belirli bir faaliyet dönemi sonunda elde ettiği toplam gelirleri ile giderleri arasındaki olumlu farka **kâr**, olumsuz farka da **zarar** denir. İşletmelerin önceliği kâr elde etmektir. İşletmelerin devlete olan vergi gibi yasal yükümlülüklerini yerine getirmesinde kâr göstergedir.
- **Topluma Hizmet Etmek:** İşletmenin amaçlarından biri de katma değer oluşturmaktır. İşletme, çalışacak insanlara iş vererek istihdam yaratır. Devlete de kârdan vergi ödeyerek toplumun refahını yükseltir. Örneğin, belediyelerin, vakıfların, dernek ve aşevlerinin faaliyetleri topluma hizmet amaçlıdır.
- **Varlığını Devam Ettirmek:** İşletmelerin devamlı faaliyette olabilme amaçları vardır. Piyasadan ayrılmayı istemezler. Kısa sürede yüksek oranda kâr etmek isteyen işletme, mal ve hizmeti yük-

sek fiyattan satabilir. Kalitesiz üretim yaparak maliyeti düşürebilir. Bu durumda işletme kısa vadede kâr eder ancak uzun vadede varlığını devam ettiremez.

b) İşletmelerin Özel Amaçları

- **Uzun Vadede Büyümeyi Hedef Hâline Getirmek:** İşletme, uzun dönemde en yüksek kâra ulaşmak ister. Bunun nedeni, büyüyerek varlığını devam ettirme arzusudur. Bazı işletmeler, mevcut durumlarını geliştirerek kapasitelerini arttırmayı, farklı alanlarda faaliyet göstermeyi amaç edinebilir. Böylece hem iç hem de uluslararası piyasada etkili ve daha güçlü olurlar.
- **Tüketiciye Nitelikli Mal ve Hizmet Sunmak:** İşletmeler, tüketicilerin istediği nitelikte mal veya hizmeti sunarlar. Tüketicilerin, üretilen mal veya hizmete talepte bulunmalarını sağlarlar. Ürünlere olan talep, işletmenin hem kârlılığını hem de varlığını devam ettirmesini etkiler.
- **Çalışanlarına Yeterli Ücret Vermek, İşletmede İstihdamı Sürekli Kılmak:** İşletmenin, çalışanlarına tatmin edici ücret ödemesi onların daha verimli çalışmalarını sağlar. Verimli çalışmalar kâra katkıda bulunur. Kârlı bir işletmede istihdam sürekli olur ve artış gösterir.

Araştırınız

İşletmelerin amaçları arasında yer alan kurumsal sosyal sorumluluk ne anlam ifade eder? Araştırarak elde ettiğiniz bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

2.1.3. İşletmelerin Önemi

İşletmeler, bağımsız veya ortak iş yapma ve kazanma ihtiyacına destek olurlar. İş imkânı da sağlarlar. İstihdama yardımcı olur ve ülke ekonomisine istikrar kazandırırlar. Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretirler. Toplumsal refah düzeyinin artmasını ve gelişmesini sağlarlar.

İşletmelerin ülke ekonomisi içindeki yeri ve önemi, **ekonomik** ve **sosyal** olmak üzere iki açıdan incelenebilir.

a) İşletmelerin Ekonomik Açıdan Yeri ve Önemi: Bir ülke ekonomisi farklı alanlarda faaliyet gösteren; büyüklükleri, hukuksal yapıları, üretim konuları, amaçları ve organizasyonları birbirinden farklı işletmelerden oluşmaktadır. Bir ekonominin sağlığı, gücü ve gelişmesi, işletmelerin sağlığına, gücüne ve gelişmesine bağlıdır.

İşletmelerin ekonomik açıdan yeri ve önemi aşağıda verilmiştir.

- İşletmeler, en önemli üretim birimleridir.
- İşletmeler, bölgelerin ekonomik gelişmesine katkıda bulunur.
- İşletmeler, tasarrufların değerlendirilmesini sağlayan kuruluşlardır.

b) Üretim Birimleri Olarak İşletmelerin Yeri ve Önemi: İşletmelerin, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri üretmek ve satmak gibi temel bir fonksiyonu vardır. İşletmeler bu fonksiyonu yerine getirirken diğer işletmeler, kamu kurum ve kuruluşları ve tüketicilerle bir ilişki içinde bulunurlar. Bu ilişkiler iki yönlüdür. İşletmeler bir taraftan üretim için diğer işletmelerden ve tüketi-

cilerden üretim faktörü, mal ve hizmet alımı yaparken diğer taraftan da ürettikleri mal ve hizmetleri diğer işletmelere ve tüketicilere sunarlar.

- **Bölgelerin Ekonomik Gelişmesine Katkıda Bulunmaları Yönünden İşletmelerin Önemi:** İşletmeler kuruldukları bölgelerin ekonomik gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunurlar. Ülkedeki gelişme düzeyleri birbirinden farklı olan bölgeler arasındaki büyük farkları önemli ölçüde giderek gelişme ve refahın ülkede dengeli dağılımına yardımcı olurlar.
- **Tasarrufların Değerlendirilmesini Sağlamaları Yönünden İşletmelerin Önemi:** Tasarrufta bulunan, ancak tasarruflarını kendileri değerlendirmek fırsatını bulamayanlar için işletmelerin büyük faydası vardır. Örneğin, tasarruf sahipleri hisse senedi satın alarak tasarruflarını işletmeye tahsis ederler. Böylece kâr elde ederler. Ayrıca tasarruflarıyla tahvil satın alarak, bankalara yatırarak faiz geliri elde ederler. İşletmeler de tasarruf sahiplerinin kendilerine verdikleri parasal değerleri toplarlar ve bunları kullanırlar. Bir yandan üretim ve satış amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan toplumda tasarrufu ve sermaye oluşumunu özendirirler.

c) İşletmelerin Sosyal Açıdan Yeri ve Önemi: İşletmeler, yaptıkları yatırımlarla ülke insanlarına yeni çalışma alanları açarlar. İş gücü yani istihdam olanakları sağlarlar. Çalışanlar da çalışmaları karşılığında ücret elde ederler. Böylece faaliyetlerini sürdürdükleri ülkedeki işsizliğin önlenmesine katkı sağlamış olurlar.

Ayrıca işletmelerin üstlendikleri sorumlulukları nedeniyle ülke ekonomisindeki önemli rolleri şu şekilde gruplandırılabilir.

- İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri çevreyi korumalı, çevre kirliliğini önlemelidirler. Bu konulara titizlikle uyan işletmeler millî ekonominin kaynaklarını da korumuş olurlar (Görsel 2.2).
- İşletmeler çalıştırdıkları personel için konut inşasına yardımcı olmalıdır. Sportif tesisler kurmalıdır. Eğlence imkânları da hazırlamalıdır. Spor, sanat ve sağlık konularında sorumlulukları yerine getirmelidir. İşletmelerin bu sorumlulukları yerine getirmeleri, millî ekonomide sosyal bakımdan önemli bir yer oluşturur.



Görsel 2.2: Çevre bilinci

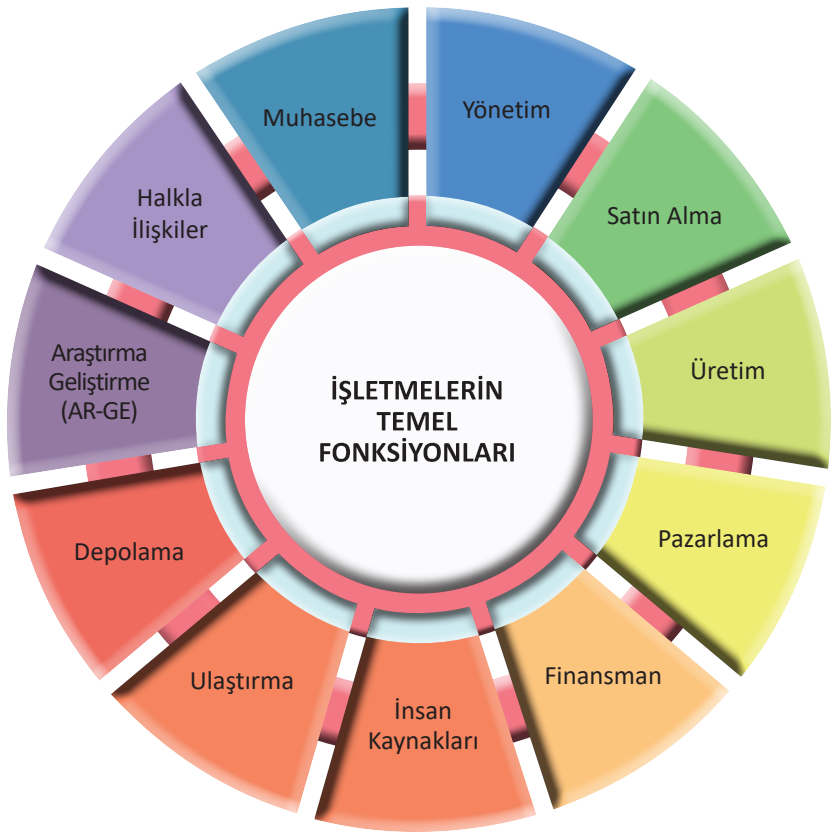
- Ayrıca her işletmenin adil şekilde vergi verme sorumluluğu vardır. Vergi, devletin kamu giderlerini karşılayan en önemli kaynaktır. İşletmeler vergilerini adil ve gerçek kazançlarına uygun şekilde ödemelidir. Böylece kamu hizmetlerinin, yani devletin üstlendiği görevlerin yerine getirilmesine imkân sağlarlar.

2.1.4. İşletmelerin Fonksiyonları

İşletmenin fonksiyonları incelendiğinde insan vücudu ve organlarının çalışmasına benzetilebilir. İşletmelerde organ olarak ifade edilenler işletmelerin fonksiyonlarıdır. Sağlıklı bir insan vücudunda tüm organların iş birliği ve uyum içinde çalışması gerektiği gibi bir işletmenin de sağlıklı çalışabilmesi için tüm yapıların uyumlu ve iş birliği içinde çalışması gerekir.

İşletmelerin fonksiyonlarından bazıları tüm işletmeler tarafından yerine getirilir. Bazıları da sadece belirli işletmeler için geçerli olmaktadır. Örneğin, otomobil üreten bir işletmede temel fonksiyon, üretim ve pazarlamadır. Satış konusunda faaliyette olan bir ticari işletme için pazarlama fonksiyonu temeldir. Yönetim fonksiyonu ise tüm işletmeler tarafından yerine getirilir. Çünkü bütün işletmeler bir şekilde yönetilmek zorundadır. Büyük işletmelerde tüm fonksiyonlar bulunur. Küçük işletmeler ise fonksiyonların ikisi, üçü ya da daha fazlası bir araya getirilerek yönetilir.

İşletmelerin temel fonksiyonları Şema 2.1'de gösterilmiştir.



Şema 2.1: İşletmelerin temel fonksiyonları

İşletmelerin temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi genel olarak gruplandırmamız mümkündür.

- **Genel Fonksiyon:** Yönetim
- **Temel Fonksiyonlar:** Satın alma, üretim ve pazarlama

Bilgi Notu

Bir işletmedeki pazarlama departmanı ile satış departmanının birbirlerinden farklı fonksiyonları vardır. Pazarlama, tüketicilerin üretilen mal veya hizmetler ile ilgilenmelerini sağlama sürecidir. Satış, üretilen mal ve hizmetlerin bir bedel karşılığında tüketiciye arz edilmesidir.

- **Kolaylaştırıcı Fonksiyonlar:** Finansman, insan kaynakları
- **Destekleyici Fonksiyonlar:** Muhasebe, ulaştırma, depolama, AR-GE, halkla ilişkiler

İşletmelerin başarılı olabilmesi için fonksiyonlarının uyumlu bir şekilde görevlerini yerine getirmesi gerekir. İşletme fonksiyonları denildiğinde işletmenin gruplandırılmış faaliyetleri akla gelmektedir. İşletmenin birbiriyle ilişkili, yakın ve benzer faaliyetleri gruplandırılır.

a) Yönetim Fonksiyonu: Başarılı olunan işlerin temelinde örgütlenmiş çalışmalar vardır. Yaşamın farklı alanlarında sürdürülen çalışmaların istenilen amaçlara en iyi bir şekilde ulaşılabilmesi için yönetim kavramına ihtiyaç vardır. İşletmeler teknolojik gelişmelerden dolayı sürekli bir gelişim içindedir (Görsel 2.3). İşletmelerin çalışmalarını örgütleyecek ve değişimlerden en az düzeyde etkilenmelerini sağlayacak olan sistem, yönetimdir. İşletmelerde; büyüme, iş bölümünün artışı, her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkması sonucunda işletme sahipleriyle yöneticiler birbirinden ayrılmıştır. Böylece yönetim fonksiyonu ayrı bir önem kazanmıştır. Yönetim kavramı ile birlikte yönetici kavramı ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin başarısı, yönetim örgütünün mükemmelliği ile doğrudan ilişkilidir. Her türlü işletmede mevcut olanak ve kaynakların işletme amaçları doğrultusunda planlanması, faaliyetlerin bu doğrultuda düzenlenerek yürütülmesi gerekmektedir. Bu faaliyetleri yerine getiren fonksiyon, yönetimdir.



Görsel 2.3: İşletme yöneticisi

Yönetici Kimdir?

- Üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişidir.
- Yönetici aynı zamanda girişimci olabilir. Ya da girişimci adına ücret karşılığında bu işi üstlenmiş olabilir. Örneğin, kozmetik ürünleri üreten bir fabrikanın sahip ya da sahipleri yani ortaklar kendi işletmelerinde yönetici olabilecekleri gibi yönetici olarak dışarıdan bir kişiyi de görevlendirebilirler. Atanan kişi fabrika genel müdürü statüsünde çalışır. Bu işletme genel müdürü yönetici görevindedir.

Araştırınız

Bir işletme yöneticisinde bulunması gereken özellikler nelerdir? Araştırarak elde ettiğiniz bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

b) Satın Alma Fonksiyonu: İşletmenin ihtiyaç duyduğu malzemelerin; en iyi kaynaktan, en iyi kalitede, en iyi miktarda, en iyi fiyatla ve en iyi zamanda satın alınmasını sağlayan faaliyetleri kapsamaktadır (Görsel 2.4).



Görsel 2.4: Satın alma departmanı

Bu fonksiyonun amaçları;

- Satın alınması gerekli ürün ve hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesi,
- En uygun tedarikçinin belirlenmesi,
- Tedarikçi ile görüşmeler yapılması,
- Tedarikçi ile anlaşma sağlayıp sipariş verilmesi, siparişin takip ve kontrol edilmesi,
- Satın alma sürecinin izlenmesidir.

c) Üretim Fonksiyonu: Mal ve hizmetleri ortaya koymak üretim fonksiyonunun görevidir. İşletme tarafından kullanılan girdilerin miktarı ile ne kadar üretim yapıldığı arasındaki ilişkiyi tanımlar. İşletmedeki girdi-çıktı ilişkisini tanımlar. Bu ilişkiyi matematiksel olarak ortaya koyar (Görsel 2.5).



Görsel 2.5: Üretim birimi

ç) Pazarlama Fonksiyonu: Üretilmiş ürünlerin alınıp bu ürünlere ihtiyaç duyanlara ulaştırılmasıdır. Bunun için yapılan reklam, tanıtım vb. faaliyetler pazarlama çalışmasıdır.

d) Finansman Fonksiyonu: İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için bazı kaynaklara ihtiyaç duyar. Finansman fonksiyonu işletmelere bu kaynakları temin etmeyi sağlar.

Finans; para, fon ya da sermaye anlamındadır.

Finansman; para, fon veya sermaye kaynaklarının sağlanmasıdır.

İşletmelerin ihtiyaç duydukları fonların belirlenerek sağlanması ve bu fonların en uygun alanlara kaydırılarak yönetilmesi gerekmektedir. İşletmelerin rekabet ve tüketim arzusunun fazla olduğu günümüzde peşin satış yapma olanakları zordur. Üretim ve satış için yeterli miktarda ham madde, yarı mamul ve mamul mallar stoklanmalıdır. Stoklu çalışabilmek, kredili satış yapabilmek, günlük faaliyetleri yürütebilmek, vadesi gelen borçları ödeyebilmek ve yeni fırsatları değerlendirebilmek için finansmana gerek duyulur.

e) İnsan Kaynakları: İşletmelerin çalışan profilini belirler. Adaylar arasından işletmeye uygun olanları seçer. Onlarla tanışır. Onları işe alır. İşletmeye adapte eder. Tüm bu süreçleri titizlikle takip eder. Çalışanların taleplerini alır ve karşılar.

f) Muhasebe: Bir işletmedeki parasal tüm faaliyetler izlenir. İşletmenin mali nitelikteki işlemlerini kaydeden, sınıflandıran, özetleyerek rapor eden ve sonuçlarını yorumlayan ve analiz eden birimidir (Görsel 2.6).



Görsel 2.6: Muhasebe birimi

g) Ulaştırma: Ürün veya hizmetlerin; çeşitli iletim, taşıma, nakliye araçları yardımıyla üretildiği ilk noktadan ihtiyaç duyulan son noktaya kadar taşınması faaliyetidir (Görsel 2.7).



Görsel 2.7: Ulaştırma hizmetleri

ğ) Depolama: Belirli noktalardan gelen ürünlerin teslim alınması, belirli bir süre korunması ve belirli noktalara gönderilmek üzere hazırlanması işlemleridir.

h) AR-GE: Ürün kalitesini ve standardını üst seviyeye çıkartmak, yeni ürün ve üretim teknolojileri geliştirmek amacıyla yapılan çalışmalardır. Yeni ürün ve üretim teknolojileri geliştirmek, standardı yükseltip maliyeti düşürerek yeni teknikler geliştirmek, bu çalışmalardan bazılarıdır (Görsel 2.8).



Görsel 2.8: AR-GE departmanı

ı) Halkla İlişkiler: Bir işletmenin bağlantı kurduğu ya da kurabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etme çalışmasıdır. Bunları devam ettirmek için yaptığı sürekli ve örgütlenmiş bir fonksiyondur.

2.1. Etkinlik

X Ticaret İşletmesi'nde yapılan bazı faaliyetler aşağıda verilmiştir. Bu faaliyetlerin işletmenin hangi fonksiyonlarıyla ilişkili olduğunu karşısına yazınız.

İŞLETME FAALİYETLERİ	İŞLETME FONKSİYONLARI
Ürünlerin fiyatının belirlenmesi	.....
Fatura kesilmesi	.....
Yeni bir satış tekniği geliştirilmesi	.....
Çalışanlara eğitim verilmesi	.....
Bankadan kredi alınması	.....
Tüketici hattının kurulması	.....
Verginin ödenmesi	.....
Ham maddenin mamul hâle getirilmesi	.....
Müşteri şikâyetlerinin dinlenmesi	.....
Sigorta primlerinin ödenmesi	.....
Mal veya hizmetin reklam çalışması	.....

2.2. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

Hazırlık Çalışmaları

1. **Kurulacak bir işletmenin faaliyet alanı belirlenirken nelere dikkat edilir? Düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**
2. **Yabancı sermayeli işletmelerin sayısının tüm dünya genelinde artması, ülkeleri sosyal ve ekonomik açıdan nasıl etkiler? Sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.**

İşletmeler, faaliyetlerini amaçlarına uygun biçimde düzenlemelidir. Bu durumda farklı sınıflandırmanın yapıldığı çeşitli işletme türlerinden söz edilebilir. İşletme türlerinin sınıflandırılması, işletmecilik faaliyetlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar.

İşletmelerin ekonomi içerisindeki işlevleri ve gerçekleştirmeye çalıştıkları amaçları doğrultusunda yapılan bu sınıflandırmalar, işletmelerin bilimsel bir şekilde incelenmesini ve özelliklerinin daha yakından bilinmesini sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin yaşadıkları sorunlara yönelik doğru ve kalıcı çözüm önerilerinin ortaya konabilmesine de imkân tanımaktadır. İşletmeler bir mal veya hizmetin

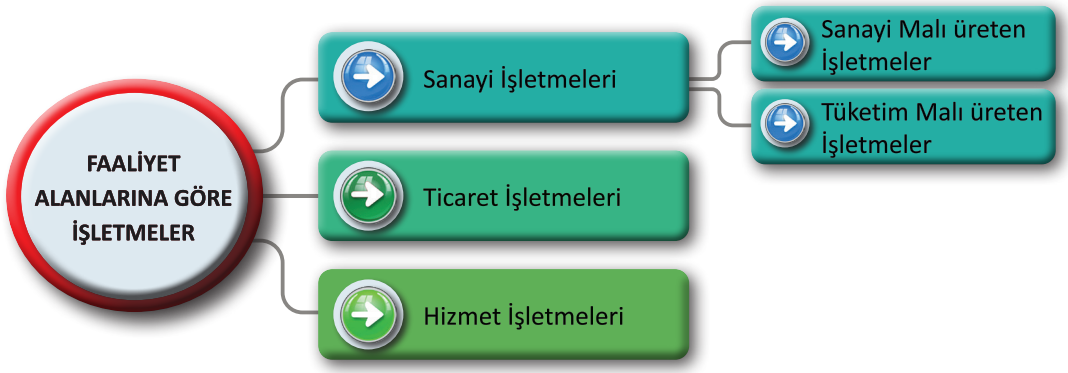
üretimini gerçekleştirebilecekleri gibi başka işletmelerce üretilen bir malı ya da hizmeti satmak şeklinde de faaliyette bulunabilirler. Örneğin, giyim mağazaları, başka işletmelerce (konfeksiyon, tekstil atölyeleri vb.) üretilen ürünlerin satışının yapıldığı işletmelerdir (Görsel 2.9).



Görsel 2.9: Giyim mağazası

2.2.1. Faaliyet Alanlarına Göre İşletmeler

İşletmelerin faaliyet alanı, bir mal üretip bunu pazarlamak ya da başka bir işletme tarafından üretilmiş varlıkları satmaktır. Faaliyet alanı ya da üretilen mal veya hizmet türü açısından işletmeler; sanayi (endüstri) işletmeleri, ticaret işletmeleri ve hizmet işletmeleri olarak üçe ayrılır (Şema 2.2).



Şema 2.2: Faaliyet alanlarına göre işletmeler

a) Sanayi (Endüstri) İşletmeleri: Üretim sürecinde kullanılan her türlü ham madde ve malzemeyi işleyerek bunlarda fiziki nitelik, şekil ve kimyasal özellik yönünden değişiklik meydana getirerek yeni ve farklı bir ürün ortaya çıkaran işletmelerdir (Görsel 2.10).



Görsel 2.10: Sanayi işletmesi

Bu işletmeler; uçak, otomobil gibi karmaşık ürünlerin montajını da yapar. Sanayi işletmeleri ikiye ayrılır.

- **Sanayi Malı Üreten İşletmeler:** Üretici işletmeler için üretim gerçekleştiren işletmelerdir. Petro-kimya işletmeleri, rafineriler, demir-çelik işletmeleri örnek gösterilebilir. Bu işletmelerin ürünleri başka işletmelerin üretim sürecinde kullanılır.
- **Tüketim Malı Üreten İşletmeler:** Bu işletmelerin ürünleri doğrudan tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılar. Örneğin, beyaz eşya, mobilya, tekstil v.b. ürünler üreten işletmelerdir.

b) Ticaret İşletmeleri: Üretilmiş malların toptancılığını, yarı toptancılığını ve perakendeciliğini yapan, üreticilerle tüketiciler arasında yer alan aracı kuruluşlardır. Üretici işletmelerin ürünlerini pazarlayarak bu malların tüketiciye ulaştırılmasını sağlarlar. Örneğin, market, süpermarket vb. işletmeler bu gruba girer.

c) Hizmet İşletmeleri: Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretilen; taşınamayan, dokunulamayan, biriktirilemeyen varlıklar hizmet kavramı ile ifade edilmektedir. Faaliyet alanı hizmet üretmek ve pazarlamak olan işletmelere örnek olarak otel, motel, tiyatro, sinema, hastane, okul, banka, ulaşım firmaları, telefon operatörleri, hukuk ya da ticaret alanında danışmanlık yapan işletmeler, kuru temizlemeci, kuaför, berber vb. işletmeler verilebilir (Görsel 2.11).



Görsel 2.11: Kuru temizlemeci işletmesi

2.2.2. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler

Bu işletme türü; özel işletmeler, kamu işletmeleri, karma işletmeler ve yabancı sermayeli işletmeler olarak dörde ayrılır (Şema 2.3).



Şema 2.3: Üretim araçlarının mülkiyetine göre işletmeler

a) Özel İşletmeler: Mülkiyeti ve sermayesinin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilere ait olan işletmelerdir. Belli amaçlar doğrultusunda, bir ya da daha fazla girişimcinin çeşitli oranlarda sermayelerini bir araya getirerek oluşturdukları kuruluşlardır. Her türlü alanda, her düzeyde ve boyutta faaliyette bulunabilen özel işletmelerde kâr ya da zarar doğrudan girişimciye aittir.

b) Kamu İşletmeleri: Sermayesinin tamamı ya da büyük çoğunluğu devlete veya kamu tüzel kişiliğine ait olan işletmelerdir. Topluma hizmet amacı güderler. Örneğin, demiryolları, deniz ulaşımı, posta işletmeciliği vb. işletmeler bu gruba girer.

Kamu işletmeleri kendi içinde; sosyal güvenlik kuruluşları, döner sermayeli işletmeler, özel bütçeli devlet işletmeleri ve yerel yönetim işletmeleri şeklinde sınıflandırılır.

- **Sosyal Güvenlik Kuruluşları:** Üyelerinden her ay topladığı fonları değerlendirerek onlara sosyal güvenlik sağlayan kuruluşlardır. Bu kuruluşların yönetim ve denetimi kuruluş yasalarında belirtilen hükümlere göre yürütülür. Türkiye'de 16 Mayıs 2006 tarihinde kabul edilen 5502 sayılı kanunla birlikte Bağkur, Sosyal Sigortalar Kurumu ve Emekli Sandığı şeklinde ayrı ayrı faaliyette bulunan sosyal güvenlik kurumları tek bir çatı altında toplanarak Türkiye Cumhuriyeti Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) oluşturulmuştur.
- **Döner Sermayeli İşletmeler:** Genel ve katma bütçeli kuruluşların; genel idare ilkelerine göre yönetilmesi mümkün olmayan üretim, ticaret ve hizmet faaliyetlerini sürdürebilmek ve daha esnek davranabilmek amacıyla kurdukları işletmelerdir. Üniversite hastanelerinin döner sermaye işletmeleri bu türden işletmelerdir. Bu işletmelerin tüzel kişilikleri yoktur ve bağlı bulundukları kurumun tüzel kişiliği ile anılırlar.

Araştırınız

Tüzel kişilik nedir? Anonim şirketlerde tüzel kişilik nasıl kazanılır? Araştırarak elde ettiğiniz bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

- **Özel Bütçeli Devlet İşletmeleri:** Özel yasalarla kurulan ve tüzel kişiliğe sahip olan bu işletmelerin yönetim ve denetimleri kendi kuruluş yasalarında belirtilen hükümlere göre yerine getirilir. Bu tür işletmelere ilişkin belli başlı örnekler Türkiye Uzay Ajansı, Spor Toto ve Loto Teşkilatı ve Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü'dür (MTA).
- **Yerel Yönetim İşletmeleri:** Bu işletmeler, büyük şehir olmayan illerdeki belediyelere, il özel idarelerine ve köy tüzel kişiliğine ait olan işletmelerdir. Belediyelerin elektrik, su, doğal gaz ve toplu taşıma için kurdukları işletmeler ve ekmek fabrikaları ile il özel idareleri tarafından işletilen otel ve kaplıcalar bu tip işletmelere örnektir.

Bilgi Notu

İl özel idareleri ve köy tüzel kişilikleri "6360 sayılı Kanun Kapsamındaki Devir ve Tasfiye İşlemleri" yasasıyla büyük şehirlerde kaldırılmıştır. Köy, belde, bucaklar mahalleye dönüştürülmüştür.

c) Karma İşletmeler: Özel ve kamu işletmelerinin ortak sermaye ile kurdukları işletmelerdir. Bu tür işletmelerde kamu sermaye payı genel olarak yarıdan azdır. Bu nedenle de yönetim özel sektördedir. İş fikirlerini girişime dönüştürmek için çeşitli projeler düzenleyen KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), genç girişimcileri geliştirme ve destekleme amacı ile oluşturduğu program çerçevesinde özel girişim ve danışmalık merkezi ile birlikte çalışmaktadır. T.C. Merkez Bankası, Gübre Sanayi AŞ ve Türkiye Yem Sanayi de bu tür işletmelere verilebilecek örneklerdir.

ç) Yabancı Sermayeli İşletmeler: Bu tür işletmelerde üretim araçlarının mülkiyeti başka ülke girişimcilerine aittir. Sermayenin tamamı yabancı girişimcilerindir. Ayrıca yerli sermaye ile çeşitli oranlarda ortaklık da kurabilmektedirler. Son zamanlarda Türkiye'de yabancı sermayeli kuruluşların sayısı hızla artmaktadır. Bu işletmelerin kuruluşu ile ilgili yasal düzenlemeler birbirinden çok farklıdır. Bu durum, farklı sermaye yapılarındaki işletmelerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Yabancı sermayeli işletmeler, 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu, 6326 sayılı Petrol Kanunu, 1567 sayılı Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu ve uluslararası anlaşmalara göre kurulur. Örneğin, ülkemizde de faaliyet gösteren petrol dağıtım firmaları bu tür işletmelere örnek verilebilir.

Araştırınız

Ülkemizde yabancı sermayeli işletmeler olarak faaliyet gösteren işletmelerin adlarını ve faaliyet konularını araştırınız. Elde ettiğiniz bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

2.2.3. Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler

Türk Ticaret Kanunu'na göre "Ticarethane veya fabrika yahut ticari şekilde işletilen diğer kuruluşlar ticari işletme sayılırlar." Bu kanuna göre ticari işletmenin özellikleri aşağıda verilmiştir.

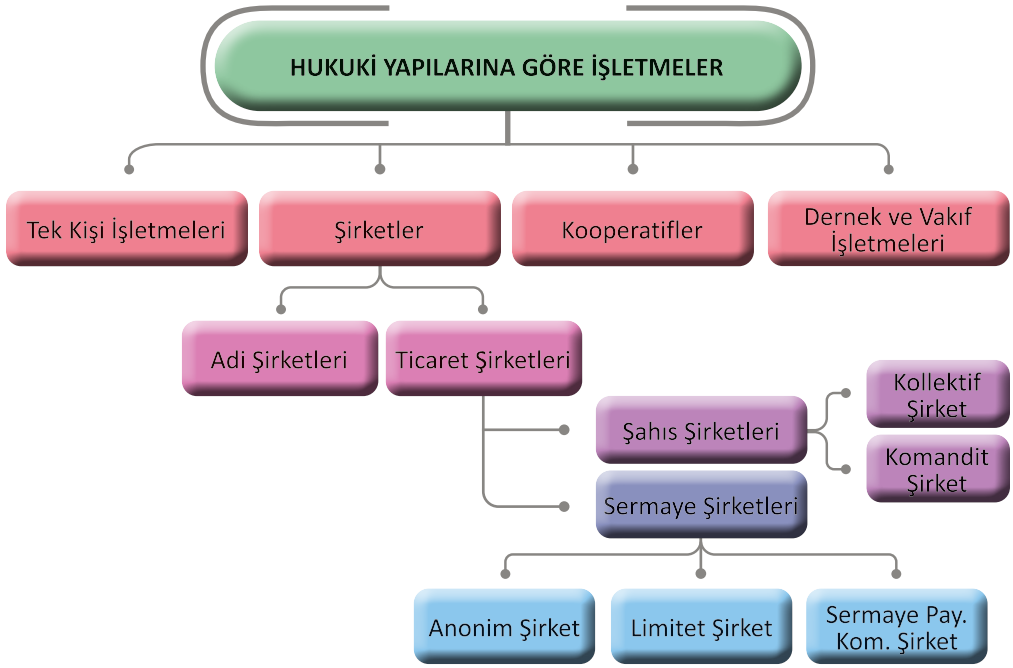
- Amaçları kazanç sağlamaktır.
- Sürekli faaliyette bulunurlar.
- Esnaf faaliyetleri sınırlarını aşan belli bir büyüklükleri vardır.
- Ticari yöntem ve örgütlenmeye dayalı çalışmayı gerektiren büyüklük ve önemde faaliyet gösterirler.

Bilgi Notu

Ticaret Kanunu'nun temelini ticari işletme ya da ticari girişimler oluşturur. Türk hukuk sisteminde işletmelerin yapısını düzenleyen temel kanun Türk Ticaret Kanunu'dur.

Bir işletmenin kurulmasına karar verildikten sonra amacına en uygun hukuki yapıda kurulum çalışmaları yapılır. İşletmelerin hukuki yapılarını düzenleyen çeşitli kanunlar; Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Kooperatifler Kanunu ve Vergi Kanunlarıdır.

Türk Ticaret Kanunu'na göre özel işletmeler hukuki açıdan Şema 2.4'te gösterildiği gibi sınıflandırılır.



Şema 2.4: Hukuki yapılarına göre işletmeler

a) Tek Kişi İşletmeleri: İş yaşamında çokça görülen bir işletme türüdür. İşletme sahibi tek bir kişidir ve tacir olarak anılır. Ticari faaliyetlerle ilgili kararlar bir kişi tarafından alınır, uygulanır ve denetlenir. Kâr ve zarar doğrudan bir kişiye aittir. İşletmenin tüzel kişiliği yoktur. Bu tür işletmelerde işletme sahibi ile işletme hukuki açıdan ayrı tutulamamaktadır. Bu işletmeleri kurmak için çok fazla sermaye gerekmez. Örneğin, lokanta, kafe vb. işleten girişimciler bu türden işletmecilerdir (Görsel 2.12).



Görsel 2.12: Lokanta işletmecisi

Türk Ticaret Kanunu tacir ve esnaf kavramlarını ayırt etmiştir. İster gezici olsunlar, ister bir dükkânda veya bir sokağın bazı yerlerinde sabit bulunsunlar, iktisadi faaliyeti nakdi sermayesinden ziyade bedeni çalışmasına dayanan ve kazancı ancak geçimini sağlamaya yetecek derecede az olan sanat ve ticaret sahiplerini tacir olarak değerlendirmemekte, bunları esnaf saymaktadır.

b) Şirketler (Ortaklıklar): Sermayesi birden çok kişi tarafından ortaya konulan, kurulan ve yönetilen işletmelerdir. Türk hukuk sisteminde adi şirketler ve ticaret şirketleri olmak üzere ikiye ayrılır.

- **Adi Şirketler:** Sözlü ya da yazılı bir sözleşmeyle iki veya daha fazla kişi tarafından kurulur. Bu şirketler, Türk Ticaret Kanunu'na göre değil Borçlar Kanunu'na göre düzenlenir. Şirketin kârı ve zararı, ortaklar arasında belirlenen oranlarda bölüşülür veya bölüşüm eşit olarak gerçekleştirilebilir. Şirket sahiplerinin sorumluluğu sınırsızdır. Bu sorumluluklar, ortakların tüm kişisel mal varlıklarını kapsar.
- **Ticaret Şirketleri**: Türk Ticaret Kanunu'na göre bir veya daha fazla kişinin bir araya gelerek belirleyecekleri amaçlara ulaşmak için kurdukları şirketlerdir. Şahıs şirketleri veya sermaye şirketleri olarak iki çeşittir.
  - ☐ **Şahıs Şirketleri:** Birbirine güvenen arkadaşlar, kardeşler gibi kişiler tarafından kurulan az sayıda ortaklı işletmelerdir. Şahıs şirketleri ikiye ayrılır.
    - ◊ **Kollektif Şirketler:** Bir ticaret unvanı adı altında ticari bir işletmeyi çalıştırmak amacıyla gerçek kişiler tarafından kurulan ve ortakların hiçbirinin sorumluluğunun sınırlandırılmadığı şirket türüdür. Ortaklığın kollektif şirket olabilmesi için sözleşmenin yazılı olarak yapılıp imzaların noterce onaylanması gereklidir. Şirket ortakları şirketin borçlarına karşı bütün mal varlıkları ile sorumludurlar. Birbirini çok iyi tanıyan fertler, genelde de aynı aileye mensup kişiler tarafından kurulmaktadır. Şirket sözleşmesinde ayrıca belirtilen bir hüküm yoksa bütün ortaklar şirketi yönetmeye yetkilidir.
    - ◊ **Komandit Şirketler:** Bazı ortaklar, şirkete karşı sınırsız bir şekilde sorumlu olurken bazıları yalnızca koydukları sermaye kadar sorumludurlar. Yani iki tür ortak vardır. Sorumlulukları sınırsız olan ortaklara **komandite ortak**, sorumlulukları sınırlı olanlara ise **komanditer ortak** denmektedir. Yönetim komandite ortaklara aittir. Şirkette yazılı bir sözleşme esastır.
  - ☐ **Sermaye Şirketleri:** İşletmeye sermaye getiren herkesin ortak olabildiği, getirdiği sermaye kadar pay sahibi olduğu ve her ortağın payını başkasına devredebildiği bir şirket türüdür. Şahıs şirketlerinden farkı ise genel olarak şirkete ortak olan pay sahiplerinin sorumluluğunun koydukları sermaye ile sınırlı olmasıdır. Sermaye şirketleri de kendi içinde üçe ayrılır.
    - ◊ **Anonim Şirket:** Yeni Türk Ticaret Kanunu'na göre (6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu madde 329), bir veya birden fazla gerçek ya da tüzel kişi tarafından kurulabilirler. En az beş kişi tarafından kurulabilmesine ilişkin eski hüküm kaldırılmıştır. Sınırsız sayıda ortakla da kurulabilir. Ortakların şirketin borçlarından dolayı sadece koydukları sermaye kadar sorumlulukları vardır. Şirkete tüzel kişiler de ortak olabilir. Anonim şirketler hisse senetleri ve tahvil çıkarabilirler.



Araştırınız

Anonim şirketlerin çıkaracağı hisse senedi ve tahvil konularını araştırınız. Aralarındaki benzerlikleri ve farklılıkları karşılaştırınız. Elde ettiğiniz bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

◊ **Limitet Şirket:** Türk Ticaret Kanunu'nun 573. maddesine göre bir veya daha çok gerçek ya da tüzel kişi tarafından belirli bir ticaret unvanı altında kurulur. Ortaklarının sorumluluğu koydukları sermaye kadardır. Esas sermayesi belirli olan şirketlerdir. Yazılı sözleşme ve noter onayı şarttır. Hisse senedi çıkaramazlar. Bankacılık, sigortacılık ve finansal kiralama alanlarında faaliyet gösteremezler.

Araştırınız

Anonim ve Limitet şirketleri araştırarak Türk Ticaret Kanunu doğrultusunda karşılaştırınız. Elde ettiğiniz bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

☐ **Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket:** Ortaklardan biri veya birkaçı şirket alacaklarına karşı sınırsız sorumlu iken diğerleri koydukları sermaye oranında sorumludurlar. Ortak sayısı en az biri sınırsız sorumlu olmak üzere beş kişiden az olamaz. Noterce onaylanan yazılı bir sözleşme ile kurulur. Şirketin yönetimi ve temsili, sınırsız sorumlu ortaklara aittir. Bunlar yönetim kurulunu oluşturur. Tüm ortaklar ise genel kurulu oluşturur. Bu genel kurul, içinde sınırsız sorumlu herhangi bir ortağın bulunmadığı denetçileri seçer. Yönetim için ayrıca tamamen profesyonel yöneticiler görevlendirilebilir.

Şirketlerden farklı olarak temel amaç karşılıklı yardım ve dayanışma olan kooperatifler ile dernek ve vakıflara ait işletmeler vardır.

- **Kooperatifler:** Tüzel kişiliği bulunan, ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını, meslek ve geçimlerine ilişkin ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet aracılığı ile sağlayıp korumak amacı taşıyan işletmelerdir. Gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler ve dernekler tarafından kurulan değişik ortaklı ve değişik sermayeli kuruluşlardır (Görsel 2.13).



Görsel 2.13: Halı ve kilim dokuma kooperatifi

Kooperatiflerde temel amaç kâr değil karşılıklı yardım ve dayanışmadır. Her ortak genel kurul üyesidir. Daha çok üretim, tüketim, tarım, satış ve yapı kooperatifleri şeklinde faaliyet gösterirler.

Araştırınız

Kooperatifçiliğin ilkelerini ve faydalarını araştırarak elde ettiğiniz bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

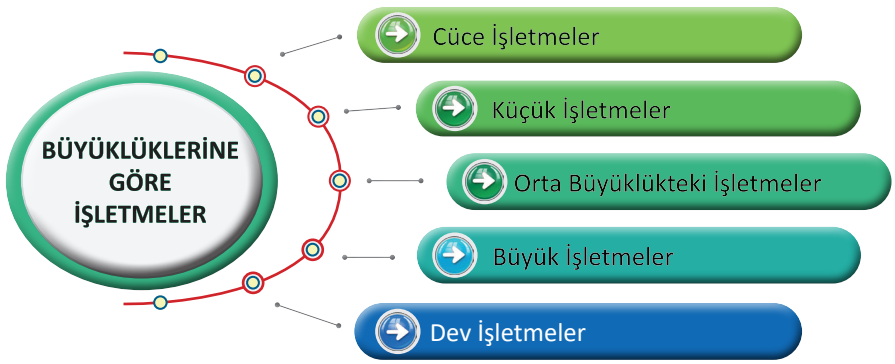
- **Dernek ve Vakıf İşletmeleri:** Dernek ve vakıflar kazanç paylaştırma dışında kurulan kişi ve mal topluluklarıdır. Kural olarak bunların kazanç amaçlı işletme kurmaları yasaktır. Derneklere temel amaçlarına ulaşmak için iktisadi amaçlı işletme oluşturma izni verilmektedir. Vakıfların üniversite ve yüksekokul kurmaları buna örnek olarak verilebilir.

2.2.4. Büyüklüklerine Göre İşletmeler

İşletmeleri, büyüklüklerini temel alarak sınıflandırmada, farklı ölçütler vardır. Bu ölçütler nicelik (miktar) ve nitelik (özellik) belirten ölçütler şeklinde iki ayrı şekilde incelenebilir.

- **Nicelik Belirten Ölçütler:** işletmede çalışan personel sayısı, işletmenin kuruluş alanı ve tesis sayısı, belirli bir dönemdeki satış toplamı, sermaye miktarı, kullanılan makine ve araç gereç miktarı, tüketilen ham madde ve yardımcı madde miktarı ve bir dönemde ödenen ücret ve aylık toplamı gibi somut ölçütlerdir.
- **Nitelik Belirten Ölçütler:** Uygulanan yönetim tarzı, hukuki yapısı, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, teknolojinin kullanım düzeyi gibi soyut ya da niteleyici ölçütlerdir.

Daha çok niceliksel ölçütler dikkate alınarak yapılan işletme çeşitleri Şema 2.5'te gösterilmiştir.



Şema 2.5: Büyüklüklerine göre işletmeler

a) Cüce İşletmeler: Tek bir çalışanı tam gün çalıştıramayacak kadar dar bir iş hacmine sahip oldukça küçük işletmelerdir. Bu işletmeler bir aileyi dahi geçindirmede çoğu kez yetersiz kalmalarına rağmen ekonomik yaşamda varlıklarını sürdürmektedirler. Çünkü toplum bu işletmelerin sunduğu hizmete ihtiyaç duymaktadır. Örneğin, berber, anahtarcı vb. işletmeler cüce işletmedir (Görsel 2.14).



Görsel 2.14: Anahtarcı işletmecisi

b) Küçük İşletmeler: Bu tür işletmeler sınırlı sermaye ile kolaylıkla kurulur. Sabit sermaye yatırımları azdır ve bu da bu işletmelerin teknolojik değişim ve yeniliklerden olumsuz etkilenmelerine engel olur. Küçüklük ayrıca örgütlenme maliyetlerini düşürmekte ve depolama ve satış sorunlarını en alt seviyeye indirmektedir. Küçük işletmeler sınırlı ürün ya da hizmet çeşidine sahiplerdir. Bir üründen diğerine geçmeleri ya da ürün veya hizmet sunumuna ilişkin çevresel değişimleri bünyelerine yansıtmaları daha kolaydır. Bu işletmeler hızlı karar alıp hareket edebilirler. Küçük işletme yöneticileri, tüketicileriyle de çalışanlarıyla da yakın ilişki içindedirler.

Küçük işletmelerin en önemli sorunu bu işletmelerde görülen kurumsallaşma eksikliğidir. Özellikle bu tür işletmeler sermayelerini artırarak orta büyüklükte bir işletme hâline gelmeye çalıştıklarında bu sorunla fazlasıyla karşılaşırlar. İşletmelerin büyümesine rağmen yönetici veya girişimcileri çoğunlukla eski tutum ve davranışlarını devam ettirirler. Bu kişiler, genellikle bilimsel bir eğitim almamış, daha çok usta çırak ilişkisiyle yetişmiş işletmeciler oldukları için geleneksel yöntemlerle büyüme gerekliliklerini karşılamada yetersiz kalınmasına neden olabilirler. Bunun yanında sınırlı ölçekte üretim gerçekleştirdiklerinden ürettikleri mallara talebin yükseldiği dönemlerde sıkıntı yaşarlar ve müşteri kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Ayrıca finansal kurumlardan kredi bulma konusunda da büyük ölçekli işletmelere kıyasla dezavantajlıdırlar.

c) Orta Büyüklükteki İşletmeler: Hukuki açıdan limitet şirket olarak ve aile işletmesi biçiminde ortaya çıkan işletmelerdir. Bu işletmelerin faaliyetleri genellikle dayanıklı ve dayanıksız tüketim mallarıyla ilgili faaliyetleri vardır. Pazara yakınlıkları, tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişmeleri büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha çabuk görmelerine imkânı sağlar. Bu durum müşteri bağlılığı oluşturma açısından avantajlıdır. Bu işletmeler satış sorunlarını, büyük toptancı ve perakendecilerle birlikte kooperatifler aracılığı ile de çözerler.

ç) Büyük İşletmeler: Bu işletmeler anonim şirket olarak kurulurlar. Endüstriyel gelişme sürecinde lokomotif görevi yaparlar. Teknolojik yenilikler; işletmenin yapısını, sermayesini ve üretimini büyütmektedir. Teknolojik gelişmeler sonucu oluşan yeni makine ve araçların alınabilmesi için gereken sermaye ancak büyük işletmeler tarafından sağlanabilmektedir. İş bölümü ve uzmanlaşmanın yüksekliği, yönetim biçiminin profesyonelliği ve kurumsallaşma, teknik uzmanlık ve üstünlükler ile kredi imkânlarının geniş olması en önemli özellikleri olarak öne çıkmaktadır.

Bu işletmelerin, çevresel değişim hızının yüksek olduğu sektörlerde, değişime ayak uydurma düzeyi düşük olabilmektedir. Büyük işletmelerin hantallaşması da zamanla hem değişime uyum hem de hızlı ve atik hareket etme noktasında sorunlar oluşturur. Büyük bir yapı içerisinde etkili iletişim sağlamak ve çalışan motivasyonu ile bağlılığını yüksek tutmak da zor olmaktadır.

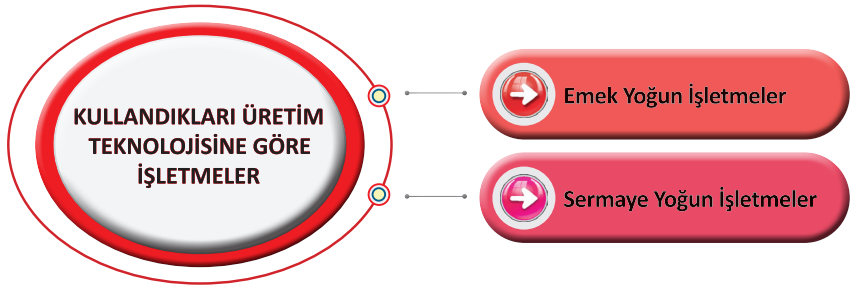
d) Dev İşletmeler: Üretim miktarının ve pazar paylarının büyüklüğü, rekabet üstünlüklerinin fazlalığı gibi özellikler bu işletmelere dev yakıştırması yapılmasının temel sebebidir. Dev işletmeler, yapılan işin niteliği açısından büyük çaplı yatırım gerektiren birtakım işleri gerçekleştirirler. Büyük barajlar, inşaat projeleri, nükleer santraller, büyük petrol rafinerileri, gemicilik ve silah sanayi vb. alanlar faaliyet alanlarını oluşturmaktadır.

Teknolojik üstünlük ve yüksek üretim miktarının sağladığı olanaklar açısından avantajlıdır. Çok büyük kapsamlı bazı işleri yapabilecek ölçüde geniş yatırım imkânlarına sahiplerdir. Büyüklüğün getir-

diği değişime uyum sorunu fazladır. Aşırı büyüklükten kaynaklanan koordinasyon güçlükleri ve iletişim sorunları da bu işletmelerin önemli güçlükleridir.

2.2.5. Kullandıkları Üretim Teknolojisine Göre İşletmeler

Bu sınıflamada işletmenin teknik özelliklerine göre bir ayırım yapılmaktadır ve üretim faktörleri önem kazanmaktadır. Bu işletmeler emek yoğun ve sermaye yoğun işletmeler olarak ikiye ayrılır (Şema 2.6).



Şema 2.6: Kullandıkları üretim teknolojisine göre İşletmeler

a) Emek Yoğun İşletmeler: Üretim biçimi emek faktörüne dayalıdır. Mal ve hizmetlere ilişkin toplam maliyetler içerisinde işçilik maliyetleri büyüktür. Örneğin; tekstil, torna (Görsel 2.15), döküm ya da tesviyecilik örnek olarak verilebilir.



Görsel 2.15: Torna atölyesi işletmesi

b) Sermaye Yoğun İşletmeler: Tesis ve donanım (araç gereç) faktörlerine dayalı olarak faaliyet gösterirler. Toplam maliyetler içerisinde bu unsurların oranı yüksektir. Toplam varlıkları içerisinde sabit varlıkları önemli yer tutar. Petrol, tütün, kimya ve metalürji gibi alanlarda faaliyet gösterirler.

2.2. Etkinlik

A) Çevrenizdeki bildiğiniz özel işletmelerin adlarını ve faaliyet gösterdikleri sektörleri aşağıdaki noktalı alana yazınız.

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....
6. .....
7. .....
8. .....
9. .....

B) Bir ülkedeki sanayi işletmelerinin sayıca artması ne gibi sonuçlar doğurur? Arkadaşlarınızla tartışınız. Ulaştığınız sonuçları aşağıdaki noktalı alana yazınız.

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....
6. .....
7. .....
8. .....
9. .....

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıdaki cümlelerin başındaki boşluğa ifade doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.

1. (....) Limitet şirket ortakları alacaklılarına karşı sınırlı sorumludurlar.

2. (....) İşletmeler çevreye karşı duyarlılık göstermek zorunda değildirler.

3. (....) İşletmelerin öncelikli amacı kâr elde etmektir.

4. (....) Anonim şirketlerin ortakları devlete kurumlar vergisi öder.

5. (....) Çalışanlara yeterli ücret vermek işletmenin özel amaçlarındandır.

B) Aşağıdaki cümlelerde boş bırakılan noktalı alanlara doğru ifadeleri yazınız.

6. Üretilmiş malların toptancılığını, yarı toptancılığını ve perakendeciliğini yapan, üreticilerle tüketiciler arasında yer alan aracı kuruluşlara ..... adı verilir.

7. Belediye, vakıf ve dernekler ile aşevleri gibi işletmelerin öncelikli amacı .... etmektir.

8. Üyelerinin karşılıklı yardımlaşma ve dayanışma suretiyle ihtiyaçlarını karşılayan kuruluşlara ..... denir.

9. İşletmeler bulundukları bölgelerde ..... sağlarlar.

10. İşletmenin varlığını devam ettirmek istemesi ..... arasındadır.

C) Aşağıda verilen soruların doğru cevabını işaretleyiniz.

11. Aşağıdaki fonksiyonlardan hangileri işletmelerin destekleyici fonksiyonlarından değildir?

A) Halkla ilişkiler B) Ulaştırma C) Araştırma geliştirme
D) Pazarlama E) Muhasebe

12. Üretim sürecinde kullanılan her türlü ham madde ve malzemeyi işleyerek bunlarda fiziki nitelik, şekil ve kimyasal özellik yönünden değişiklik meydana getirerek yeni ve farklı bir ürün ortaya çıkaran işletmeler aşağıdakilerden hangisidir?

A) Sanayi ya da endüstri işletmeleri
B) Ticaret işletmeleri
C) Hizmet işletmeleri
D) Özel işletmeler
E) Kamu işletmeleri

13. Aşağıdakilerden hangisi hukuki yapı ölçütüne göre yapılan sınıflamada ortaya çıkan işletme türlerinden biri değildir?

A) Tek kişi işletmeleri
B) Şirketler
C) Kamu işletmeleri
D) Kooperatifler
E) Dernek ve vakıf işletmeleri

14. Bazı ortakları sınırsız bir şekilde sorumlu olurken, bazı ortaklarının yalnızca koydukları sermaye kadar sorumlu olduğu kuruluş türü aşağıdakilerden hangisidir?

A) Anonim şirket
B) Limitet şirket
C) Kooperatifler
D) Dernek ve vakıf işletmeleri
E) Komandit şirket

15. Aşağıdakilerden hangisi işletmeleri büyüklük açısından sınıflandırmada kullanılan niteliksel ölçütlerden biri değildir?

A) Çalışan sayısı
B) Uygulanan yönetim tarzı
C) Hukuki yapısı
D) İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi
E) Teknolojinin kullanım düzeyi

16. Ağırlıklı olarak tesis ve donanım (araç gereç) faktörlerine dayalı olarak faaliyet gösteren işletmeler aşağıdakilerden hangisi ile ifade edilir?

A) Teknolojik işletmeler
B) Büyük işletmeler
C) Emek yoğun işletmeler
D) Sermaye yoğun işletmeler
E) Sermaye şirketleri

17. İşletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için sağladıkları, taşınamayan, dokunulamayan, biriktirilemeyen, bir başka anlatımla somut olmayan araç ya da varlıklar aşağıdakilerden hangisi ile ifade edilir?

A) Sanayi malı
B) Tüketim malı
C) Ticari mal
D) Hizmet
E) Sermaye

Ç) Aşağıdaki soruların cevaplarını ilgili alana yazınız.

18. Hizmet işletmeleri ve sanayi işletmelerinin özelliklerini karşılaştırarak aralarındaki farklılıklardan önemli gördüğünüz üç tanesini önem sırasına göre yazınız.

a) .....

b) .....

c) .....

19. Şahıs şirketleri ile sermaye şirketlerinin ortak özelliklerini karşılaştırarak yazınız.

.....

.....

20. Kâr amacı gütmeden sosyal hayata ve toplumsal hayata katkıda bulunabilecek ne tür işletmeler kurulabilir? Açıklayınız.

.....

..... .



3. ÖĞRENME BİRİMİ

İŞ FİKRİNİN OLUŞTURULMASI

KONULAR

3.1. İŞ FİKRİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

3.2. İŞ FİKRİNİ BULMA YOLLARI

3.3. İŞ KURMADA BAŞARININ ŞARTLARI

NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- İş fikri kavramı ve önemi
- İş fikrini bulma yolları
- İş fikri örnekleri
- İş kurmada başarının şartları

KAVRAMLAR

analiz, bayilik, distribütör, icat, inovasyon, iş fikri, patent hakkı

3.1. İŞ FİKRİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Hazırlık Çalışmaları

Girişimci adayı olarak bir iş fikri oluşturunuz. Bu iş fikrini sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

İş fikri, bir konuda fayda sağlamak, atılım ve yenilik yapma amaçlı oluşturulur. İş fikrinin yaşama geçirilebilir olması, insan ihtiyaçlarını karşılaması, sürdürülebilir ve yatırıma dönüştürülebilir olması önemlidir. İyi bir iş fikri, başarılı olmak isteyen girişimci için çok değerlidir. İş fikri üretmek için çevre ve piyasa koşulları çok iyi gözlemlenmeli ve görülen eksiklikler tespit edilmelidir.

3.1.1. İş Fikri Kavramı

Girişimcilerin başarılı olabileceklerine inandıkları, yetenekleri, bilgi ve beceri düzeylerine göre sahip olduğunu düşündükleri ve uygulamaya karar verdikleri fikirlere **iş fikri** denir (Görsel 3.1).



Görsel 3.1: İş fikri

İyi bir iş fikrinin özellikleri aşağıdaki gibi olmalıdır.

- Tüketicinin ihtiyacını karşılamalıdır.
- Yenilikçi olmalıdır.
- Özgün olmalıdır.
- Net olmalıdır.
- Uzun vadede kârlı olmalıdır.

Başarılı bir iş fikri oluşturmak için aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır.

- İş fikrinizin bir faydası var mıdır?
- Ne kadar büyüklükteki pazara hitap ediyor?
- Kullanılacak üretim teknolojileri nelerdir?
- İş fikrinin işe dönüşmesiyle üretilecek ürünün fiyatı uygun olacak mıdır?

İyi bir iş fikri, pazar potansiyeline sahip bir ürün ya da hizmet ve bu fikri hayata geçirecek beşerî ve fiziki kaynaklardır. İş fikri, geçmiş deneyimlerden, elde edilen bilgi ve becerilerden veya piyasadaki fırsatlardan elde edilebilir.

İş fikri ve iş modeli girişimcilikte esastır. İş fikri girişimci ile iş modelinin nasıl olacağı büyük oranda konunun uzmanı ile işi büyütmek ise müşteri potansiyeli ile mümkün olur. İş fikri ve iş modeli, somut bir ihtiyacı gidererek bir fayda üretmelidir.

İş fikri bulabilmenin birçok yolu vardır. Girişimci, yeni bir fikir geliştirebilir. Başkasının fikrini model alarak veya değiştirerek kullanabilir. Başkasından iş fikri satın alabilir. İş fikri arayan bir girişimci piyasayı çok iyi gözlemlemelidir. Ayrıca girişimcilik konusunda başarılı olmuş tecrübeli kişilerin deneyimlerinden faydalanmalıdır. Oluşturulan iş fikirleri müşterilerin günümüzde ve gelecekteki ihtiyaçlarına cevap vermeli ve sorunlarını çözmelidir.

İş fikri bulmada kullanılan yöntemlerden belli başlı yöntemler şunlardır (Şema 3.1).



Şema 3.1: İş fikri bulmada kullanılan yöntemler

Araştırınız

Beyin fırtınası, ters beyin fırtınası, zihin haritası, akıcılık egzersizi çalışmalarını araştırınız. Elde ettiğiniz bulguları sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Yeni ve başarılı bir iş fikri bulmanın başlıca kaynakları aşağıdaki Şema 3.2'de verilmiştir.



Şema 3.2: Yeni ve başarılı bir iş fikri bulmanın başlıca kaynakları

İş fikri belirleyen girişimci; iş deneyimlerini, ustalıklarını, becerilerini ve bilgilerini ön plana çıkarmalıdır. Bunların dışında girişimcinin iş fikrine dönüştürdüğü konular, çevresinde tespit edebildiği fırsatlardır. Bu fırsatlar, genellikle karşılanmamış insan ihtiyaçlarından ortaya çıkar. Bu ihtiyaçlar girişimciler tarafından icat, inovasyon (yenilik), bayilik, distribütörlük (dağıtıcı), franchising veya yeni bir işletme kurma yoluyla giderilir. Bütün bu iş kurma sürecinde iş fikri vardır.

3.1.2. İş Fikrinin Önemi

Günümüzde ve gelecekte de girişimciler için iş fikrine sahip olmak son derece önemlidir. Her girişim yeni bir iş fikrine sahip olmakla başlar. İş fikriyle atılım aynı zamanda yeni bir yaşamın başlangıcını da temsil eder: Girişimcilik hayatı işte tam da bu noktada başlar (Görsel 3.2).



Görsel 3.2: Girişimcilikte iş fikri bulma

İş fikri terimi, ticari kazanç elde etmek üzere geliştirilen fikirler için kullanılır. Ürün veya hizmet satışı için yeni bir alan oluşturmak olarak da tanımlanabilir. İş fikri geliştirmek, çeşitli analizler ve planlama ile yapılır. Öncesinde fizibilite raporları hazırlamak ve sonrasında yatırımcı bulmak, iş fikrinin aşamalarını tamamlar.

3.1. Etkinlik

Bir mobilya mağazası sahibi olduğunuzu varsayınız. Mağazanızın müşteri potansiyelini arttırmak için değişik fikirler üretmeye çalışınız. Ürettiğiniz fikirleri aşağıdaki noktalı alana yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

..... .

3.2. Etkinlik

Yakın çevrenizde gözlemlediğiniz yeni iş fikirlerini tespit ediniz. Tespitlerinizi aşağıdaki noktalı alana yazınız.

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

3.2. İŞ FİKRİNİ BULMA YOLLARI

Hazırlık Çalışmaları

Bir girişimci olarak iş fikri oluşturmak isteseniz ne tür araştırmalar yaparsınız? Sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Yeni iş fikirleri yaratıcılığı gerekli kılar. Her insan yeni bir iş fikri oluşturabilecek potansiyele sahip değildir. Yapılan araştırmalara göre insan genlerinin üçte birinde yaratıcı düşünce yeteneği bulunmaktadır. Diğer üçte ikisi de önce bunun farkına varmak, uygulama yapmak ve deneme yapmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu yolu izleyerek yaratıcılıklarını kazanan girişimciler iş fikirlerini bulurken de yaratıcı yetenek ve becerilerini kullanmaktadırlar. İş geliştirme ve yeni iş fikirleri üretilmesi, işletmelerin rekabet gücünü artırmak için yaptıkları kısa vadede kâr getirmeyen ancak orta ve uzun vadede doğru şekilde konumlanmalarına yardımcı olan sistematik faaliyetlerdir (Görsel 3.3).



Görsel 3.3: İş fikri bulma yolları

Bir iş fikrinin ortaya çıkarılmasında üç temel etken vardır. Bunlar fayda, atılım ve yeniliktir.

3.2.1. Fayda

Bir mal veya hizmetin insan ihtiyaçlarını karşılama özelliğidir. Herhangi bir mal veya hizmetin belirli miktarının tüketiminden alınan zevk, sağlanan tatmin demektir. Örneğin, Genel Ağ aracılığı ile alışveriş yapmak, ödemeleri Genel Ağ ile yapmak.

3.2.2. Atılım

Herhangi bir konuda ilerleme, ilerleme çabası, hamle, atak, ileri gitme olarak tanımlanır. Örneğin, otomatik makinelere, çaymatik vb. cihazlara para atılarak alışveriş yapılabilmesi önemli atılımlardır.

3.2.3. Yenilik

Yeni olma durumu, eskimiş olanı yararlı ve yeterli olan yenisi ile değiştirme demektir. Örneğin, cep telefonunda 4,5 G sistemine geçilmesi önemli bir yenilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş fikri bulabilmenin yolları şu şekilde sıralanabilir.

- Girişimci adayı yeni bir fikir geliştirebilir.
- Başkasının fikrini model alabilir veya değiştirerek kullanabilir.
- Başka birisinden iş fikri satın alabilir.

Bir iş fikri bulunduktan sonra ilk olarak araştırma yapılmalıdır. Bu iş fikrinin o toplumun sosyokültürel yapısına uygunluğu, rakip firmaların durumu, ihtiyaç tespiti vb. araştırmalar yapıldıktan sonra bilgi, yetenek ve tecrübelere uygun olup olmadığı araştırılır. Teknolojik gelişmeler takip edilerek uygulanabilirliği tespit edilir. Teoriden pratiğe doğru iş fikri geliştirilir.

Girişimcilere iş fikri seçmede faydalı olacak ve sıklıkla başvurulabilecek kaynaklar şunlardır.

Geçmişte Elde Edilen Bilgi ve Deneyimler (Tecrübeler): İnsanlar kişisel ve çalışma hayatları boyunca farklı bilgiler edinerek tecrübe elde ederler. Tecrübeler, uygulanabilir pratiklerle birleştirildiği zaman başarılı işlere dönüşürler. Böylece iş fikri seçmek için çaba harcanmaz, sadece faaliyete geçmek gerekir. Önceden edinilmiş iş tecrübelerinin iyi tarafı girişimcinin teknoloji, iş piyasası, pazarlama, maliyet, muhasebe, ekipman ve araçlar, tedarikçiler vb. hakkında bilgi sahibi olmasıdır. Bu konular hakkında bilgi sahibi olmak yanlış iş fikri seçme riskini oldukça azaltır.

Çevredeki İyi Örnekler, Uygulamalar: Girişimcinin iş fikri seçerken kullandığı en yaygın yöntemlerden biri, taklit etme metodudur. Yeni girişimci, çevresindeki başarılı örnekleri göz önünde bulundurur. Ayrıca bilgi almak amacıyla örnek aldığı işin sahibiyle iletişim kurabilmesi de oldukça yararlı olacaktır.

Yenilikler (İnovasyonlar): Ticari değeri olan ve gelecekteki tüketicilere hitap edebilecek bir iş fikrinin kaynağı olacak yenilikler önemlidir. Girişimciler, iş piyasasında kendilerine belirli bir süre rekabet ve kâr sağlayabilirler. Aynı zamanda yenilikçi fikirlerinin mülkiyet (patent) haklarını alırlar.

Bilgi Notu

Patent hakkı: Ortaya konulan buluşun sahibinin kim olduğunu, üretme, kullanma, satma veya ithal etme hakkının kimde olduğunu gösterir. Buluşa ilişkin patent sahibinin izni olmadan kullanılması, üretilmesi, satılması ya da pazarlanması suçtur.

İthalat ve İhracat Analizleri (Gözlemler, Yurt Dışı Gezileri ve Fuarlar): İç piyasada henüz üretilmemiş ürünler hakkında bilgi alınabilir. İthalat ve ihracat analizlerinin elde edilebileceği bilgi kaynaklarından bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- İthalat ve ihracat istatistikleri,
- Ticaret odaları, meslek örgütleri, özel yayınlar,
- Gümrük tarifesi uygulanması için temel kurallar,
- Meslek örgütleri ya da belirli yayınlarda yer alan veriler vb.

Yaşanılan Bölgenin Gelenekleri, Yerel Potansiyelleri ve Coğrafi Özellikleri: Kimi bölgelerde geleneksel olarak belirli iş alanlarına yönelim vardır. Örneğin, Akdeniz Bölgesinde turizm sektöründe iş olanaklarının fazla olması.

Hobi ve Sporlar: Hobi ya da başarılı bir spor kariyerinin bir işe dönüştürülmesi mümkündür. Balıkçılık ekipmanları, futbol okulları, tenis malzemeleri üretimi ve satışı vb. işler bu türden iş fikrine örnek olarak verilebilir. Girişimciliğin bu şekilde yapılmasının iyi tarafları; piyasada tanınma, sunulacak ürün ya da hizmet hakkında tecrübeye sahip olunması ve daha kolay markalaşmadır.

İnternet, Sosyal Medya, Spesifik Literatürler, Dergiler ve TV: Büyük kütüphaneler ve kitapçıların çoğunda farklı iş fikirlerinin yer aldığı çeşitli kitaplar, el kitapları ve broşürler bulunmaktadır. Ayrıca girişimcilik üzerine ilham verecek iş fikirleri literatür ve dergilerde de vardır. İnternet iş fikirleri, irtibat kişileri, belirli faaliyetler için ekipman tedarikçileri hakkında bilgi almanın kolay ve en ucuz yoludur.

Uzmanlara Danışma: İş merkezleri (Görsel 3.4), Bölgesel kalkınma ajansları, KOBİ'lere destek veren kurum/kuruluşlar (özellikle KOSGEB), Özel danışmanlık büroları vb. yerler önemli danışmanlık hizmeti veren merkezlerdir.



Görsel 3.4: İş merkezleri

Cazip Pazar İmkânları (Fırsatlar): Girişimci, farklı tüketici gruplarını ve bu grupların ihtiyaçlarını belirler ve kendisini ilgilendiren ya da kâr etmesini sağlayacak ürün veya hizmetleri tanımlamaya çalışır. Burada amaç benzer ya da aynı ihtiyaçlar, mali imkânlar vb. sahip olan gruplar için bir iş fikri bulmaktır. Orta sınıf; kilolu-aşırı kilolu erkekler/kadınlar; yaş-okul öncesi çocuklar; diyet-vejetaryenler, sağlık-diyabet hastaları vb. şekildeki gruplar bu tür çalışmalara örnek verilebilir.

Başarı Hikâyeleri: Başarılı girişimcilerin deneyimlerini ve başarılarını anlatması diğer insanların motive olmasına neden olmaktadır. Geçmiş deneyimler, yaşanılan başarı ya da başarısızlıklar, gözlemlenen olaylar, işletmeler ve bireylerle olan ilişkiler iş fikrinin doğmasını etkileyen unsurlardır.

Araştırınız

Çevrenizde faaliyette bulunan iş merkezlerini, adlarını ve faaliyette bulundukları iş alanlarını araştırınız. Elde ettiğiniz bulguları sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Başarı hikâyeleri analiz edilirken aşağıdaki sorular sorularak cevap aranmalıdır.

- Bilgi ve deneyimini nereden elde etmiştir?
- Fırsatları nasıl değerlendirmiştir?
- Hangi risklere katlanmıştır?
- Yaşanan zorluklar nelerdir ve bunlar nasıl atlatılmıştır?
- Doğru zamanda doğru yapılan şeyler nelerdir? Yanlış yapılıp alınan dersler neler olmuştur?
- Başkalarının göremediği ve girişimcinin gördüğü yenilikler neler olmuştur?
- Girişimci olmadan önce elde ettiği hangi tecrübeler girişimcilik hayatında başarılı olmasını sağlamıştır?

İş fikri bulurken yaratıcılığı harekete geçirmek, sınırlarını bilmek, ilham alınan her şeyi değerlendirmek, bir problem tanımlamak, iş fikrini en çok beğenecek hedef kitlenin demografik özelliklerini dikkate almak oldukça önemlidir (Görsel 3.5).

İş fikrini belirlemede teknolojinin etkisi büyüktür. İş fikri oluşturulduktan sonra çalışma programı oluşturulur. Araştırma, planlama, organizasyon, koordinasyon, denetim, ön değerlendirme ve fizibilite etüdü yapılarak ekonomik, teknik, finansal, hukuksal ve örgütsel araştırmalar yapılır.



Görsel 3.5: İş fikri bulma çalışmaları

İş fikirlerine aşağıdaki örnek gruplara benzer çalışmalar verilebilir.

- Geleceğe yönelik yeni ve kârlı iş fikri örnekleri: Roket motoru yapmak, güneş enerjisinden yararlanmak vb.
- Az sermaye gerektiren popüler iş fikirleri: Solucan gübresi üretimi, doğum fotoğrafçılığı vb.
- Sosyal girişimcilik için iş fikirleri: Yardımsever market, online sosyal sorumluluk pazarı vb.

3.3. Etkinlik

Aşağıdaki dört ürünün farklı kullanım şekilleri ile ilgili iş fikri üretip karşılarındaki noktalı alana yazınız. Ardından aynı işlemi kendinizin belirleyeceği iki ürün için de yapınız.

Kalem	: .....
Tır	: .....
Çanta	: .....
Yastık	: .....
.....	: .....
.....	: .....

3.3. İŞ KURMADA BAŞARININ ŞARTLARI

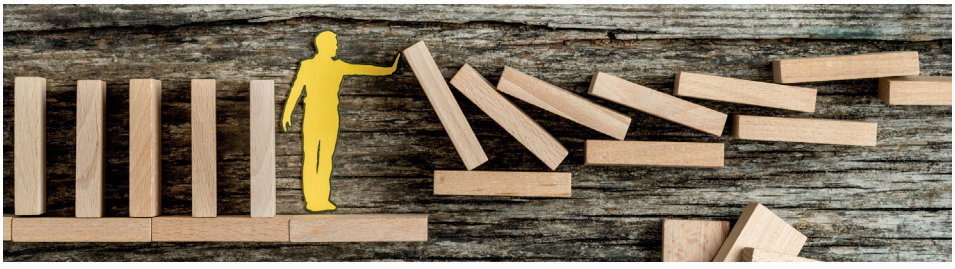
Hazırlık Çalışmaları

Bir işte planlanan hedeflere ulaşmanın şartları nelerdir? Düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Girişimci; kendine güven duymak, analiz yapabilmek, yapılan hataları kabul edebilmek, açık fikirli olmak, yaratıcı olmak ve öngörüde bulunabilmek gibi özelliklere sahip olmalıdır.

İyi Bir İşletmeci Kimdir?

Kuracağı işletme ile ilgili karşılaşabileceği riskleri göze alabilen kişidir (Görsel 3.6).



Görsel 3.6: Riski göze almak

Kurulacak yeni bir işte başarılı olabilmek için aşağıdaki uyarılar dikkate alınmalıdır.

- Kurulacak işle ilgili zaman ve enerji harcanacağından sevilen iş yapılmalıdır.
- Tek başına hareket edilmemeli, ortaklar veya fikir danışılan kişiler olmalıdır. Profesyonel yardım alınmalıdır.
- Önce müşteri bulunmalıdır.
- İş planı yapılmalıdır.
- Araştırma yapılmalıdır.
- Finansal işler düzene sokulmalıdır.
- İşin başından itibaren profesyonel olunmalıdır. Kartvizitler, iş telefonu ve e-posta adresleri gibi donanımların bulunması profesyonellik anlamı taşır. Bu durum insanlara profesyonel ve saygılı davranıldığını da gösterir.
- Vergi ve hukukla alakalı konular en baştan doğru yapılmalıdır. İşletme resmî olarak kayıtlı olmalıdır. Vergi dairesine başvurulmalıdır. Yasal vergi ve yükümlülükler öğrenilmelidir. İş kazası sigortaları yaptırılmalıdır. Bu sorumlukların sonradan çözülmeye çalışılması zor ve pahalı olur.

Araştırınız

Bir iş yeri açan kişinin bağlı olduğu vergi dairesine karşı sorumlulukları nelerdir? Araştırarak elde ettiğiniz bulguları sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

- Müşterilerin ne istedikleri, nelerden hoşlanmadıkları bilinmelidir. Piyasada gerçekten nelere ihtiyaç olduğu araştırılmalıdır. Öngörü konusunda deneyimli kişiler ile çalışarak planlama yapılmalıdır.
- Her konuda anlaşabilecek yetenekli çalışma arkadaşları önemlidir. Önceden oluşturulan bir kadro ve onlardan gelecek fikirler üzerinde yoğunlaşarak başarıyı yakalamak mümkündür. Çalıştırılan deneyimli personellerden gelecek teklifler doğrultusunda hareket edilerek onların olumsuzluklar karşısındaki stratejilerinden yararlanılmalıdır.
- İşletme aile gibidir. İşletmenin değeri ve bir varlık nedeni vardır. İşletme sahipleri yaklaşımlarıyla kurum kültürünü oluştururlar. İşletme büyüdükçe kurum kültürünü paylaşan ve ona değer katan kişiler işe dâhil edilmelidir. Görüşleri ile katma değer sağlayamayan kişiler ile çalışmak, kurum kültürünün de zamanla körelmesine neden olur. Kültür bir işletmenin temelini oluşturur.

Bilgi Notu

Piyasa araştırması: Müşterilerin tüketim alışkanlıkları, tercihleri, fiyatlara yaklaşımını düzenli olarak veriler üzerinden takip etmektir.

Girişimcilikte başarının değeri başarısız olunma durumuyla da ölçülebilir. Başarı; başarıya olan inancın bir fonksiyonu ve başarılı olma kararlılığının ölçütüdür. Başarısızlıklardan çıkarılacak dersler de vardır. Başarısızlık, başarıya giden yolda çok şey kazandırır. Girişimcilikte amaç elbette başarıdır. Ba-

şarısızlıkla karşılaşıldığında bunu bir kazanım olarak kabul edip başarıya giden yolda bir deneyim olarak değerlendirmelidir.

Girişimcilik ticari, sosyal, teknoloji ve bilimsel alanlarda söz konusudur. Yapılacak iş ne olursa olsun başarı istendiğinde çok çalışarak gelir.

Başarılı iş fikri oluşturan kişilere örnek, dünyanın teknoloji devleri olarak bilinen şirketlerin sahipleri verilebilir. Bunlardan biri, 1975 yılında uluslararası üne sahip olan bir işletim sistemi, Bill GATES (Bil Geyts) ve Paul ALLEN (Pol Elın) tarafından kurulmuştur. Bilgisayarın günlük yaşamda önemli bir yer alması ve teknolojik ilerlemeler sonucunda insan hayatını kolaylaştıran birçok ürün geliştirilmiştir (Görsel 3.7).



Görsel 3.7: İnsan hayatını kolaylaştıran teknoloji ürünleri

Türk sanayici ve çevreci Hayrettin KARACA iş kurmada başarılı olmuş bir girişimci olarak gösterilebilir. Başarılı bir İş insanı olarak çevreye karşı duyarlılık gösteren girişimlerde bulunmuştur. Türkiye Erozyonla Mücadele Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı'nı (TEMA) kurmuştur. Bu çevreci vakfın temel amaçları, erozyonla mücadele etmek, ağaçlandırma çalışmaları yapmak ve doğal varlıkları korumaktır (Görsel 3.8).



Görsel 3.8: Tema Vakfı ağaçlandırma faaliyetleri

3.4. Etkinlik

Başarılı bir işletme sahibinde bulunması gereken özellikleri aşağıda yer alan ilgili ifadenin devamındaki noktalı alana yazınız.

Beceriler	: .....
Bilgi	: .....
Tutum ve Davranışlar	: .....

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıdaki cümlelerin başındaki boşluğa cümle doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.

1. (....) Girişimcilerin başarılı olabileceklerine inandıkları, yetenekleri, bilgi ve beceri düzeylerine uygun sahip olduğunu düşündükleri ve uygulamaya karar verdikleri fikirlere iş fikri denir.

2. (....) Fikir üretme aşamasında fikirlerin unutulmaması için yapılması gereken en doğru davranışlardan birisi de ortaya çıkan her fikrin not alınmasıdır.

3. (....) Piyasa araştırması iş kurma başarısında önemli değildir.

4. (....) Girişimci, ilk aşamada iş kurmayı düşünce düzeyinde şekillendirir.

5. (....) Bir iş fikri bulmak ve uygulamak girişimciliğin ikinci adımıdır.

B) Aşağıdaki cümlelerde boş bırakılan noktalı alanlara doğru ifadeleri yazınız.

6. İş fikri seçmede ..... faydalanmak önemlidir.

7. ..... yeni olma durumu, eskimiş, zararlı olan şeyleri yararlı ve yeterli olan yenisi ile değiştirme demektir.

8. Bir mal veya hizmetin insan ihtiyaçlarını karşılama özelliğine ..... adı verilir.

9. İyi bir iş fikrinin özelliği uzun vadede ..... elde etmektir.

10. İşletme sahip ya da sahipleri yaklaşımlarıyla ..... oluştururlar.

C) Aşağıda verilen soruların doğru cevabını işaretleyiniz.

11. Aşağıdaki fonksiyonlardan hangisi iş fikri oluşturmada kullanılan yöntemlerden değildir?

A) Zihin haritası
B) Ters beyin fırtınası
C) Deney yapmak
D) Akıcılık egzersizi
E) Beyin fırtınası

12. Bir iş fikrinin ortaya çıkarılmasındaki üç temel öge aşağıdaki seçeneklerden hangisinde doğru verilmiştir?

A) Üretim-fayda-yenilik
B) Ticaret-pazarlama-yenilik
C) Fikir-üretim-pazarlama
D) Fayda-atılım-yenilik
E) Atılım-girişim-kâr

13. Aşağıdakilerden hangisi yeni girişimcinin çevredeki iyi ve başarılı örnek uygulamaları göz önünde bulundurma metodunun adıdır?

A) Gözlemleme metodu
B) Araştırma metodu
C) Pazar araştırması metodu
D) İş fikri oluşturma metodu
E) Taklit etme metodu

14. Aşağıdakilerden hangisi iş fikri seçmede faydalı olacak uzman danışman kuruluşlardan değildir?

A) KOSGEB
B) Bölgesel kalkınma ajansları
C) İş merkezleri
D) Dernek ve vakıf işletmeleri
E) Özel danışmanlık büroları

15. Aşağıdakilerden hangisi başarı hikâyelerini analiz ederken dikkate alınmalıdır?

A) Fırsatların değerlendirilmesi
B) Riskin göze alınamaması
C) Yaşanılan kolaylıkların ön planda tutulması
D) Yanlışlıkların umursanmaması
E) Yeniliklerin dikkate alınmaması

16. Aşağıdakilerden hangisi yeni ve başarılı iş fikri bulma kaynaklarından değildir?

A) Mevcut işletmeler
B) Araştırma kurumları
C) Fuarlar
D) Gazete, dergi ve bültenler
E) Sermaye şirketleri

17. İş fikri geliştirmek için aşağıdakilerden hangisi yapılır?

A) Tüketicilere danışmak
B) Analiz ve planlama yapmak
C) Ticari kârı hesaplamak
D) Pazarı umursamamak
E) Sermayeyi hesaplamak

Ç) Aşağıdaki soruların cevaplarını ilgili alana yazınız.

18. İş fikrini belirlemede teknolojik gelişmelerin etkileri nelerdir? Yazınız.

.....
.....
.....
..... .

19. Sosyal girişimcilik iş fikri ile ilgili bildiğiniz örnekleri yazınız.

.....
.....
.....
..... .

20. İş kurmada başarının şartları nelerdir? Açıklayınız.

.....
.....
..... .



4.

ÖĞRENME BİRİMİ

İŞLETMELERDE KURULUŞ YERİ VE KAPASİTE

KONULAR

- **4.1. BÖLGE VE ŞEHİR BELİRLEME**
- **4.2. ŞEHİR BELİRLEME**
- **4.3. KURULUŞ YERİNİ BELİRLEME**
- **4.4. KAPASİTE KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ**
- **4.5. KAPASİTE SEÇİMİ**

NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- Bölge ve şehir belirleme
- Kuruluş yerini belirleme (İşletme kuruluşunda pazar, ham madde, enerji, iş gücü vb.)
- Kapasite kavramı ve çeşitleri
- Kapasite seçimi

KAVRAMLAR
kapasite, kuruluş yeri, pazar

4.1. BÖLGE VE ŞEHİR BELİRLEME

Hazırlık Çalışmaları

1. **İsmini duyduğunuz ve bir şehirle ismi özdeşleşen işletmeler hakkındaki bilgilerinizi sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.**
2. **Sanayi kuruluşlarının fabrika yatırımları neden Marmara Bölgesinde yoğunlaşmaktadır? Sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.**

İşletmenin kuruluş yerinin seçimi ve kapasitesinin tespiti için verilecek karar, işletmenin geleceğini belirleyen önemli bir karardır. Bu karar uzun vadede işletmeyi bağlayıcı ve belki de işletme gelişim sürecini etkileyen en önemli karardır. Kuruluş yeri seçimini etkileyen birçok farklı etken bulunsa da bu etkenler birbirleri ile yakından ilişkilidir. İşletme üst yönetiminin elinde kuruluş yeri seçiminde doğru karar alabilmesi için birbirleri ilişkili tüm etkenlere ait detaylı bilgileri içeren bir plan olmalıdır.

İşletmenin geleceğini belirleyen kritik kararların alınması sürecinde üzerinde durulması gereken üç temel konu vardır.

- İşletmenin kurulacağı en uygun bölge, şehir ve arazinin seçimi,
- En uygun üretim kapasitesi ve işletme büyüklüğünün seçimi,
- En uygun üretim teknolojisi veya üretim yönteminin seçimidir.

İşletmenin kuruluş sürecinde faaliyetini sürdüreceği konumun belirlenmesi belki de en kritik ve birinci derecede önemli karardır. Temel üretim kararlarını ya da işletme kapasitesini bir kez saptadıktan sonra, gerektiğinde bunları belli sınırlar içinde değiştirmek olanaklıdır. İşletmeler üretim tesislerini geliştirerek ya da yeni alacağı makinelerle üretim kapasitesini artırabilir. Örneğin, Kocaeli ilimizde faaliyet gösteren Türkiye Petrol Rafinerileri AŞ İzmit Rafinerisi 1961 yılında bir milyon ton/yıl ham petrol işleme kapasitesi ile üretime başlamış, yapılan ek yatırımlarla günümüzde işletmenin kapasitesi 11,3 milyon ton/yıla çıkarılmıştır (Görsel 4.1). Uygun olmayan bir yerde kurulan işletmenin bulunduğu konumdan başka bir yere taşınması çok büyük tutarlı harcamalar yapılmasını gerektirirken bazen taşınma mümkün olmayabilir. Ayrıca elverişsiz bir konumda kurulan işletme, faaliyet süresi boyunca gereksiz masraflara ve zarara yol açabilir.



Görsel 4.1: TÜPRAŞ İzmit Rafinerisi

Uygun olmayan bir yerde kurulan işletmenin bulunduğu konumdan başka bir yere taşınması çok büyük tutarlı harcamalar yapılmasını gerektirirken bazen taşınma mümkün olmayabilir. Ayrıca elverişsiz bir konumda kurulan işletme, faaliyet süresi boyunca gereksiz masraflara ve zarara yol açabilir. Bu durumdaki bir işletme sadece işletme öz kaynaklarını değil ülke kaynaklarının da gereksiz kullanımına ve ilerleyen dönemlerde yüksek üretim ve ulaştırma maliyetleri ile karşılaşılmasına neden olabilir.

İşletme kuruluş yeri seçimi son derece karmaşık süreçler içerir, öyle ki en uygun kuruluş yeri olarak seçilen konum, zaman içerisinde avantajlı özelliğini kaybedebilir. Bu yüzden kuruluş süreçlerinde işletmenin kuruluş yerinin ve özellikle üretimin yapılacağı konumun seçimine özel önem verilir. İşletmeler bu süreçte yoğun ve önemli analiz çalışmaları yaparak işletme açısından son derece kritik kararlar alırlar. Bir işletmenin kuruluş yeri seçiminde 3 aşamadan oluşan kritik bir süreç yaşanır.

- İşletmenin kurulacağı bölgenin seçimi,
- Bölge içindeki kuruluş şehrinin (il veya ilçenin) seçimi,
- Seçilen şehir içerisinde işletmenin kurulacağı konum veya arsanın seçimidir.

Devlet yatırımları, planlama ve teşvik paketleri işletmeler açısından bölge seçimi hususunda son derece önemli bir etmendir. Yatırım teşvik paketleri, kredi olanakları, vergi indirimleri gibi parasal önlemlerle endüstrileşmesi amaçlanan bölgelere işletmelerin yatırım yapmaları amaçlanır. Kamu kuruluşları organize sanayi bölgeleri, serbest bölgeler, endüstriyel kompleksler, sanayi kümelenmeleri gibi sektör ya da bölgesel temalı yapılara sağladığı teşvikler ile işletmelerin bölgesel düzeyde kuruluş yeri seçimi kararını yönlendirebilirler. Ayrıca devlet tarafından belli bölgelere yapılan altyapı yatırımları ile işletmeler yatırım yapacakları bölge seçimi konusunda yönlendirilebilmektedir.



Araştırınız

Yaşadığınız bölgede kurulmuş ya da kurulması planlanan organize sanayi bölgesi, serbest bölge ya da sanayi kümelenmeleri olup olmadığını araştırınız. Elde ettiğiniz bulguları sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Bölge analizinde göz önüne alınacak etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir

- Doğrudan hedef alınan pazara yakınlık
- Ham madde kaynaklarına yakınlık
- İşletmenin doğrudan bağlantılı olduğu diğer işletmelere yakınlık
- Doğal kaynaklarının yoğunluğu ve erişim maliyetleri
- İş gücü temin edilebilirliği ve maliyetleri
- İşletme kurulması planlanan bölgenin sosyokültürel yapısı ve çevresel etkenler
- Tüm altyapı olanakları
- Yatırım teşvikleri ve yasal kısıtlamalar

4.2. ŞEHİR BELİRLEME

Hazırlık Çalışmaları

1. **Yaşadığınız şehrin sanayi, ticaret ve tarımsal alanda öne çıkan özelliklerini sınıf içerisinde tartışınız.**
2. **Herhangi bir yerde duyduğunuz ve beğendiğiniz bir iş fikrini, yaşadığınız şehirde işe dönüştürmek isteseydiniz öncelikle yapmanız gereken ne olurdu? Sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.**

Kuruluş yeri seçiminin son iki aşaması, şehir ve o şehirdeki konumun yani arazinin seçimidir. Bu iki seçim süreci birlikte veya ayrı ayrı ele alınabilir. Bölge seçimi belirlendikten sonra bölge içinde alternatif şehir seçimi ile ilgili çalışmalar aşağıdaki aşamaları içermelidir.

- Şehir seçimini etkileyen etkenler belirlenmeli,
- Bölge içerisinde seçilen alternatif şehirlerin sayısal veya karşılaştırmalı değerleri saptanmalı,
- Alternatif şehirler, belirlenen etkenlerin etkinlik derecesine göre sıralanmalı,
- Kuruluş yeri belirleme yöntemleri ile seçilen aday şehirler arasından kuruluş maliyeti en düşük olanı en iyi veya uygun değer kuruluş şehri olarak saptanmalı,
- Kuruluş şehri seçimi için son karar, işletmenin üst düzeydeki yöneticileri tarafından verilmelidir.

İşletme kurulacağı şehrinin belirlenmesi, karar verme süreçleri içerisinde en karmaşık olanıdır. Şehir seçimini zorlaştıran en önemli nedenler, ölçümün son derece zor olması ve şehir seçimini etkileyen birçok etkenin olmasıdır (Görsel 4.2).



Görsel 4.2: İşletme kuruluş yeri şehrinin seçimi

Şehir ve konum seçimindeki etkenler bölge seçimine göre çok daha teknik düzeyde kalmaktadır. Şehir seçiminde dikkat edilecek özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Ulaşım
- Şimdi ve gelecekte nitelikli iş gücü temin kolaylığı

- Toplumsal yapı ve davranışlar
- Enerji ve su kaynakları
- Tedarik kaynaklarına yakınlık
- Ulaşım tesisleri ve maliyetleri
- Yaşam koşulları
- Mevcut fabrikaların yerleri ve sosyal tesisler
- Belediye hizmetleri
- Atıkları giderme kolaylıkları
- Arazinin topoğrafik yapısı
- İşçi - işveren ilişkileri
- Ücret düzeyleri
- Nüfus yapısı; çalışır oranı, eğitim ve meslek durumları
- Kamu tesisleri, yol, hava alanı, yolcu terminalleri
- Teknik personel ve yönetici olanakları
- Eğitim ve araştırma kuruluşları
- İklim
- Vergiler

4.3. KURULUŞ YERİNİ BELİRLEME

Hazırlık Çalışmaları

1. **Çevrenizde bulunan işletmelerden seçtiğiniz iki işletmenin bulundukları bölgeyi neden seçtikleri hakkındaki düşüncelerinizi söyleyiniz.**
2. **Bir işletmenin kuruluşu esnasında sağlanan yatırım teşviklerinin neler olabileceğini sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**

Kuruluş yeri, genel olarak işletmenin üzerinde kurulu bulunduğu belli bir arazi parçasını ifade eder. İşletmenin tedarik, üretim, depolama ve dağıtım gibi temel fonksiyonlarını ve bunlara bağlı ekonomik amaçlarına en kolay şekilde ulaşacağı yer en uygun kuruluş yeridir.

İşletmelerin kuruluş yeri tercihlerini etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Ulaşım, pazara yakınlık, iş gücü sağlayabilme durumu, uygun arsa maliyeti vb. etkenler bunlardan birkaçıdır. Ancak sayılan bu etkenlerin karar verme sürecindeki önem durumu işletmenin hizmet ya da ürün üretmesine bağlı olarak değişebilmektedir. Hizmet üreten banka, çiçekçi ya da restoran gibi bir işletmenin kuruluş yeri seçiminde tüketicilerle doğrudan ilişki kurabilmesi son derece önemli bir etkendir. Oysaki üretim yapan bir işletme için uygun arsa maliyeti, genişleme ve ulaşım imkânları, işletme kuruluş yeri seçi-

minde daha fazla önem taşıyabilmektedir. Örneğin, İstanbul'da yer alan İstiklâl Caddesi hafta sonları ortalama 3 milyon kişi tarafından ziyaret edilmekte ve dünyaca ünlü pek çok marka İstiklâl Caddesi üzerinde mağaza açmaktadır. Bu mağazaların büyük bölümü giyim, yiyecek, aksesuar ve kozmetik işletmelerine aittir (Görsel 4.3).



Görsel 4.3: İstiklâl Caddesi (İstanbul)

Kuruluş yeri seçiminde birçok yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları simülasyon yöntemi, finansal yöntemler, matematiksel yöntemler ve analitik hiyerarşi süreci yöntemi vb. yöntemlerdir. İşletmenin niteliği, kapasitesi ve özellikle kuruluş yeri seçiminde görev alan personele göre bu yöntemlerden biri ya da birkaçı işletme kuruluş yerinin seçiminde kullanılabilir.

4.3.1. Kuruluş Yeri Seçiminde Aşamalar ve İlkeler

İşletmelerin kuruluş yeri seçiminde 2 farklı grup ölçüt kullanılır. Bu ölçütlerin biri ulusal düzeyde yatırımların ülke içerisinde en uygun dağılımının ve ekonomik kalkınmanın sağlanması için devlet planlama organları tarafından kullanılan ölçütlerdir. Bu ölçütlerin temel amacı ülke içerisinde kalkınmanın tüm yurt geneline dağılımının sağlanmasıdır. Özellikle devlet planlama organları tarafından ülke içindeki yatırımları yönlendirmek için kullanılan ölçütlerin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Ulusal geliri maksimum kılmak veya en üst düzeye çıkarmak,
- İş gücü kaynaklarını eksiksiz ve etkin olarak kullanmak,
- Geri kalmış bölgeleri kalkındırmak,
- Yerleşimin yoğun olduğu bölgelerdeki sosyolojik ve çevreyle ilgili sorunlara çözüm getirmektir.

İkinci grup ölçütler ise işletmenin temel fonksiyonlarını yerine getirmesi ve kârlılığını en üst düzeye çıkarmasına yöneliktir. İşletme kuruluş yeri olarak seçilecek konum, maliyetlerin en az seviyede tutulacağı şekilde seçilmelidir. Çünkü işletmenin henüz üretime geçmemesi gelir tahminini doğru belirlemeyi zorlaştırırken maliyetlerin tahmini kolay ve öngörülebilir olmaktadır. Bu yüzden işletme kuruluş yeri seçiminde maliyet ölçütleri ön plana çıkmaktadır.

İşletmeler, kuruluş yeri açısından genellikle üç nitelikte olabilir.

Ham Madde Kaynağına Dönük İşletmeler: Bu tür işletmeler ham madde gereksinimi olması nedeniyle taşıma maliyetlerini en az seviyede tutabilmek için ham madde kaynakları yakınına ya da taşıma maliyeti çok daha düşük bölgelere kurulur. Demir-çelik, alüminyum, kömür ve çimento fabrikası vb. işletmeler genel itibarıyla bu grupta yer alan işletmelerdir.

Tüketiciye ya da Pazara Dönük İşletmeler: Bu tür işletmeler özellikle hizmet sektöründe yer almaktadır. Çünkü bu tür işletmelerin tüketicilerle doğrudan ilişki kurabilmesi ve tüketicilerin bu işletmelere kolaylıkla ulaşabilmesi son derece önemlidir. Banka, çiçekçi ya da restoran gibi işletmeler tüketicilerle doğrudan ilişki kurabilecekleri yerlerde kurulur. Sanayi sektöründe yer alan tüketici ya da pazara dönük işletmeler ürünleri pazara daha kolay ve düşük maliyetle ulaştırabilmek için tüketicilere yakın yerlerde kurulmaktadır.

Kuruluş Yeri Farklı Olabilen İşletmeler: İşletmelerin bazılarının tüketicilere veya ham madde kaynaklarına yakınlığı önem taşımaz. Örneğin, salça üretimi yapan bir işletme domates üretiminin fazlaca yapıldığı bir bölgede ya da tüketicilere yakın bir konumda kurulabilir.

4.3.2. İşletmelerin Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Etkenler

İşletmenin kurulacağı bölge belirlendikten sonra belirlenen bölge içinde muhtemel kuruluş şehir ve ilçeleri belli etkenlere göre tespit edilir. Daha sonra bu aday şehirler arasından kuruluş yeri saptama yöntemleri aracılığı ile toplam maliyetleri minimum kılan bir şehir en iyi kuruluş şehri ve yeri olarak saptanır. Bu faktörler; pazar, ham madde, enerji, iş gücü, ulaşım ve teşvik edici etkenler olarak sıralanabilir (Şema 4.1).



Şema 4.1: İşletme kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler

a) Pazar: İşletmenin kuruluş yeri seçimini etkileyen belki de en önemli etkendir. İşletmenin yüksek kârlılığa ulaşabilmesi için gelirlerini en üst seviyede maliyetlerini ise en alt seviyede tutması gerekir. Maliyetlerin en önemli unsurlarından birisi de taşıma maliyetleridir. İşletmeler taşıma maliyetlerini en az seviyede tutabilmek için işletmelerini pazara yakın yerlerde kurmaya çalışır. İşletmeler ürettikleri ürün türü ya da yaptıkları hizmet türüne bağlı olarak işletmelerini hedef tüketici kitlesinin yoğun olduğu yerlerde kurma yoluna giderler. Özellikle tüketiciye hemen ulaştırılması gereken bazı ürünleri üreten işletmelerin tüketim pazarları içerisinde kurulduğu görülmektedir (Görsel 4.4).



Görsel 4.4: İstanbul Kapalı Çarşı

b) Ham Madde: Üretimde kullanılan ham madde kaynaklarına yakınlık ve tedarik kolaylığı işletme kuruluş yeri seçimini etkileyen bir diğer etkendir. Özellikle ham maddenin kolay ve sürekli tedarik ediliyor olabilmesi işletme kuruluş yeri seçimini etkilemektedir.



Görsel 4.5: Mermer madeni

Özellikle maden ve ağır sanayi işletmeleri, termik santraller, sebze, salça ve konserve fabrikaları genellikle maliyetlerini düşük tutabilmek için ham madde etkenini öncelerler (Görsel 4.5). Sanayi işletmeleri düşük fiyatlı ham maddeyi üretimle yüksek fiyata satabiliyorsa ya da üretim esnasında çok yüksek miktarda fire veriliyorsa işletmelerini ham madde kaynaklarının yakınına kurmayı tercih ederler. Ancak üretim sonucunda ham madde ile üretilen ürün arasında önemli miktarda kayıp meydana gelmiyorsa işletme kuruluş yeri seçiminde ham maddeye yakın veya pazara yakın ya da her ikisi arasında bir yerde kurulabilir. Öte yandan ham maddesi her yerde bulunan ürünlerin tüketim alanı içerisinde üretilmesi uygun olur.

c) Enerji: Sanayi işletmeleri faaliyetleri süresince çok yüksek oranda enerji tüketimi yaparlar. Yaptıkları bu tüketim maliyetler içerisinde önemli bir yer almaktadır. Özellikle üretimde çok fazla su tüke-

ten şeker, kâğıt ve çimento üretimi yapan işletmeler daha az maliyetlerle üretim yapabilmek için akarsu yakınlarında kurulurlar. Aynı şekilde üretim sürecinde yüksek ısı enerjisi ihtiyacı duyan demir-çelik ve metalürji işletmelerinin ucuz enerji temin edebilmek için kömür madenleri yakınında kurulduğu görülmektedir (Görsel 4.6).



Görsel 4.6: Enerji

Araştırınız

Yaşadığınız bölgedeki sanayi işletmelerinin nerelerde kurulduğunu araştırınız. Araştırmanızı sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

ç) İş Gücü: İşletme kuruluş yeri seçiminde, mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilebilmesi için nitelikli iş gücü ihtiyacının karşılanıp karşılanmadığına dikkat edilmelidir. Büyük ölçüde iş gücü yoğun üretim yapan işletmeler, iş gücünün kolayca temin edilebileceği bölge veya yerlerde kurulmalıdır. Özellikle belli alanlarda ihtiyaç duyulan kalifiye eleman ihtiyacı, işletmeleri bu ihtiyacı karşılayabilecekleri konumda kurulmaya sevk etmektedir. Oyuncak, porselen, müzik aletleri, cam eşya ve halı dokuma işletmeleri kalifiye elaman ihtiyacı fazla olan işletmelerdir. Özelikle son dönemde organize sanayi bölgeleri içerisinde mesleki teknik Anadolu liseleri ve mesleki eğitim merkezleri açılarak sanayi işletmelerinin nitelikli iş gücü ihtiyacının karşılanması imkânı artırılmıştır (Görsel 4.7). Devlet ve özel sektör tarafından yapılan mesleki ve teknik eğitim yatırımları ile beraber organize sanayi bölgeleri doluluğu önemli oranda artmıştır.



Görsel 4.7: İş gücü

d) Teşvik Edici Etkenler: İller arasındaki gelişmişlik farkını azaltmak, illerin üretim ve ihracat potansiyellerini artırmak için kamu kuruluşları tarafından bölgesel teşvik mekanizmaları kurulmaktadır. Altyapı tesisleri bakımından dezavantajlı yerlere sanayi işletmeleri kurulabilmesi için altyapı yatırımları yapılması gerekir. Ayrıca dezavantajlı bölgelerde kurulan işletmelerde çalışacak personelin kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için sağlık, sosyal ve kültürel yatırımların yapılması gerekir. Yatırım teşvik uygulamaları Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinesinde yürütülmektedir.

Bilgi Notu

Yatırımlar, Yatırım Teşvik Mevzuatı, Bakanlar Kurulu kararı ve bu kararın uygulanmasına ilişkin tebliğ hükümleri çerçevesinde desteklenmektedir.

- 2012/3305 sayılı "Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar" (19.06.2012 tarihli Resmî Gazete)
- 2012/1 Sayılı Uygulama Tebliği (20.06.2012 tarihli Resmî Gazete)

Yatırım teşvik sisteminin amacı aşağıdaki gibi sıralanabilir

- Ülkemizin ithalat bağımlığının azaltmak için yerli üretimin teşvik edilmesi ve bu sayede cari açığın azaltılması,
- Yüksek ve orta-yüksek teknoloji içeren yatırımların desteklenerek teknolojik dönüşümün sağlanması,
- Az gelişmiş bölgelere sağlanan yatırım desteklerinin artırılması,
- Bölgesel gelişmişlik farklılıklarının azaltılması,
- Destek unsurlarının etkinliğinin artırılması,
- Kümelenme faaliyetlerinin desteklenmesi.

Yatırım teşvikleri iki ana grupta düşünülür: Birincisi, enerji ve ulaştırma tesisleri gibi altyapı tesislerinin devlet tarafından yapılması; ikincisi de vergi muafiyeti veya indirimi ile kredi kolaylığı gibi finansal teşvikler sağlanmasıdır (Şema 4.2).



Şema 4.2: Yatırım teşvik sistemindeki teşvik edici etkenler

e) Taşıma: İşletme kuruluş yeri seçiminde ulaşım, tüm işletmeleri etkileyen en geçerli etkendir. Ancak bazı işletmeler ulaşım etkenini ayrı bir şekilde diğer işletmelere göre öncelerler. Ağırlıkla ihracat yapan işletmeler ya da üretimleri nedeniyle yüksek ham madde ithalatı yapan sanayi işletmeleri demir yolu kavşaklarında ya da liman bölgelerinde kurulur. Son yıllarda kara taşımacılığının yüksek maliyetleri ve yüksek tonajlı taşıma yapma olanaklarının sınırlı olması nedeniyle rafineri ve petrol dağıtım merkezleri, ucuz taşımacılık imkânı sunan, demir yolu ve deniz yolu taşımacılığı yapılabilen yerlerde kurulmaktadır (Görsel 4.8).



Görsel 4.8: Taşıma

4.1. Etkinlik

Yaşadığınız şehirde iki farklı konum belirleyin ve belirlediğiniz bu konum üzerindeki işletmelerden aşağıda istenen bilgileri toplayarak sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

KONUM	
Cadde/Sokak İsmi: Belirlenen noktada faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler: 1. ..... 2. ..... 3.	Cadde/Sokak İsmi: Belirlenen noktada faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler: 1. ..... 2. ..... 3. .....
İşletmelerin bulunduğu cadde/sokak araç ve yaya trafik yoğunluğuna ilişkin gözlemler:	İşletmelerin bulunduğu cadde/sokak araç ve yaya trafik yoğunluğuna ilişkin gözlemler: ....
Belirlenen işletmelerin müşteri yoğunluğuna ilişkin gözlemler:	Belirlenen işletmelerin müşteri yoğunluğuna ilişkin gözlemler: ....

4.4. KAPASİTE KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ

Hazırlık Çalışmaları

1. **İşletme kapasitesi ve işletme büyüklüğü kavramları ile ilgili düşüncelerinizi sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.**
2. **Çevrenizde bulunan işletmelerin kapasitelerini nasıl ölçtükleri konusundaki düşüncelerinizi sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.**

4.4.1. Kapasite Kavramı

En basit tanımla "kapasite" kavramı, işletmenin belli bir süre içerisinde uygun şartlar altında mevcut üretim kaynaklarını kullanarak elde edebileceği en fazla mal ve hizmet üretim miktarını ifade eder. Kapasite kavramı 20. yy başlarında özellikle 1. Dünya Savaşı sonrası ülkelerin sanayi üretimlerini artırmalarıyla beraber işletmecilikte ilk defa kullanılmaya başlanmış ve günümüzde işletmelerin önemle üzerinde durması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmıştır. İşletmenin gelecek yönünü belirleyen kritik kararlardan birisi de en uygun üretim kapasitesi ve büyüklüğün seçimidir.

İşletme büyüklüğü ve işletme kapasitesi kavramı zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Oysaki kapasite kavramı ölçülebilir olup daha uygulamaya yönelik bir kavramdır. İşletme büyüklüğü ise daha teorik bir kavramdır. İşletmenin büyüdüğünü ifade etmek sadece işletme kapasitesinin arttığı anlamına gelmez. İşletme büyüklüğü kapasite artışının yanında işletme temel fonksiyonlarının da etkin şekilde kullanıldığını ifade etmektedir.

İşletmelerde kapasite kavramı makine ve insan gücü kapasitesi olarak iki farklı grupta hesaplanarak planlanır. Bu durum işletmenin makine ya da emek yoğun üretim yapmasına bağlı olarak değişiklik gösterir. Örneğin, bir çalışan, normal şartlar altında günde 8 saat çalışabiliyorsa bu, onun çalışma ve iş yapma kapasitesidir. Bir şişe su dolum makinesi günde aralıksız olarak en fazla 14 saat çalıştırılarak arıza vermeksizin 1,5 litrelik 15.000 adet pet şişeye su dolumu yapabiliyorsa; bu makinenin günlük çalışma ve iş yapma kapasitesini ifade etmektedir. Ancak son dönemlerde robotların üretim süreçlerinde daha fazla etkin olmaları kapasite planlamalarının da yüksek teknoloji üretimi dikkate alınarak yapılmasına neden olmaktadır.

Kapasite kavramı belli bir zaman dilimini kapsar, genel itibarıyla bu süre bir yıldır. İşletmelerin belirlenen bu zaman dilimi içerisinde ürettikleri mal miktarı ise kapasite ölçüsü olarak kullanılır. Örneğin, kâğıt fabrikalarında bir yılda üretilen kâğıt miktarı ton bazında kapasite ölçüsü olarak kullanılmaktadır. Otomobil fabrikalarında bir yılda üretilen otomobil sayısı kapasite ölçüsü olarak kullanılmaktadır (Görsel 4.9).



Görsel 4.9: Kapasite

Araştırınız

Üretim süreçlerinde, robotların ne gibi roller üstlendiğini araştırınız. Elde ettiğiniz bulguları sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

İşletme bilimi kapasite kavramı ile yakından ilgilenir. Çünkü işletme yöneticileri kârlılığı artırmak üzere mevcut kapasitede artış kararı verebilmek için önce mevcut kapasiteyi bilmelidir. Ayrıca yöneticiler gelecekte oluşacak muhtemel müşteri talebinin karşılanabilmesi için kapasite planlaması yapmalı, kısa süreli müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için maliyet durumu, teknolojik seviye, stok durumu ve insan gücü potansiyelini bilmelidir.

4.4.2. Kapasite Türleri

İşletmenin yüksek kâra ulaşabilmesi için en düşük maliyet ile en yüksek geliri elde etmesi gerekir. İşletmeler bu yüzden üretimde en uygun kapasiteyi seçerek üretim maliyetlerini de en düşük seviyede tutmayı amaçlarlar. İşletmeler, sahip oldukları üretim kaynaklarını her zaman en üst düzeyde kullanamazlar. Makine ve teçhizatlarda meydana gelebilecek arızalar, işçilerin yasal izinleri ve hastalık nedeniyle çalışamamaları üretimi zaman zaman aksatabilir. Ayrıca işletme dışı faktörlerden kaynaklı üretim aksamaları da işletmenin kurulu kapasitesinden tam anlamıyla yararlanmasına imkân tanımayabilir. Üretim kaynaklarının kullanılmasında yaşanan aksamalar nedeniyle işletmeler kapasite hesaplamasında zorluklar yaşamaktadır. Yaşanan bu zorluklar nedeniyle kapasite çeşitlerinin sınıflandırılmasında da farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Ancak ortaya çıkan bu farklı yaklaşımlara rağmen işletme biliminde yaygın olarak kullanılan kapasite çeşitleri; teorik (maksimum) kapasite, normal (pratik) kapasite, fiili kapasite, optimum kapasite, atıl kapasite ve aşırı kapasite olarak sınıflandırılmaktadır (Şema 4.3).



Şema 4.3: Kapasite çeşitleri

a) Teorik (Maksimum) Kapasite: İşletmenin yetişmiş iş gücü ile hiç durmadan ve sahip olduğu tüm makine ve teçhizatla, makinelerde hiçbir arıza ve duraksama olmadığı varsayılarak üretilebileceği en yüksek üretim miktarına **teorik (maksimum) kapasite** denir. İşletmenin teorik kapasiteyle üretim yapabilmesi için ideal koşulların sağlanması gereklidir. Ancak işletme ideal koşullara ulaşsa bile bu koşulları uzun bir süre muhafaza etmesi pratikte mümkün olmayacaktır. Çünkü makine ve teç-

hizatta yaşanacak arızalar ile yapılması gereken periyodik bakımlar ve işletme çalışanlarının yasal izinleri ve sağlık problemleri nedeniyle üretim zaman zaman aksayacaktır. Bu nedenle teorik kapasite, ulaşılması arzu edilen bir kapasite türüdür. Teorik kapasite hesabında makine ve insan kaynaklı üretim aksamaları hesaba katılmamaktadır (Görsel 4.10).



Görsel 4.10: Teorik (maksimum) kapasite

Örneğin, bir ayçiçeği yağı fabrikasının yıllık teorik (maksimum) üretim kapasitesinin 100.000 litre/yıl olması durumunda bu fabrikanın yetişmiş iş gücüyle bir yıl boyunca hiç durmadan ve işletmenin sahip olduğu makine teçhizatın hiçbir arıza yapmadan çalışarak 100.000 litre yağ üretebileceği varsayılmaktadır.

b) Normal (Pratik) Kapasite: İşletmenin sahip olduğu tüm üretim kaynakları ile teorik kapasiteye ulaşması arzu edilen ancak sadece kâğıt üzerinde mümkün olan bir durumdur. Gerçek hayatta bu durumun olması mümkün değildir. Çünkü üretim sürecinde makine ve teçhizatın bakım-onarımları için zaman zaman durdurulması gerekir. Ayrıca çalışanların yasalardan kaynaklı izinleri ya da sağlık problemleri nedeniyle üretim sürecine katılamadığı durumlar ortaya çıkar. Sadece işletme içi değil ayrıca işletme dışı nedenlerle de üretim aksayabilir hatta durabilir. Bu durumda işletmenin gerçekleşen üretim kapasitesi teorik kapasitesinin altında kalır. Teorik kapasiteden üretim sürecinde yaşanan aksaklıklar ve duraklamalar nedeniyle meydana gelen eksik üretim miktarı çıkarılarak bulunan kapasiteye **normal (pratik) kapasite** denir.

İşletmeler üretim tesislerini kısmen geliştirerek yeni alacağı makinelerle teorik kapasitesini artırabilirler. Tesis değiştirilmediği ya da genişletilmediği sürece teorik kapasitede artış söz konusu olmaz. Ancak işletme yöneticileri alacakları doğru kararlar ile üretim süreçlerini iyileştirip normal kapasitelerini artırabilir ve üretim kapasitelerin teorik kapasiteye yaklaştırabilirler.

Örneğin, bir ayçiçeği yağı fabrikasının yıllık normal (pratik) üretim kapasitesinin 70.000 litre/ yıl olması durumunda bu fabrikanın planlanan makine bakım-onarım süreleri de göz önünde bulundurularak bir yıl boyunca normal şartlar altında 70.000 litre yağ üretebileceği varsayılmaktadır.

c) Fiilî Kapasite: İşletmenin herhangi bir döneminde müşteri talebi doğrultusunda gerçekleştirdiği üretim miktarına **fiilî kapasite** denir. İşletmenin normal şartlar altında her zaman üretebileceği üretim miktarı normal (pratik) kapasitesini gösterirken işletmenin normal kapasiteye ulaşabilmesi için müşteri talebinin yeterli olması gerekir. Ancak müşterilerin mal ve hizmete olan talepleri her zaman aynı düzeyde olmaz. Bu nedenle fiilî kapasite işletmenin belli bir dönemdeki gerçek üretim miktarını gösterir.

Müşteri taleplerinde yaşanan değişimlere bağlı olarak fiilî kapasite de değişebilir. Talep düşüşüne

bağlı olarak fiilî kapasite normal kapasitenin altında kalabilir. Hatta zaman zaman müşteri taleplerinde meydana gelen mevsimsel talep artışları ile fiilî kapasitenin normal kapasitenin üzerine çıktığı da görülebilir.

Bilgi Notu

Normal (Pratik) kapasitenin ne kadarlık bir kısmının kullanıldığını göstermek üzere kapasite kullanım oranı hesaplanır. Fiilî kapasitenin normal kapasiteye oranına **kapasite kullanım oranı** ya da **çalışma derecesi** denir. Kapasite kullanım oranı aşağıdaki formülle hesaplanır:

Kapasite Kullanım Oranı = Fiilî Kapasite / Normal Kapasite

Kapasite Kullanım oranının 1'e eşit olması işletmenin en uygun kapasite ile çalıştığını gösterir. Oranın 1'in altında olması işletmenin rasyonel bir üretim gerçekleştirmediğini gösterir. Çok rastlanmasa da kapasite kullanım oranının 1'in üzerinde olması fiilî kapasitenin normal kapasitenin üzerine çıktığını ve işletmenin üretim sürecinde beklenen normal duraklama ve üretim kesilmesi gibi durumların dahi altında üretim kesilmesi yaşadığını gösterir.

ç) Optimum Kapasite: İşletmenin en düşük birim maliyetle en fazla üretim yaptığı kapasiteye **optimum kapasite** denir. Optimum kapasitede üretim yapmaları işletmelerin en büyük istekleridir. Çünkü optimum kapasite işletmenin yapısı, amaçları ve büyüklüğüne en uygun olan kapasite türüdür. Optimum kapasiteden bahsetmek için işletmenin en düşük maliyetle en fazla üretimi yapması ve ürettiği tüm malları satması gerekir.

Optimum kapasite miktarından uzaklaştıkça işletme üretim maliyetleri artmakta, bu durum işletmenin rekabet gücünü ve kârlılığını azaltmaktadır.

d) Atıl Kapasite: Normal kapasite ile fiilî kapasite arasında kullanılmayan üretim miktarına **atıl kapasite** denir. Müşteri taleplerinde meydana gelen azalma, işletmenin üretim miktarını da azaltır. Bu durum işletmenin normal kapasitesinin altında üretim yapmasını ve birim üretim maliyetlerinin artmasına ve kârlılığının azalmasına neden olur. Bu yüzden işletmeler atıl kapasitenin oluşmasını arzu etmezler.

Atıl kapasite işletmenin üretim kararlarında da değişimlere neden olur. İşletmelerin atıl kapasiteden kurtulabilmek için daha az kârlı ürünlerin üretimine yöneldiği ya da zaman zaman fiyatları düşürdüğü görülmektedir.

e) Aşırı Kapasite: İşletmenin normal kapasite düzeyinin üzerinde yaptığı üretime **aşırı kapasite** denir. İşletmeler genel itibarıyla atıl kapasite ile çalışmaktadırlar. Çünkü müşteri talepleri her zaman aynı düzeyde olmamaktadır. Müşteri talepleri zaman zaman, mevsimsel ya da özel durumlar nedeniyle yükselmekte bu durumda da işletmeler geçici olarak normal kapasitelerinin üzerinde üretim yapmak durumunda kalmaktadır. Aşırı kapasite seviyesinde ürün ve hizmet birim maliyetleri normal kapasite seviyesinden fazladır. Bunun nedeni azalan verimler kanunudur.

Bilgi Notu

Azalan Verimler Kanunu: Üretim faktörlerinden sabit ve değişken girdi miktarının artırılması, üretim miktarını artırıcı bir etkiye sahiptir. Ancak artırılan her birim değişken girdinin üretime sağlayacağı ilave etki giderek azalacak ve bir müddet sonra negatif yönde etki sağlayacaktır. Bu etki biçimine **Azalan Verimler Kanunu** denir.

Örneğin, işletmenin sahip olduğu makine ve teçhizat miktarının aynı kalması şartı ile çalışan sayısının artırılması, üretimde artış meydana getirecektir. Ancak her ilave alınan çalışanın üretime sağladığı katkı giderek azalır ve sayı artıkça negatif yönlü bir etki oluşmaya başlar.

Aşırı kapasitenin en önemli riskleri, makinelerin yüksek kapasite ile çalıştırılmaları nedeniyle yıpranmalara ve arızalara neden olması ve stok artışı nedeniyle meydana gelen depolama maliyetlerindeki artıştır. Aşırı kapasite ile çalışan işletmeler hatalı üretim ve ürün kayıplarının fazla olması riski ile de karşı karşıyadır. Bu durumda işletmeler asla ürün ve hizmet kalitesinden taviz vermemelidir.

4.2. Etkinlik

Bir otomobil lastik fabrikasının normal kapasitesi 1.200.000 adet/yıl ve fiili kapasitesi 600.000 adet/yıl olarak gerçekleşirse kapasite kullanım oranını hesaplayarak yorumlayınız.

.....

.....

.....

4.5. KAPASİTE SEÇİMİ

Hazırlık Çalışmaları

1. **İşletmelerin kuruluş esnasında üretim kapasitelerini nasıl belirledikleri konusundaki düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**
2. **Mevsimsel dönemlerde müşteri talebinin yoğunlaştığı işletmelerin kapasite seçimlerini nasıl yaptığına yönelik düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**

İşletme kuruluş sürecinde alınması gereken önemli kararlardan birisi de en uygun kapasitenin seçimidir. İşletmeler temelde kârlılığını artırmak için maliyetlerini en düşük düzeyde tutmaya çalışırlar. Kapasite seçimine dair verilecek karar, işletmenin rekabet gücü ve kârlılığı üzerinde önemli bir etki gösterecektir.

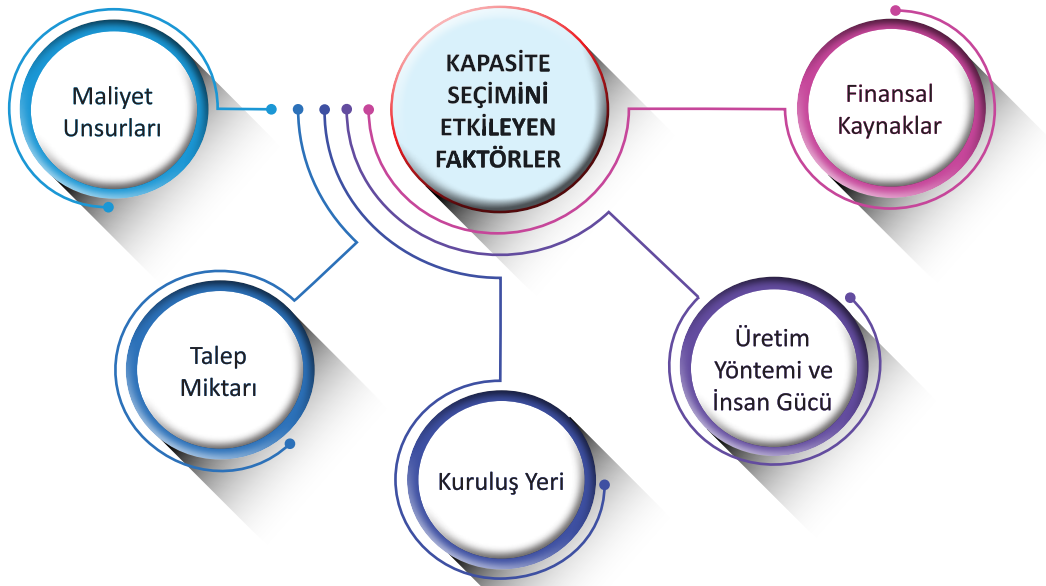
İşletmenin eksik ya da fazla kapasite ile faaliyete başlaması, yatırım ve işletme maliyetlerini belirle-

yerek işletmenin diğer firmalarla rekabet edilebilirlik durumunu belirleyecektir. Örneğin, araç kiralama işiyle uğraşan bir işletme yaz aylarında yoğun olan müşteri taleplerini karşılayacak bir kapasite seçerek işe başlayabilir. Ancak araç kiralama talebinin düşük olduğu kış aylarında bu araçları kiraya veremeyecek hatta araçlar için yapacağı depolama ve periyodik bakım onarım ödemeleriyle beraber maliyetler kış aylarında önemli ölçüde artacaktır. Kış aylarında atıl kapasitesi yüksek olan işletmenin, yaz aylarında atıl kapasitesinin azaldığı hatta ortadan kalktığı görülecektir. Ancak sadece kış aylarında atıl kapasitenin fazla olması nedeniyle düşük kapasite belirlenmesi durumunda ise işletme yaz aylarında müşteri taleplerine cevap veremeyecek bu durumda da işletmenin rakip firmalara karşı rekabet dezavantajının ortaya çıkmasına bu durumda, müşteri memnuniyetsizliğine yol açacaktır.

İşletmelerin kapasite seçim sürecinde dikkat etmesi gereken üç önemli durum vardır.

- En uygun yatırım maliyetinin belirlenmesi,
- En düşük birim maliyetle üretim yapılması,
- Müşteri taleplerinin yeterli hacme sahip olmasıdır.

İşletme kuruluş sürecinde yapılan fizibilite raporunda işletme kapasitesinin belirlenmesine yönelik teknik detay çalışmaları yapılır. Bu raporda işletmenin optimum kapasiteye ulaşabilmesi için üretilecek mal ve hizmetlerin türüne bağlı olarak kapasite seçimini etkileyen birçok faktörün göz önünde bulundurması gerekir. Bu faktörlerden bazıları; üretim yöntemi ve insan gücü, maliyet unsurları, talep miktarı, kuruluş yeri ve finansal kaynaklar şeklinde sıralanabilir (Şema 4.4).



Şema 4.4: Kapasite seçimini etkileyen faktörler

Bilgi Notu

Yapılması planlanan yatırımın uygulanabilirliği konusunda mali, teknik ve sektörel analizleri içeren dokümana **fizibilite raporu** denir.

4.5.1. Maliyet Unsurları

İşletmenin en düşük birim maliyetle en fazla üretim yapması için sabit, değişken ve ortalama maliyetlerinin en uygun düzeyde tutulması gerekir. İşletmeler optimum kapasite ile üretim yapmak için amaçları ve büyüklüğüne en uygun olan kapasiteyi seçerek üretim yaparlar. İşletme kapasitesi, üretim miktarı ve toplam maliyetler birbirlerine bağlı olarak gerçekleşir. İşletme kapasitesi, makine ve iş gücü verimliliğinin artması sonucunda maliyetlerde azalma meydana gelir. İşletmenin üretim kapasitesinin arttırılması durumunda üretim hızında elde edilen artış hızı, üretim maliyetlerindeki artıştan az veya çok olabilir. İşletmeler bu nedenle kapasitede yapılacak artış ve azalışların üretim maliyetlerini hangi oran ve yönde etkilediğini bilmek durumundadır. Çünkü kapasite büyüklüğünün tespiti maliyeti etkileyen en önemli unsurdur.

Bilgi Notu

Toplam maliyetin üretim miktarına bölünmesi ile ortaya çıkan birim maliyete **ortalama maliyet** denir.

4.5.2. Talep Miktarı

İşletme kapasitesinin seçiminde dikkate alınması gerekli önemli faktörlerden birisi de müşteri talep durumudur. Çünkü optimum kapasiteden bahsetmek için işletmenin en düşük maliyetle en fazla üretimi yapması ve ürettiği tüm malları satması gerekir. İşletmelerin mevcut ve gelecekte oluşabilecek talebi dikkate alarak en uygun kapasiteyi seçmeleri gerekir. İşletmeler özellikle gelecekte oluşabilecek müşteri taleplerini tahmin edebilmek için pazar araştırması yaparlar. Pazar araştırmasıyla elde edilen bilgiler talebin kapasite sınırlaması yapılması gerektirmeyecek kadar fazla olduğuna işaret ediyorsa bu durumda işletmenin daha yüksek kapasite düzeyinde üretim yaparak kapasite büyüklüğünün sağladığı tasarruflardan yararlanması gerekir.

Bilgi Notu

İşletmelerin hedef pazar ve potansiyel müşteriler hakkında bilgi toplama işlemine **pazar araştırması** denir.

4.5.3. Kuruluş Yeri

İşletmenin kapasite seçimine etki eden faktörlerden biri de işletme kuruluş yeri seçimidir. İşletmenin optimum kapasitede çalışması için değişken maliyetleri içerisinde yer alan ham maddeye ve üretilen ürünlerin pazara ulaşım maliyetlerinin en düşük seviyede gerçekleşmesi gerekir. İşletme üretim kapasitesinin artması ile beraber üretimde kullanılan ham madde miktarı ve ham maddeye ulaşım maliyetleri artacaktır. Maliyetlerin sürekli artması, kapasite büyüklüğü ile sağlanan avantajları azaltacaktır. İşletmeler en uygun maliyetlerle üretim yapabilmek için hedef pazarlara ve potansiyel müşterilere yakın konumda işletme kuruluş yerini seçerler. Ancak ulaştırma hizmetlerinde yaşanan, taşıma kapasitesinde görülen belirgin artışlar taşıma maliyetlerinin de düşmesine neden olmaktadır. Ulaştırma hizmetlerinde yaşanan kapasite artışları ile işletmeler kapasite büyüklüğünü artırabilirler.

4.5.4. Üretim Yöntemi ve İnsan Gücü

İşletmelerin üretim sürecinde seçtiği üretim yöntemi ve insan gücü kaynakları, işletme kapasitesinin seçiminde son derece önemli rol oynar. Üretim sürecinde kullanılan teknolojinin mekanik ya da otomasyon yoğun olup olmaması işletmelerin kapasite seçiminde önemli bir ölçüt olarak karşılarına çıkar. Bu yüzden işletmeler kapasite seçiminde teknolojik imkânları göz ardı etmemeli, yaptığı planlamalara mutlaka üretim teknolojisi durumunu yansıtmalıdır. Bazı sektörlerde yüksek teknoloji otomasyon makineleri ile üretim yapan işletmeler özellikle otomotiv, elektronik eşya, beyaz eşya, vb. üretim kapasitelerinde çok büyük artış olduğu görülmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki makineleri çalıştıran ve kontrol eden insan gücü olacaktır. Üretim sürecinde otomasyon kullanım durumu ne kadar yoğun olursa olsun iş gücü üretim sürecinde en önemli unsur olmaktadır.

4.5.5. Finansal Kaynaklar

İşletmelerin sahip olduğu finansal kaynaklar, kapasite seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, finansal kaynakları yeterli olması durumunda ancak optimum kapasite düzeyinde üretim yapabilmektedir. Ancak kuruluş sürecinde işletmeler yeterli finans kaynağına sahip olmayabilir. Bu yüzden işletmeler kuruluş esnasında optimum kapasitenin altında kurulmakta, ilerleyen zaman içerisinde dış finansman kaynakları ile kapasite artırmaktadırlar.

İşletmeler genellikle müşteri talep kısıtlılığı bulunmadığında finansal imkânlarının elverdiği en büyük üretim kapasitesini kurma yoluna gitmektedirler. İşletmeler için finansal kaynaklar en düşük maliyet düzeyinde kapasite seçimine imkân sağlıyorsa işletme mevcut kapasitesini düşük tutmakta, müşteri talepleri artıp finansal kaynakların yeterli hâle gelmesiyle birlikte kapasite artırımına gitmektedirler.

4.3. Etkinlik

İşletmelerin kapasite seçimini etkileyen faktörler aşağıda verilmiştir. Bu faktörlerin kapasite seçimindeki etkilerini karşılarına kısaca yazınız.

1. Maliyet Unsurları	.....
2. Talep Miktarı	.....
3. Kuruluş Yeri	.....
4. Üretim Yöntemi ve İnsan Gücü	.....
5. Finansal Kaynaklar	.....

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıdaki cümlelerin başındaki boşluğa cümle doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.

1. (....) İşletmeler açısından teorik kapasiteye ulaşmak arzu edilen ancak sadece kâğıt üzerinde mümkün olan bir durumdur.

2. (....) İşletmenin temel amaçlarına en kolay şekilde ulaşacağı yer, en uygun kuruluş yeri olarak ifade edilebilir.

3. (....) Hizmet üreten banka, çiçekçi ya da restoran gibi bir işletmeler kuruluş yeri seçiminde tüketicilerle doğrudan ilişki kurabilecekleri yerlerde tercih ederler.

4. (....) Müşteri talebine bağlı olarak işletmenin gerçekleştirdiği üretim miktarına ekonomik kapasite denir.

5. (....) Toplam maliyetin üretim miktarına bölünmesi ile ortaya çıkan birim maliyete ortalama maliyet denir.

B) Aşağıdaki cümlelerde boş bırakılan noktalı alanlara doğru ifadeleri yazınız.

6. Sanayi işletmeleri üretim esnasında çok yüksek miktarda fire veriyorsa işletmeciler, işletmelerini ..... yakını yerlere kurmayı tercih ederler.

7. Oyuncak, porselen, müzik aletleri, cam eşya ve halı dokuma gibi kalifiye elaman ihtiyacı fazla olan işletmeler kolayca ..... temin edilebileceği bölge veya yerlerde kurulmalıdır.

8. İşletmelerin amaçları ve büyüklüğüne en uygun kapasiteye ..... denir.

9. İşletmelerin hedef pazar ve potansiyel müşteriler hakkında bilgi toplama işlemine ..... denir.

10. Normal kapasitenin ne kadarlık bir kısmının kullanıldığını göstermek üzere ..... hesaplanır.

C) Aşağıdaki verilen soruların doğru cevabını işaretleyiniz.

11. "Otomotiv, elektronik eşya, beyaz eşya gibi bazı sektörlerde yüksek teknoloji otomasyon makineleri ile üretim yapan işletmelerin üretim kapasitelerinde büyük artış olduğu görülmektedir."

Yukarıdaki ifadede yer alan işletme kapasite seçimini etkileyen faktör aşağıdakilerden hangisidir?

A) Maliyet unsurları

B) Üretim yöntemi ve insan gücü

C) Finansal kaynaklar

D) Kuruluş yeri

E) Talep miktarı

12. Aşağıdakilerden hangisi kapasite çeşitlerinden biri değildir?

A) Maksimum Kapasite B) Optimum kapasite C) Fiili Kapasite

D) Minimum kapasite E) Atıl kapasite

13. "İşletmenin sahip olduğu makinelerde hiçbir arıza ve duraksama olmadan üretim yapabileceği en yüksek üretim miktarı" ifadesi hangi kapasite çeşidini tanımlar?

A) Teorik (maksimum) kapasite B) Aşırı kapasite C) Atıl kapasite
D) Fiili kapasite aşırı kapasite E) Optimum kapasite

14. Boya fabrikasının normal kapasitesi 10.000 litre/yıl ve fiili kapasitesi 9.000 litre/yıl olarak gerçekleşirse kapasite kullanım oranı aşağıdakilerden hangisidir?

A) 0,1 B) 0,9 C) 1
D) 1,2 E) 1,11

15. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi işletme kapasite seçimine etki eden faktörlerden değildir?

A) Maliyet unsurları
B) Üretim yöntemi ve insan gücü
C) Kâr oranı
D) Finansal kaynaklar
E) Talep miktarı

16. İller arasındaki gelişmişlik farkını azaltmak, illerin üretim ve ihracat potansiyellerini artırmak için devlet tarafından teşvik mekanizmaları kurulmaktadır. Aşağıdakilerden hangisi devlet tarafından işletmelere doğrudan sağlanan teşvikler içerisinde yer almamaktadır?

A) Yatırım yeri tahsisi B) KDV muafiyeti C) Faiz ve kâr payı desteği
D) Ulaşım imkânlarının artırılması E) Vergi indirimi

17. "Tüketiciye hemen ulaştırılması gereken bazı ürünleri üreten işletmeler tüketim pazarları içerisinde kurulmaktadır." ifadesinde, işletme kuruluş yeri seçimini etkileyen etmen aşağıdakilerden hangisidir?

A) İş gücü B) Ham madde C) Pazar
D) Enerji E) Teşvik unsurları

Ç) Aşağıdaki soruların cevaplarını ilgili alana yazınız.

18. İşletmenin geleceğe yönelik yönünü belirleyen kritik kararların alınması sürecinde, üzerinde durulması gereken temel konular nelerdir? Maddeler hâlinde yazınız.

.....
.....
..... .

19. İşletmede kapasite kavramı ve kapasite seçimini etkileyen faktörler nelerdir? Açıklayınız.

.....
.....
..... .

20. İşletmeler kuruluş sürecinde pazar araştırmasına neden ihtiyaç duyar? Açıklayınız.

.....
.....
..... .



5. ÖĞRENME BİRİMİ

İŞ PLANI

KONULAR

5.1. PROJE KAVRAMI

5.2. FİZİBİLİTE (YAPILABİLİRLİK)

5.3. İŞ PLANININ TANIMI VE UNSURLARI

5.4. İŞ PLANININ FAYDALARI

5.5. İŞ PLANININ HAZIRLANMASI

NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- Proje kavramını açıklama
- Fizibiliteyi (yapılabilirlik) açıklama
- İş planının tanımını ve unsurlarını açıklama
- İş planının faydalarını sıralama
- İş planı hazırlama

KAVRAMLAR
fizibilite, iş planı, proje

5.1. PROJE KAVRAMI

Hazırlık Çalışmaları

1. **Proje kavramı hakkında bildiklerinizi sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.**
2. **Bir iş fikrine yönelik proje çalışması yaptığınızı düşününüz? Düşündüklerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**

5.1.1. Proje Kavramı

Yirminci yüzyıldan beri ekonomik, ticari ve sanayi alanında yaşanan değişimlere bağlı olarak işletmeler, sahip oldukları kaynakları optimum seviyede kullanarak en düşük maliyetle üretim yapmayı amaçlamaktadır. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için kurumsallık düzeylerini arttırmaya önem vermiş, rekabet güçlerini arttırmak için yeni yönetim anlayışları üzerine daha fazla eğilim göstermeye başlamışlardır. "Proje" kavramı da artık her alanda işletmelerin vazgeçilmez unsurlarından biri olmaya başlamıştır.

Proje; "önceden belirlenen hedeflere belirli bir bütçe ile belirli bir sürede ulaşmak için birbirleri ile bağlantılı yürütülen benzersiz ve özgün faaliyetler bütünüdür" şeklinde tanımlanabilir. Bir hizmet, ürün ya da sonuç elde etmek için yapılan "sürekli faaliyetler" ile "proje" kavramlarının çoğu zaman birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Oysa temelde bu iki kavram birbirlerinden oldukça farklıdır. Projeyi sürekli faaliyetlerden ayıran en önemli fark, projenin geçici bir kerelik iş olmasıdır. Bir işletmenin sürekli yaptığı üretim sürecinin dışında üretim maliyetini düşürmek ya da yeni bir ürün geliştirmek üzere yaptığı bir defalık faaliyet proje olarak nitelendirilir. Örneğin, bir otomobil lastik fabrikasında üretilen her bir lastiğin tekrar tekrar aynı şartlar altında üretilmesi sürekli yapılan bir faaliyet iken aynı fabrikada yaz kış kullanabilecek bir lastiğin üretilmesi için belli süre ve bütçe ile bir defalık yapılan faaliyetlerin tamamı proje olarak değerlendirilir. Projenin başlangıç ve bitiş süresinin olması gerekir. Ancak proje belli bir süreyi kapsasa da çıkan sonuç proje süresinden çok daha fazla, uzun yıllara yayılan sonuçları olabilir. Örneğin, Karabük ilinde Safranbolu tarihî evlerinin restorasyonu üzerine yapılmış proje belli bir süre ve bütçeyi kapsayarak uygulanmış olsa bile proje sonrası Safranbolu ilçesinin turizm potansiyeli sürekli artarak büyüme eğilimine girmiştir. Projenin diğer önemli bir niteliği, proje için yürütülecek faaliyetlerin benzersiz ve özgün olmasıdır. Yapılması planlanan projenin benzerleri yapılmış gibi görülebilir. Oysaki her proje sonucunda ortam şartları, uygulayıcılar gibi etkenlere bağlı olarak mutlaka farklı uygulama şekilleri ve özgün bir sonuç ortaya çıkacaktır.

İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için alternatif projeler arasından seçim yapabilir. Alternatif projeler arasından seçim yaparken proje maliyeti önemli husus olarak işletmelerin karşısına çıkar. Ancak proje seçimi esnasında en önemli unsur maliyet olmakla birlikte, işletmenin seçimini belirleyen tek unsur maliyet değildir. Her projenin yürütülmesine bağlı olarak planlanan bir maliyeti, yararları ve riskleri vardır. Birden fazla proje arasından seçim yapmak ise daha karmaşık ve zor bir iştir. Projenin yeni bir ürün ortaya çıkarması, ihtiyaçlara cevap verme durumu, yararlılığı, araştırma kapasitesine uygunluğu ve maliyeti proje seçiminde göz önünde bulundurulmalıdır. Proje seçimi ile en uygun proje sürdürülürken işletme için ekonomiklik, kârlılık, kalite ve rekabet avantajı sağlanmış olacaktır.

5.1.2. Projelerin Özellikleri

Proje, ihtiyacı karşılamaya yönelik hazırlanır ve hazırlanan her projenin bazı temel özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler projenin temel niteliklerinin anlaşılmasını kolaylaştıracak şekilde sıralanmaktadırlar. Buna göre projenin temel özellikleri aşağıdaki gibidir.

Projenin Belirli Bir Amacı Vardır: Proje, ihtiyacı karşılamaya yönelik hazırlanır. Proje yürütülme sürecinde yapılan tüm faaliyetlerin; maliyet, kalite ve süre cinsinden tanımlanabilir bir sonu ve çıktısı vardır. Projenin bu özelliği, belirli bir süreç dâhilinde devamlı gelişerek ilerlediğini ifade eder.

Proje Geçicidir ve Belirli Bir Süreyi Kapsar: Projeyi sürekli faaliyetlerden ayıran en önemli özelliği tanımlanmış bir başlangıç ve bitiş süresinin bulunmasıdır. Proje bu sürede tamamlanmak zorundadır ve hiçbir proje ömür boyu süremez. Tanımlanan süre içerisinde projenin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklar geçici bir süre için kullanılır. Proje tamamlandıktan sonra proje için tahsis edilen kaynaklar genellikle başka bir iş için kullanılır. Geçicilik özelliği projenin çıktısı olan ürün, hizmet ya da proje tarafından oluşturulan sonuçlar için geçerli değildir. Proje sonucu ortaya çıkan sonuç uzun yıllara varan etkilere neden olabilir. Örneğin, salgın bir hastalığa karşı projeler sonucunda üretilen bir aşı, uzun yıllar etkinliğini sürdürmektedir.

Proje Sonucu Olarak Özgün Ürün, Hizmet ya da Sonuçlar Ortaya Çıkar: Proje faaliyeti sonucunda ürün, hizmet ya da sonuç şeklinde özgün çıktılar oluşur. Proje kısmen ya da tamamen yenilik içerir çünkü projenin yürütülmesi süresinde farklı uygulamalar ortaya çıkar. Örneğin, yeni bir araba üretimi esnasında uygulanacak proje sürecinde yeni sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Proje Sonucunda Amaca Ulaşabilmek İçin Çok Çeşitli Kaynaklar Kullanılır: Proje amaçlarına ulaşabilmek için birçok farklı faaliyetin uygulanması gerekir. Bu faaliyetlerin uygulanması için insan, donanım, yazılım gibi kaynaklara ihtiyaç duyulur. Bu kaynaklar çoğu zaman işletme içi kaynaklardan bazı projeler için de işletme dışı kaynaklardan karşılanır. Proje için ihtiyaç analizi yapıldığında ilk olarak işletme içi kaynaklar kullanılır. Bunlar yeterli gelmediği durumlarda işletme dışı diğer kaynaklar için kiralama veya satın alma yoluna gidilebilir.

Her Proje Tek ve Kendine Özgüdür: Her proje kendine özgüdür. Bir proje genellikle bir kereye mahsus ve tekrar etmeyen bir yapıya sahiptir. Proje için yapılan faaliyetler benzerlik gösterse bile yapılan faaliyetler her işletmenin şartları farklı olması nedeniyle kendine özgü özellikler taşır. Proje birçok yönüyle diğerlerinden farklılık gösterir.

Proje Belirsizlik İçerir: Proje planlanırken tamamlanmış ve birebir örnek alabileceği başka bir proje olmadığından birtakım belirsizliklerle karşılaşılır. Belirsizlik nedeniyle proje alanları her zaman bir başarısızlık riski taşır. Proje uygulayıcıları belirsizlikleri en aza indirmek adına fizibilite çalışmalarına ağırlık verir ve önceden uygulanmış benzer projeleri dikkate alarak hareket ederler. Örneğin, daha önce uygulanmış bir projede bürokratik süreçler için ayrılan süre yeni proje için de önemli bir referans olarak kullanılabilecektir.

Projenin Kendine Ait Bir Bütçesi Vardır: Proje hazırlanma sürecinde finansal olarak bir bütçe tespit edilir. Her projenin kendine ait ayrı bir bütçesi ve finansman planı vardır. Proje için gerekli kaynakların temin edilebilmesi için gerekli fonları finansör ya da potansiyel müşteriler sağlar.

5.1.3. Projelerin Sınıflandırılması

Projelerin farklı sektörler ve ihtiyaçlar için hazırlanması nedeniyle birbirlerinden çok farklı özellikler taşıması olağandır. Bu nedenle işletme amaçları doğrultusunda hazırlanan projeleri tek bir sınıf altında toplamak ve hepsi için tek bir proje yönetimi uygulamak mümkün değildir. Projenin işletme için değerinin (yüksek, orta ve düşük) yanı sıra karmaşıklık derecesi, teknoloji seviyesi, risk seviyesi ve proje süresi gibi etkenler bakımından projeleri sınıflandırılabiliriz (Tablo 5.1).

Tablo 5.1: Projelerin Sınıflandırılması

PROJE TÜRÜ	KARMAŞIKLIK DERECESİ	TEKNOLOJİ SEVİYESİ	RİSK SEVİYESİ	SÜRE
A	Çok düşük	Pratik bilgi	Çok düşük	Kısa (3 aydan az)
B	Düşük	Mevcut teknolojinin en iyisi	Düşük	Kısa-orta (3-9 ay)
C	Orta	İleri teknoloji	Orta	Orta-uzun (9-18 ay)
D	Yüksek	Yeni geliştirilecek ileri teknoloji, buluşlar	Yüksek	Uzun (18 aydan uzun)

A Tipi Projeler: Küçük ölçekli projelerdir. A tipi projeler işletmenin var olan üretim süreçlerinde ufak çaplı değişimler elde edilmesine yönelik olarak uygulanır. Bu tip projeler daha düşük riskli ve daha az maliyetli projelerdir. Bu tip projeleri yönetmek için pratik bilgiler yeterli olacaktır.

B Tipi Projeler: İşletmelerin en fazla kullandığı kısa süreli projelerdir. Risk seviyesi C ve D tipi projelere göre düşüktür. B tipi projelerde var olan ve bilinen teknolojinin en iyisi kullanılır. İşletmeler bu tip projeleri kendi iç kaynakları ile ve kendi bünyesinde çalışan 5-6 kişilik bir proje ekibiyle gerçekleştirebilir. Genel olarak ürün, hizmet ve süreç iyileştirme projeleri, kurumsal altyapının iyileştirilmesiyle ilgili projeler bu tür projelere örnek gösterilebilir

C Tipi Projeler: A ve B tipi projelere göre karmaşık ve uzun süreli projelerdir. Bu tip projelerde yüksek teknoloji kullanılır. C tipi projelerde sonuç kestirilemeyeceği için risk seviyesi A ve B tipi projelere göre fazladır. Yüksek bütçeli bu projeler özellikle özgün ürün, hizmet ve sonuçlar geliştirmek için uygulanmaktadır.

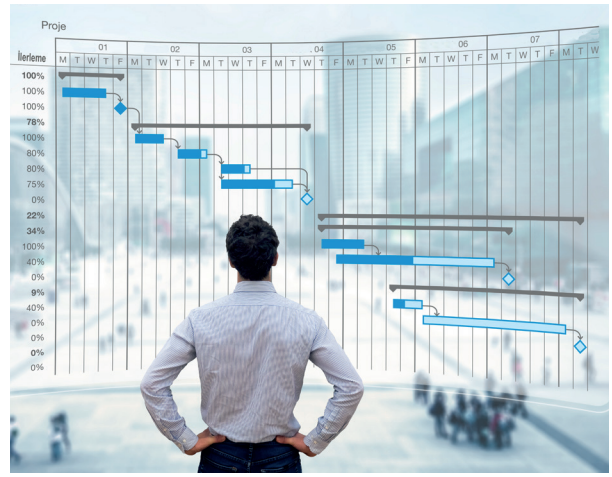
D Tipi Projeler: Gerçekleştirilmesi en zor olan projelerdir. D tipi projeler yüksek riskli ve geniş bütçelidir. Ancak işletmeler çok yüksek kârlılık ve piyasa liderliği gibi beklentilerle bu tip projeleri uygular. D tipi projeler işletme içi ve dışı kaynakların ve pek çok farklı disiplinden insanın bir araya gelerek çalışmasına ihtiyaç duyulan uzun süreli projelerdir.

5.1.4. Proje Yönetimi

Proje ile amaçlanan hedeflerin gerçekleşmesi için projenin uygulanma süresi boyunca insan ve malzeme kaynaklarının modern yönetim teknikleri kullanılarak idare edilmesine ve koordinasyon sağlanmasına **proje yönetimi** denir. Proje yönetim süreci, proje ana süreçleri olarak tanımlanan baş-

lama, planlama, yürütme, kontrol ve kapanış süreçleri üzerinden yürütülür (Görsel 5.1). Proje yönetim süreci aşağıdaki aşamalarda yürütülür.

- İhtiyaçlar ve beklentiler tespit edilir.
- Açık ve ulaşılabilir hedefler belirlenir.
- Kapsam, zaman, maliyet ve kalite hedeflerine yönelik rekabetçi istekler dengelenir.
- Paydaşların farklı talep ve beklentileri yönetilir.



Görsel 5.1: Proje yönetimi

Projede tanımlanmış ihtiyaçlar karşılanır. Proje faaliyetleri yönetilirken performans, maliyet, zaman sınırlamaları içinde kalmak ve proje büyüklüğünün kabul edilebilir sınırlar içerisinde tutulması zorunlulukları vardır. Her proje için başarı kriteri olarak performans, maliyet, zaman ve kapsam olarak başlıca dört ana değişken tanımlanmıştır.

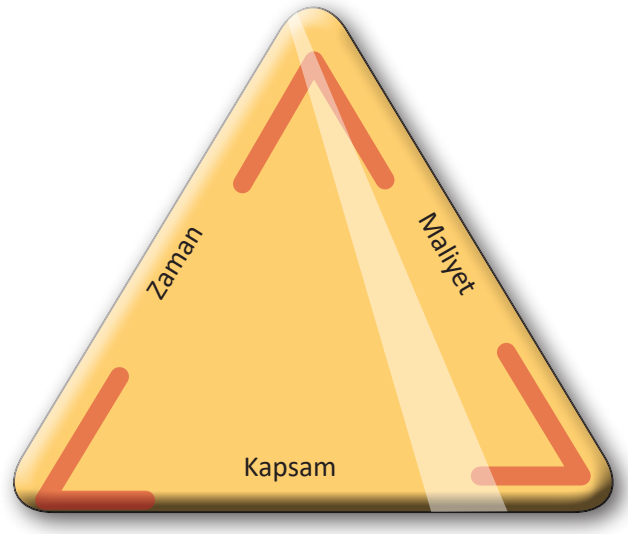
Performans: Projenin tasarlanması aşamasında ortaya konulan amaç ve hedeflere ulaşılmasında hedeflerin gerçekleşme oranına denir.

Maliyet: Proje çıktısı sonuç, ürün ya da hizmetin ne kadarlık bir harcama ile üretilebileceğinin hesaplanmasıdır.

Zaman: Projenin bir başlangıç ve bitiş süresi vardır. Bu süre projenin ne kadar sürede tamamlanacağı ve hangi faaliyetlerin ne kadar sürede yapılacağını belirtir.

Kapsam: Projenin tasarlanması aşamasında belirlenen amaç ve hedeflere **proje kapsamı** denir.

Proje yönetiminde başarı kriterleri olarak gösterilen maliyet, kalite, zaman ve kapsam faktörleri birbirine bağlı değişkenlerdir. Örneğin, proje kapsamının artması maliyet ve sürenin artmasına neden olacaktır. Proje yönetiminde sayılan bu kriterler ne kadar iyi yönetilirse proje de o oranda başarıya ulaşacaktır (Şekil 5.1). Ayrıca işletmelerin stratejik planının eksiksiz yürütülmesi de proje başarısında kritik öneme sahiptir.



Şekil 5.1: Proje üçgeni

5.1. Etkinlik

İhtiyacı karşılamaya yönelik hazırlanan projelerin sahip olması gereken temel özelliklere, güncel ve çevresel koşullar doğrultusunda eklenmesini düşündüğünüz farklı özellikler nelerdir? Aşağıdaki noktalı alana yazınız.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5.2. FİZİBİLİTE (YAPILABİLİRLİK)

Hazırlık Çalışmaları

Kuracağınız bir işle ilgili yapacağınız fizibilite çalışmaları hakkında düşündüklerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

5.2.1. Fizibilite (Yapılabilirlik) Nedir?

Fizibilite kelimesi, feasible (fizibil) kelimesinden türemiştir. Feasible kelimesi ise "yapılabilir", "uygulanabilir", "gerçekleştirilebilir", "başarılabilir", "mantıklı", "olması muhtemel", "mümkün" gibi anlamlara gelmektedir. İşletmelerin kesin yatırım kararı alınmadan önce yatırımla ilgili ekonomik, teknik ve finansal sorunlara ilişkin bilgi ve bulguların sistemli ve analize elverişli biçimde toplanması işlemine **fizibilite** denir. Fizibilite çalışması (etüdü) herhangi bir fikrin pratikte uygulanıp uygulanmayacağını kapsayan detaylı bir çalışmadır. Yapılan bu kapsamlı çalışma, potansiyel bir iş fikrinin uygulanmasından önce yani yatırım kararı almadan önce yapılır. Fizibilite çalışması temel olarak ekonomik, mali ve teknik konularda yapılan araştırma ve değerlendirmeleri kapsar. Girişimcinin ileride maddi ve manevi kayba uğramaması için proje fikrinden ve üretime geçiş aşamasına kadar mutlaka fizibilite çalışması yapması gerekir (Şema 5.1). İyi hazırlanmamış ve fizibilite çalışmasına dayanmayan bir projenin başarılı olma şansı yoktur. Ancak girişimci ayrıntılı fizibilite çalışmasına geçmeden önce zaman ve maliyet avantajı sağlamak adına ön fizibilite çalışması yapmalıdır.



Şema 5.1: İşletme kuruluş aşamaları

5.2.2. Ön Fizibilite

Fizibilite çalışması zaman alıcı ve maliyetli bir çalışmadır. Yapılması düşünülen yatırımın tahminî maliyeti yükseldikçe fizibilite çalışmasının hem daha detaylı hem de daha kapsamlı yapılması gerekir. Bu da fizibilite çalışmasının maliyetini artırmaktadır. Kapsamlı fizibilite çalışması yapmadan önce daha dar kapsamlı ön fizibilite çalışması yapılarak yatırım yapılabilirliği hakkında ön bir fikir edinilir ve bu fikre göre fizibilite çalışması yapılıp yapılmayacağına karar verilir. Girişimciler ön fizibilite çalışması ile bazen yatırım kararlarını iptal etmekte, böylece gelecekte karşılaşabilecek olası risk ve maliyetlerden kurtulmaktadır. Detaylı fizibilite çalışması öncesinde yapılan her çalışma, ön fizibilite çalışması olarak kabul edilebilir.

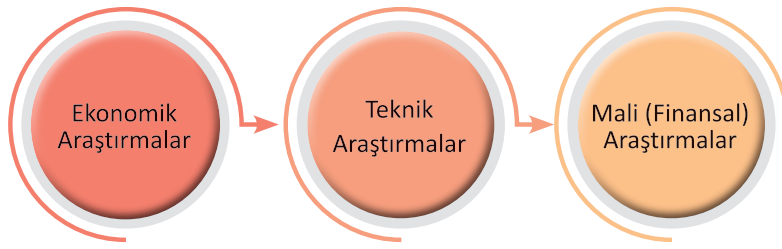
5.2.3. Fizibilite Çalışması (Etüdü) Yapılış Amacı

Fizibilite çalışması ile kesin projeye başlamadan önce bazı soruların cevapları aranır. Kurulması düşünülen işletmede ne üretileceği, işletme kapasitesinin ne olacağı, üretim faktörlerinin nasıl temin edileceği, hangi üretim yönteminin kullanılacağı, ne kadar sermayenin gerekli olacağı, kuruluş finansmanın nasıl temin edileceği ve ne kadar kazanç sağlanacağı vb. soruların cevapları aranır. Fizibilite etüdü, kesin proje başlamadan önce yapılır. Fizibilite etüdünün yapılma amaçları aşağıda sıralanmıştır.

- İşletmenin faaliyet göstereceği sektörü ve kuruluş yerini belirlemek,
- Girişimciye yapılacak yatırım tutarı hakkında yaklaşık bilgi vermek,
- Yapılacak yatırımla ilgili sağlanan teşvik uygulamaları hakkında ön bilgi edinmek,
- Yatırım finansmanı için sağlanması düşünülen kredi olanakları hakkında bilgi almak,
- Projenin uygulanması sürecinde yaşanabilecek muhtemel sorunlara karşı hazırlıklı olmaktır.

5.2.4. Fizibilite Etüdünün Aşamaları

Yatırım yapma fikri, girişimcinin kafasında oluştuğunda bu fikrin uygulanabilir olup olmadığı hakkında ön fizibilite yapılır. Ön fizibilite kapsamında ekonomik, mali, teknik ve yasal araştırmalar yapılır. Yatırım fikri ön fizibilite sonrası uygun bulunursa fizibilite çalışmasına geçilir. Fizibilite çalışması yapılırken aşağıda belirtilen temel başlıklar altında değerlendirme yapılır (Şema 5.2).



Şema 5.2: Fizibilite çalışması (etüdü)

5.2.4.1. Ekonomik Araştırmalar

Fizibilite çalışması için yapılan ekonomik araştırmalarla yapılması planlanan projenin ekonomik olarak yapılabilirliği değerlendirilir. Fizibilite çalışmasında yer alan ekonomik araştırmalar aşağıda verilen konuları kapsar (Şema 5.3).



Şema 5.3: Ekonomik araştırmaların kapsamı

Ekonomik araştırmalar yapılırken öncelikle hedef pazar araştırması ile üretilecek ürün ya da hizmete ait muhtemel müşteri talebi ve potansiyel fiyat belirlenmeye çalışılır. Bu aşamada yapılacak tahminlerin gerçekçi olabilmesi için sağlıklı verilere ihtiyaç vardır. Bunun için anketler ve ilgili kurumlar tarafından yayınlanan istatistiki veriler kullanılabilir. Girişimci fizibilite çalışmasının bu aşamasında yatırım fikrinin oluştuğu sektör ve pazara ait aşağıdaki özellikler araştırılır.

- Sektör ve pazarın genel özellikleri
- Hedef pazar büyüklüğü
- Benzer ürün veya hizmetin pazarda oluşan satış fiyatları
- Müşteri talep durumunun tahmini
- Pazardaki olası rekabet durumu

Elde edilen verilere ve bulunan sonuçlara göre değerlendirmeler yapılır. Yapılan değerlendirme sonucu yatırım yapılması durumunda yeterli talep bulunup bulunmayacağı hakkında fikir oluşur.

İşletmenin belli bir süre içerisinde uygun şartlar altında mevcut üretim kaynaklarını kullanarak elde

edebileceği en fazla mal ve hizmet, üretim miktarını ifade eder. Tahmin edilen talep miktarına göre işletmenin kapasitesi ve en uygun işletme kuruluş yeri tespit edilmeye çalışılır.

5.2.4.2. Teknik Araştırmalar

Yapılması planlanan projenin teknik olarak yapılabilirliği araştırılır. Teknik araştırmalar kapsamında yer alan hususlar aşağıda verilmiştir.

- Projenin teknik tanımının yapılması,
- Ürünün teknik dizaynının belirlenmesi,
- Üretim yöntemi ve teknolojinin belirlenmesi,
- Üretim programı ve iş akış süreci,
- Makine-donanım gerekiyorsa laboratuvar tesisleri ihtiyacının belirlenmesi,
- Montaj işlerinin nasıl ve kim tarafından yapılacağı ve maliyeti,
- Teknik yardım ve servisle alakalı hazırlıkların yapılması,
- Ham madde ve girdi ihtiyacının belirlenmesi,
- Organizasyon şemasının düzenlenmesi,
- Toplam sabit yatırım tutarı ve işletme sermayesinin hesaplanması vb. konuların teknik açıdan değerlendirilmesidir.

5.2.4.3. Mali (Finansal) Araştırmalar

Mali araştırmalar, toplam yatırım tutarının teknik araştırmalarla belirlenen varlıklara ait finansal kaynak gereksinimini, yatırıma ait nakit giriş ve bunların uygun koşullarda nereden ve nasıl sağlanabileceğini belirlemeye yönelik çalışmaları kapsar. Mali araştırmalar yatırım giderlerinin tespit edilmesinin yanında işletmenin gelecekteki finans potansiyelini saptamaya yönelik araştırmaları da içerir. Ayrıca belirsizlikler karşısında olası risklerin tanımlanarak risklerin fizibilite sonuçlarında nasıl değişiklik göstereceği konusu fizibilite çalışmasında yer alır. Fizibilite çalışmasında yer alan mali araştırmalar aşağıda verilen konuları kapsar.

- Projenin toplam maliyeti
- İşletmenin sermaye ihtiyacı, yatırım finansmanı ve sermaye yapısının belirlenmesi
- İşletmenin tahminî gelir ve giderlere göre kârlılığının belirlenmesi
- Yatırım teşvikleri, vergiler, kâr dağıtımı ve finansman maliyetleri vb. konular mali açıdan değerlendirilir.

5.2.5. Fizibilite Raporunun Hazırlanması

Ön fizibilite çalışmaları sonucunda yatırımın uygulanabilir olduğuna karar verildikten sonra yapılan ekonomik, teknik, mali araştırmaların sonuçları bir proje oluşturacak şekilde bir araya getirilerek detaylı bir fizibilite raporu hazırlanır. Yatırımın genel ekonomik değerlendirmesi, fizibilite raporuna dayanan ve projenin uygulanmasından önceki aşamayı kapsayan bir süreçtir. Fizibilite raporu, değerlendirme yapılması açısından tüm bilgileri içermelidir.

5.2.6. Fizibilite Raporunun Değerlendirilmesi ve Yatırım Kararının Alınması



Görsel 5.2: Fizibilite raporu hazırlanması

Fizibilite raporunda yer alan bilgiler girişimci tarafından değerlendirilerek beklenen kârlılığın ve verimliliğin sağlanacağı kanaati oluşursa yatırım kararı alınarak kesin proje aşamasına geçilir (Görsel 5.2). Yatırım kararının alınması işletmeyi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu kararın alınması sürecinde karar veren yönetici bir sorumluluk taşımakta ve verilen kararlar bir risk içermektedir.

Yatırım kararının alınması sonucunda işletmenin kuruluş projeleri hazırlanır. Bu aşamada daha önce yapılmış olan ekonomik, teknik, mali araştırmalar daha geniş ve kapsamlı olarak ele alınır. Kesin proje ortaya çıktığında işletmenin alacağı yasal biçim, teknik nitelikleri, kapasitesi, üreteceği ürün ve miktarları vb. konularda kesin planlar yapılır. Kesin proje aşamasında da önceden öngörülemeyen bazı risklerin oluşması durumunda yatırım kararından vazgeçilebilir.

5.2.7. Fizibilite Raporu Kimler Tarafından Hazırlanır?

Kapsamlı bir fizibilite raporu hazırlanması sürecinde farklı alanlardan birçok uzmanın birbirleri ile iş birliği içerisinde çalışması gerekir. Fizibilite çalışmasında yer alması gereken uzmanlar ve sahip olmaları gereken nitelikler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Tablo 5.2).

Tablo 5.2. Fizibilite Çalışmalarında Yer Alan Uzmanlar

UZMANLAR	UZMAN ÖZELLİKLERİ
Ekonomistler	Yatırıma konu olan sektörün arz ve talep durumunu, gelişme potansiyelini, sektördeki rakiplerin durumunu bilen ve benzeri konularda gerekli ekonomik ve pazar analizlerini yapabilecek en az bir uzman
Teknik Uzmanlar	Yatırıma konu olan ürün/hizmet için ihtiyaç duyulan tesis kurulumu ve işletilmesi konularında teknik bilgisi ve deneyimi olan en az bir uzman
Mali Uzmanlar	Yatırımın finansman ihtiyacının belirlenmesi, gelir gider analizi, nakit akımı ve kârlılık gibi benzeri finansal analizleri yapabilecek bir uzman
Hukuki Danışmanlar	Yatırım tabi olduğu mevzuat, yatırımın başlaması ve işletmeye alınması için gerekli izin ve ruhsatlar, çevresel yükümlülükler, yatırım için sağlanan teşvik ve destekler ile yatırım döneminde imzalanacak sözleşmelerin hukuki boyutu hakkında bilgi sahibi bir uzman

5.3. İŞ PLANININ TANIMI VE UNSURLARI

Hazırlık Çalışmaları

Gerçekleştirmeyi düşündüğünüz işlerle ilgili kısa ve uzun vadeli planlarınız nelerdir? Sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Fizibilite çalışmalarından sonra yatırım yapmaya karar veren girişimci iş planı hazırlamalıdır. Girişimcinin yeni bir iş fikri oluşturmada karşılaşacağı riskleri en aza indirgemek açısından iş fikrinin ticarileştirilmesi için planlama oldukça önemlidir. Bu plan, gerçekleştirilmek istenen iş konusunda nasıl başarılı olunacağını ve bununla birlikte kurulacak olan işletmenin tüm unsurlarını detaylı biçimde gösterir.

5.3.1. İş Planının Tanımı

Kurulması planlanan ya da var olan işletmenin geliştirilmesi, başarılı olabilmesi ve varlığını koruyabilmesi için hazırlanan rapora **iş planı** denir (Görsel 5.3). En basit anlatımıyla iş planı, girişimcinin kafasındaki iş fikrinin kâğıt üzerinde faaliyete geçmesidir.



Görsel 5.3: İş planı

İş planı, işletmelerin faaliyetlerine göre ürün, hizmet ve finansal destekler incelenerek hazırlanmalıdır. İş planı hazırlamak bilgi, özveri, sabır ve tecrübe gerektirir. Belirlenen iş hedefleri dikkate alınmalıdır. İşin ne olduğu, çalışma ortamı, kısa ve uzun vadedeki hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gereken araç ve yöntemler belirlenmelidir. İyi bir iş planı için aşağıdaki konulara dikkat etmek gerekir.

- Yatırım kararı vermiş girişimciye rehberlik etmelidir.
- Girişimcilerin, yöneticilerin ve çalışanların dikkatini amaca yöneltmelidir.
- Gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı hazırlıklı olunmasını sağlamalıdır.
- Kaynakların ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamalıdır.

Bilgi Notu

İş planından stratejiler ve taktikler birbiriyle uyuşmalıdır. Strateji ve taktikler kısa cümlelerle özetlenmelidir. Taktikler pazarlama, ürün, finans planları ile alakalıdır. Strateji ise pazardaki hedef kitlenin, mal veya hizmetin ayırt edici özellikleridir.

5.3.2. İş Planının Unsurları

İş planı, işletmenin amaçları, gelecek hedef ve beklentileri ile finansal tahminlerini ortaya koymaktadır. İyi hazırlanmış iş planları işletmenin gelecekte karşılaşacağı olaylar, ürünler, rakipler ve pazara ait ilgili unsurları tutarlı ve mantıklı biçimde ortaya koyar. Bu bakımımdan iş planları işletme açısından adeta yol haritası niteliğindedir. Sonuç almaya yönelik bir iş planı aşağıdaki unsurları içermelidir.

Yönetici Özeti: Yönetici özeti bir ya da en fazla iki sayfa olmalıdır. Bu özeti okuyan kişi o işletmeyi tam anlamıyla kavramalı, işletmeyi rakiplerinden ayıran hususları öğrenmelidir. Yönetici özetinde şirketin adı ve adresi, kilit personelin adı ve adresi, işletme ürünlerinin ve hizmetlerinin kısa bir tanıtımı ile ürün ve hizmetlerin kısa bir analizi yer almalıdır.

Misyon ve Vizyon İfadesi: Firmanın temel amaçlarını ve gelecek rotasını göstermelidir. İşletmenin hangi "iş" içinde olduğu, işletmenin dayandığı değerler, ilkeler ve işletmeyi eşsiz kılan hususlar ile işletmenin rekabet üstünlüğünün kaynağının neler olduğu anlatılmalıdır.

Endüstri Profilinin Görünümü: Bu kısımda firmanın içinde faaliyet göstereceği endüstriye ait bir analiz yapılır. Yapılan analizde ana müşteri grupları, mevcut yasal düzenlemeler, önemli eğilimler, büyüme oranları ve geleceğe ait görünüm yer alır.

İşletme Stratejisi: Bu kısımda girişimcinin rekabet üstünlüğü sağlamak için uygulayacağı strateji açıklanır. İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarda arzuladığı imaj ve pozisyon, şirketin amaçları ve hedefleri bu kısımda yer alır.

İşletmenin Ürün ve Hizmetleri: Firmanın toplam ürün kuşağı bu kısımda tanıtılmalıdır. Müşterilerin işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri nasıl kullanacağının bir açıklaması yapılmalıdır. İşletmenin sahip olduğu patent ve imtiyazlar, üretim sürecinin tanıtımı ve gelecekte üretilmesi planlanan mal ve hizmetler bu kısımda yer alır.

Pazarlama Stratejisi: İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin müşterilere nasıl bir fayda sağlayacağı açıklanmalıdır. Hedef pazar, müşterinin satın alma güdüsü, pazar hacmi ve müşteri eğilimleri, kişisel satış çabaları, reklam ve satış araştırma çabaları, fiyatlama, dağıtım stratejileri ve pazar deneme sonuçları iş planında yer alır.

Rakiplerin Analizi: İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarda rakiplerinin kimler olduğu, rakiplerinin üstün ve zayıf yönleri açık bir biçimde analiz edilmelidir. Mevcut ve potansiyel rakipler bu kısımda yer almalıdır.

Yönetim Ekibinin Tanıtılması: Bu kısımda özgeçmişler yer almalıdır. Özgeçmişlerde bireyin eğitim, çalışma hayatı, yetki ve sorumlulukları, tecrübeleri ile ilgili bilgilere yer verilmelidir. Kilit yönetici ve işçilerin özgeçmişleri, gelecekte yönetim ekibine dâhil edilmesi planlanan yönetici ve uzmanlar bu kısımda yer almalıdır.

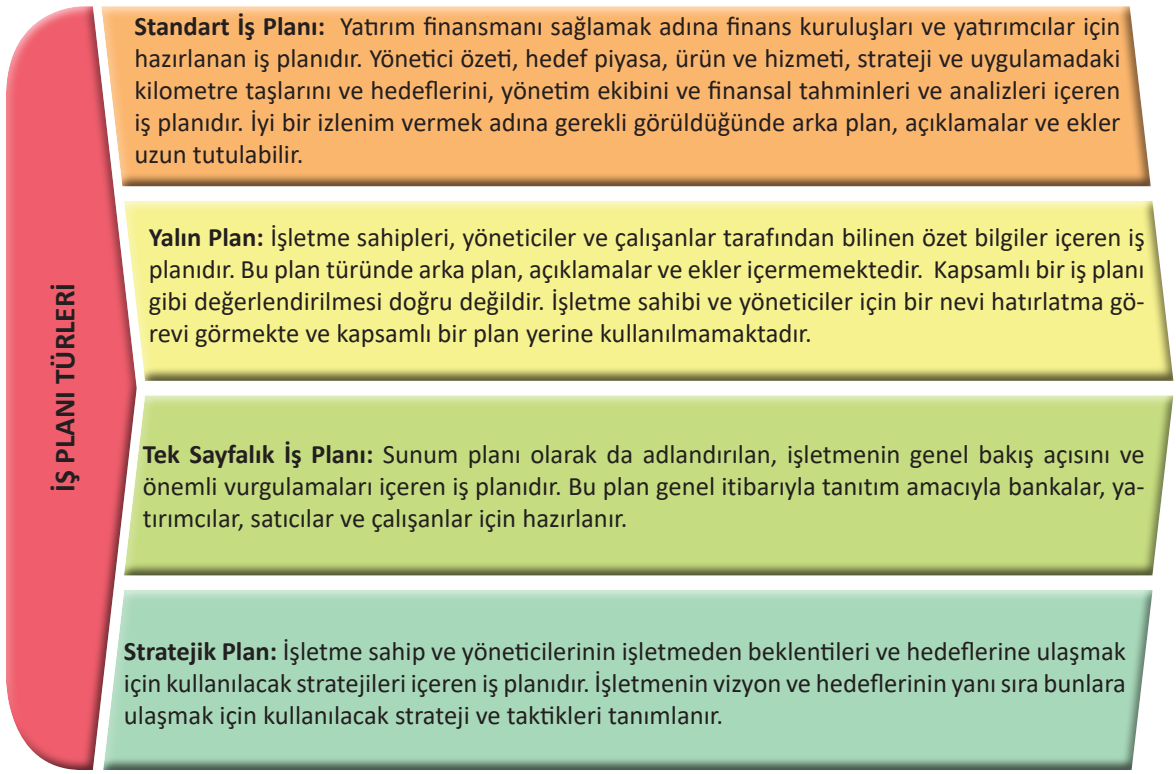
Faaliyet Planı: İşletmeyi tam olarak anlatabilmek için işletmenin örgüt şeması, kilit mevkiler ve bunları işgal eden kişilerle ilgili bilgiler yer almalıdır.

Finansal Tahminler: İş planının en önemli kısmı burasıdır. İş planında proforma tablolar aylık esasa göre bir ila üç yıl arasında yer almalıdır. Finansal tahminler kısmında gelir tablosu, bilanço, nakit akış tablosu ve yatırım bütçesi yer almalıdır.

Kredi ya da Yatırım Teklifi İstenen Miktar: Bu kısımda hangi amaçla kredi istendiği ve kredinin nasıl kullanılacağı yer almalıdır. Ayrıca alınan kredinin nasıl ödeneceği ve kredinin ne gibi bir getiri sağlayacağı açıklanmalıdır.

5.3.3. İş Planı Türleri

İş planı hazırlama amacına göre farklı iş planı türleri hazırlanmakta ve kullanılmaktadır. İşletme amaçları doğrultusunda hazırlanacak iş planı hem maliyet hem de zaman tasarrufu sağlayacaktır. İş plan türlerini genel olarak dört ana başlık altında inceleyebiliriz (Şema 5.4).



Şema 5.4: İş planı türleri

5.3.4. İş Planının Kullanım Amaçları

Girişimciler iş planını sadece yatırım fikirlerine kaynak sağlamak için hazırlamazlar. Hazırlanan iş planı ile girişimciler kendilerine bir yol haritası çizerler. Yatırımın her aşamasında yol gösterici olan ve karşılaşılabilecek muhtemel risklere karşı alternatif yollar içeren iş planı özellikle gelişme hedefi olan işletmeler için önemli bir kılavuz olacaktır. İşletmeler genel olarak aşağıda verilen nedenlerle iş planı hazırlar.

- Finansal kaynak temini araştırmaları,
- Borç ya da kredi kaynakları başvuruları,
- Potansiyel ortaklara iş modeli tanıtımı,
- Teşvik ve destek programları başvurularıdır.

Araştırınız

İş fikri olan ancak sermaye sahibi olamadıkları için kendi işlerini kurma hayaliyle sermaye arayışına çıkacak olan girişimcilerin dikkat etmesi gereken hususlar nelerdir? Araştırınız. Elde ettiğiniz bulguları sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

5.2. Etkinlik

Bir girişimci olduğunuzu varsayarak oluşturacağınız iş fikri ile ilgili hedeflerinizi belirleyiniz. Bu fikirlerinizi önem sırasına göre aşağıda noktalı alana yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.4. İŞ PLANININ FAYDALARI

Hazırlık Çalışmaları

Gerçekleştirmeyi düşündüğünüz iş fikirlerinde planlı hareket etmek size neler kazandırır? Sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

5.4.1. İş Planının Faydaları

İş planı, girişimcinin var olan veya kurmayı düşündüğü işletme ile ilgili düşüncelerinin, hedeflerinin, bu hedefe ulaşmak ve sürdürülebilir bir başarı için gerekli araç ve yöntemlerin tanımlandığı stratejik bir dokümandır. Bir işletmeyi kâğıt üstünde faaliyete geçirmek olarak da ifade edilebilir. İş planı, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini tutarlı bir biçimde gerçekleştirmesi için kullanılacak en etkili araçtır. İyi hazırlanmış bir iş planı, başarılı bir işletme kurma kararlılığını gösterir.

Özellikle iş hacmi küçük işletmeler planlamayı çoğunlukla gereksiz ya da yararsız bulabilirler. Ancak bu yanlış bir düşüncedir. Çünkü başarılı bir iş planı süreçteki belirsizliği en aza indirerek girişimciyi daima ileriye götürür (Görsel 5.4). İş planı olmayan bir girişimci karşılaşılan risklerle etkin bir şekilde mücadele edemez. Başarılı bir şekilde hazırlanmış iş planının yararları aşağıdaki gibidir.



Görsel 5.4: İş planı ile hedeflerin gerçekleşmesi

- İşletmede şeffaflık oluşturularak güven sağlanır.
- İşletmenin performansına ve önceliklerine ilişkin beklentileri belirlenir.
- Yöneticilerin ve çalışanların performansı ölçülür.
- İşletmenin zayıf ve güçlü yanları tespit edilir.
- İşletmenin alt birimlerine ait planlama işlemleri koordine edilir.
- İşletmenin hedeflerine ne kadar ulaştığı tarafsız bir şekilde değerlendirilir.
- İş planlarında nicel biçimde ifade edilen amaçlar ve hedefler ile fiilî sonuçlar karşılaştırılır.
- Gelecekteki olası risklere karşı hazırlıklı olunması sağlanır.
- İşletmeye kredi veren kuruluşlara, yatırımcılara ve tedarikçilere işletmenin durumu hakkında bilgi verilir.
- Toplam kalite ve iş geliştirme sürecinde çalışanların ve yöneticilerin motivasyonu sağlanır.
- İşletme içi görev dağılımının eksiksiz olarak yapılması sağlanır.
- Satış, üretim ve tedarik planlaması ile tam koordinasyon sağlanır.

5.3. Etkinlik

Başarılı bir iş planının girişimcilere sağladığı faydalar nelerdir? Aşağıdaki noktalı alana yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

..... .

5.5. İŞ PLANININ HAZIRLANMASI

Hazırlık Çalışmaları

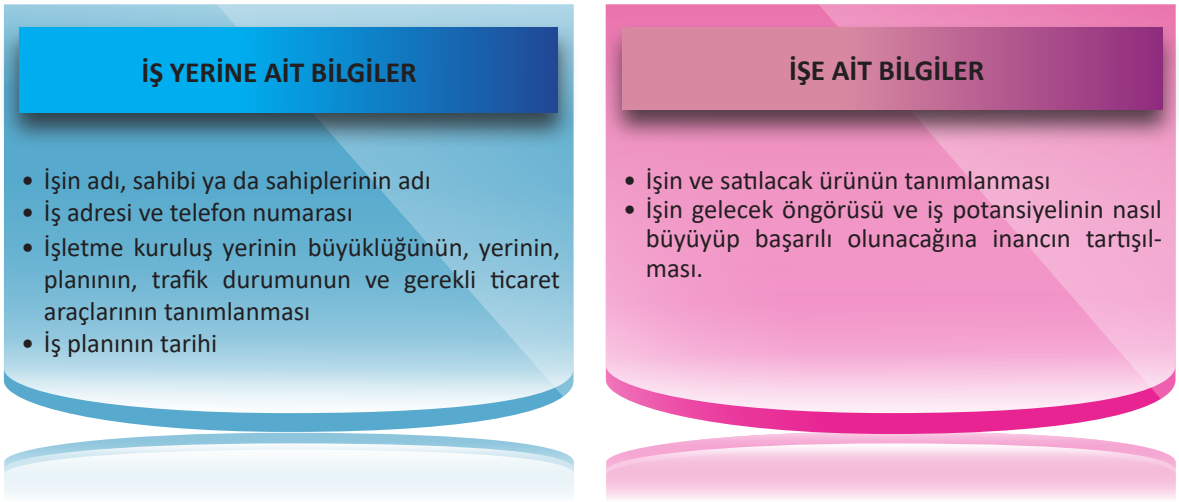
Başkaları tarafından hazırlanmış ve uygulanmış iş planlarını olduğu gibi kullanmak faydalı olabilir mi? Sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.

5.5.1. İş Planının Hazırlanması

İş planı, dayandığı iş fikrine bağlı olarak benzersiz yapıda olmalı ve başka planların taklidi şeklinde hazırlanmamalıdır. İş planı hazırlarken izlenen yol ve yöntemler birbirine benzeyebilir ancak hazırlanacak iş planı kendine has özellikte ve benzersiz bir yapıda olmalıdır. Sadece girişimciler için değil tüm paydaşlar için önemli katkılar sağlayacak olan iş planı işin tanımlanması, pazarlama stratejisinin belirlenmesi, çalışma ve organizasyon şekli ile mali düzenlemeleri içeren dört ana bölümde incelenir.

5.5.1.1. İşin Tanımlanması

İş planının konusu işin özelliğini, satılacak mal veya sunulacak hizmeti açıklar. Mal veya hizmetin sağlanmasıyla ilgili olarak işletmenin ne gibi rekabet avantajlarına sahip olduğuna dair değerlendirmeler içerir (Şekil 5.2).

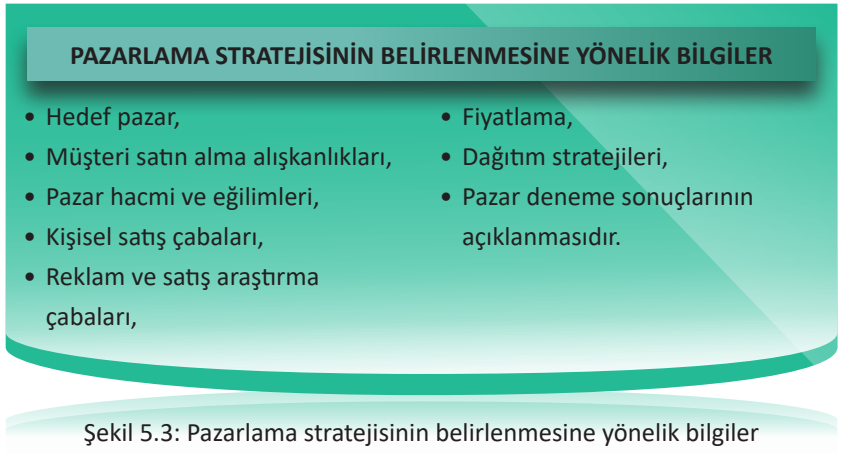


Şekil 5.2: İş yerine ve işe ait bilgiler

5.5.1.2. Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi

Mal veya hizmetin nasıl pazarlanacağı hakkında bilgi verir. Hedef pazarın toplam hacmi ve işin pazardan ne kadar pay elde edeceği hesaplanır. Tüketicilerin beğenileri, satın alma alışkanlıkları üzerinde tahminler yapılır. Rakipler incelenir, güçlü ve zayıf yönleri gözlenir. Ürün, fiyat, yer ve satışı art

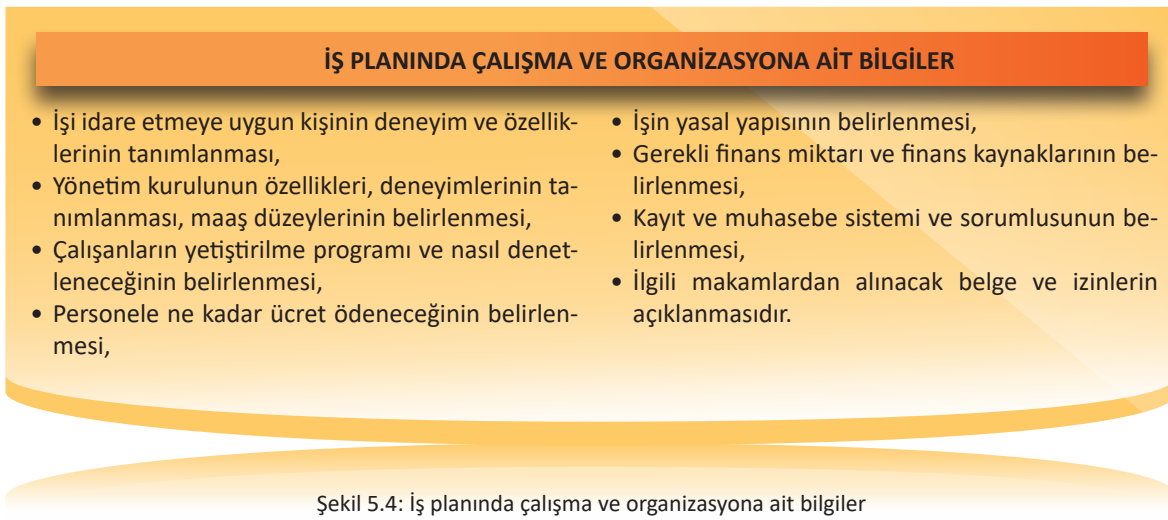
tırmaya yönelik pazarlama politikası ayrıntılı biçimde ortaya konulur (Şekil 5.3).



Şekil 5.3: Pazarlama stratejisinin belirlenmesine yönelik bilgiler

5.5.1.3. Çalışma ve Organizasyon Şeklinin Belirlenmesi

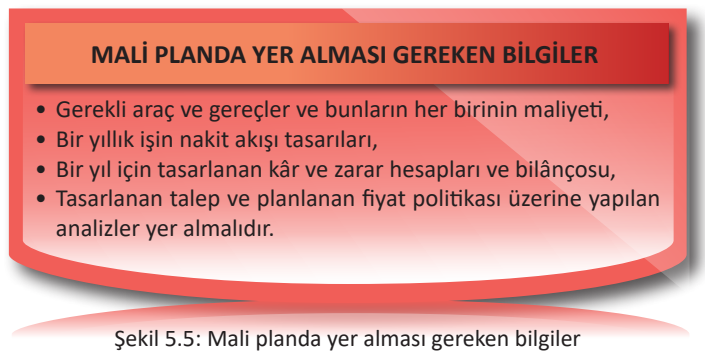
Bu bölümde idari personelin özellikleri ve deneyimleri ortaya konulur. Personel ihtiyacı, işin özellikleri ve piyasadaki ücret düzeyine bağlı olarak oluşturulur. Arşiv ve belgelerin nasıl korunacağı ve bunların sorumluları seçilir. İlgili yerlerden alınacak izinler, yapılacak işlemler ayrıntılı olarak belirlenir (Şekil 5.4).



Şekil 5.4: İş planında çalışma ve organizasyona ait bilgiler

5.5.1.4. Mali Düzenlemeler

İşe yapılan yatırımlardaki amaçlar, ne tür malların satın alınacağı ve bu işle ilişkili tahminî gerçekleşecek ticaret ve harcamaların açıklanması için mali düzenlemeler yapılmalıdır (Şekil 5.5).



Şekil 5.5: Mali planda yer alması gereken bilgiler

Bilgi Notu

Nakit akışı, sahip olduğunuz şirketin kasasına aylık olarak giren ve çıkan para demektir.

5.5.2. İş Planı Uygulama Örneği

İş planı hazırlanırken çok uzun tutulmamalıdır. İş planı sunulacak kişi veya kurumlara göre bir şablon hâlinde hazırlanmalıdır (Tablo 5.3).

Tablo 5.3: Örnek İş Planı

İŞ PLANI ÖRNEĞİ	
Yönetici özeti	• Şirketin adı ve adresi • Kilit personelin adı ve adresi • İşletme ürünlerinin ve hizmetlerinin kısa bir tanıtımı • Ürün ve hizmetlerin kısa bir analizi
Vizyon ve misyon ifadesi	• İşletmenin hangi "iş" içinde olduğunun belirtilmesi işletmenin dayandığı değerlerin ve ilkelerin belirtilmesi • İşletmeyi eşsiz kılan hususlar • Rekabetçi üstünlüğün kaynakları
Endüstri profilinin görünümü	• Endüstri analizi • Ana müşteri grupları • Mevcut yasal düzenlemeler • Önemli eğilimler • Büyüme oranları • Geleceğe ait görünüm
İşletme stratejisi	• Pazarda arzulanan imaj ve pozisyon • Şirketin amaçları ve hedefleri • Swot analizi • Rekabetçi strateji
İşletmenin ürün ve hizmetleri	• Patent ve markanın korunması • Üretim sürecinin tanıtımı • Gelecekte üretilecek mal ve hizmetler
Pazarlama stratejisi	• Hedef pazar • Müşterinin satın alma güdüsü • Pazar hacmi ve trendleri • Kişisel satış çabaları • Reklam ve satış araştırma çabaları • Fiyatlama • Dağıtım stratejileri • Pazar deneme sonuçları

Rakiplerin analizi	• Mevcut rakipler • Potansiyel rakipler
Yönetim ekibinin tanıtılması	• Kilit yönetici ve işçiler • Kilit yönetici ve işçilerin öz geçmişleri • Gelecekte yönetim ekibine alınacak yönetim kurulu ve danışmanları
Faaliyet planı	• Firmanın yasal statüsü ve nedeni • Karar verme makamı • Üst yönetimin alacağı maaş ve ikramiyeler
Finansal tahminler	• Temel varsayımlar • Malî tablolar • Başa baş noktası analizleri • Karşılaştırılmalı oran analizleri
Kredi ya da yatırım teklifi istenen miktar	• İstenen miktar • Fonların amacı ve kullanımı • Kredinin ödenme planı • Planın uygulanması
Ekler	• Destekleyici belgeler • Pazar araştırması • Malî tablolar



ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıdaki cümlelerin başındaki boşluğa cümle doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.

1. (...) Bir şekerleme fabrikasında yeni bir ürün geliştirmek için yapılan bir defalık faaliyet proje olarak nitelendirilir.

2. (...) Sürekli faaliyetleri projeden ayıran en önemli özellik, tanımlanmış bir başlangıç ve bitiş süresinin bulunmasıdır.

3. (...) Girişimciler ayrıntılı fizibilite çalışması yapmadan önce zaman ve maliyet avantajı sağlamak için ön fizibilite çalışması yaparlar.

4. (...) Fizibilite çalışmalarında yatırım teşvikleri, vergiler ve kâr dağıtımı ve finansman maliyetleri gibi konular mali açıdan değerlendirilir.

5. (...) Girişimciler iş planını sadece yatırım fikirlerine kaynak sağlamak için hazırlarlar.

B) Aşağıdaki cümlelerde boş bırakılan noktalı alanlara doğru ifadeleri yazınız.

6. Sunum planı olarak da adlandırılan ....., işletmenin genel bakış açısını ve önemli vurgulamaları içerir.

7. İşletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar tarafından bilinen özet bilgiler içeren ..... işletme sahibi ve yöneticiler için bir nevi hatırlatma görevi görmektedir.

8. Proje türleri içerisinde ..... gerçekleştirilmesi en zor olan, yüksek riskli ve geniş bütçeli olandır.

9. Yatırımın finansman ihtiyacının belirlenmesi, gelir gider analizi, nakit akımı ve kârlılık gibi benzeri finansal analizler ..... tarafından yapılır.

10. Şirketin adı ve adresi, kilit personelin adı ve adresi, işletme ürünlerinin ve hizmetlerinin kısa bir tanıtımı ile ürün ve hizmetlerin kısa bir analizi ..... yer almalıdır.

C) Aşağıdaki verilen soruların doğru cevabını işaretleyiniz.

11. İş planları işletme açısından adeta yol haritası niteliğindedir, iyi bir sonuç almaya yönelik bir iş planında aşağıdaki unsurlardan hangisi bulunmaz?

A) İşletme stratejisi
B) Faaliyet planı
C) İşletme performansı
D) İşletmenin ürün ve hizmetleri
E) Rakiplerin analizi

12. Aşağıdakilerden hangisi projelerin temel özelliklerindendir?

A) Projenin belirli bir amacı vardır.
B) Projeler kalıcı faaliyetlerdir.
C) Projenin kendine ait bir bütçesi bulunmaz.
D) Projeler bir birinin tekrarı niteliğindedir.
E) Projelerde karşılaşılacak her durum önceden bilinir.

13. İşletmenin var olan üretim süreçlerinde ufak çaplı değişimler elde edilmesine yönelik uygulanan proje türü aşağıdakilerden hangisidir?

A) A Tipi Proje B) B Tipi Proje C) C Tipi Proje
D) D Tipi Proje E) E Tipi Proje

14. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi projeler için tanımlanan başlıca değişkenlerden değildir?

A) Performans B) Zaman C) Ücret
D) Maliyet E) İş gücü

15. İşletmenin amaçlarını ve hedeflerini tutarlı bir biçimde gerçekleştirmesi için kullanılacak en etkili araç aşağıdakilerden hangisidir?

A) İş planı B) Sürekli üretim C) Pazar araştırması
D) Faaliyet planı E) Bütçe

16. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi iş planının faydaları arasında sayılamaz?

A) İşletmenin zayıf ve güçlü yanları tespit edilir.
B) İşletmenin hedeflerine ne kadar ulaştığı tarafsız bir şekilde değerlendirilir.
C) İşletmenin alt birimlerine ait planlama işlemleri koordine edilir.
D) İşletme çalışanları yüksek ücretlerle çalıştırılır.
E) Gelecekteki olası risklere karşı hazırlıklı olunmasını sağlanır.

17. Kapsamlı fizibilite çalışması yapmadan önce daha dar kapsamla yapılan fizibilite çalışması aşağıdakilerden hangisidir?

A) Pazar araştırması B) Kapsamlı fizibilite C) Ön fizibilite
D) Ekonomik araştırma E) Dar kapsamlı fizibilite

Ç) Aşağıdaki soruların cevaplarını ilgili alana yazınız.

18. Bir hizmet, ürün ya da sonuç elde etmek için yapılan "sürekli faaliyetler" ile "proje" kavramlarını birbirinden ayıran temel özellikler nelerdir? Açıklayınız.

.....
.....
.....
.....

19. Fizibilite çalışmasının yapılış amacı nelerdir? Maddeler hâlinde sıralayınız.

.....
.....
.....
.....

20. İyi hazırlanmış bir iş planı hangi konulara değinmelidir? Maddeler hâlinde sıralayınız.

.....
.....
.....
.....

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Aracıoğlu, B., Demirhan, D., Tatarlar, C. D., Zalluhoğlu, A. A. (2016). Tüm Boyutlarıyla Girişimcilik. Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Aydınlık, A.Ü. (2016). Girişimcilik İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başar, E., Vural, H.A. (2017) Girişimcilik. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başar, M., Ürper, Y,. Tosunoğlu, T.B. (2013). Girişimcilik. T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Bayar, D. (1990). Yatırım ve Proje Değerlemesi, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları No:44.
- Can, A. (2004). İş Planı Değerlendirme Rehberi. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkez Müdürlüğü.
- Çağlar, İ. (1996). İşletmelerde Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi Teknikleri. ÇMYO Koruma Derneği Yayınları.
- Güneş, M. (2019). Kobiler İçin Girişimcilik. Türkmen Kitapevi.
- Kargül, D.İ. (1996). Fizibilite Raporları Hazırlama Esasları ve Örnekleri. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Kazan, H. Proje Yönetimi. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınlanmamış Ders Notları
- Kobal, H.Y. (2021). Sosyal Girişimcilik. Türkmen Kitapevi.
- Mucuk, İ. (2011). Modern İşletmecilik. Türkmen Kitabevi.
- Müftüoğlu, T.M. (1983). Kuruluş Yeri Seçimi ve Ölçek Sorunu. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayımları.
- Ömürbek, N., Üstündağ, S., Helvacıoğlu, C.Ö. (2013). Kuruluş Yeri Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Kullanımı: Isparta Bölgesi'nde Bir Uygulama. Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 11.
- Özdaşlı, K. (2010). Girişimcilerimizin İş Fikri Bulma Yöntemleri ve İş Fikri Bulma Yöntemlerinin Karar Verme Tarzları ile İlişkisi: Isparta-Burdur Girişimcileri Üzerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 12/2
- Sarıaslan, H. (2014). Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi Planlama-Analiz-Fizibilite. Siyasal Kitabevi.
- Şimşek, Ş. (2010). İşletme Bilimlerine Giriş. Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ş.M., Çelik A. (2013). Genel İşletme. Eğitim Yayınevi.
- Tuncer, D. Ayhan, Y.D., Varoğlu, D. (2008). Genel işletmecilik Bilgileri. Siyasal Yayınevi.
- Tutar, H., Altınkaynak, F. (2017). Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci. Detay Yayıncılık.
- Uygun, R.K. (2019). Girişimcilik Teori ve Yaklaşımları. Ekin Yayınları.

TEZLER

- Erçelik M.A. (2019). Kosgeb Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi'nin Girişimcilik Üzerindeki Rolü. Doktora Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- İyidemirci, H. (2019). Girişimcilik Ve İnovasyon Stratejilerinin Ülke Kalkinmasina. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, M.D. (2016). Türkiye'de Kadın Girişimcilik. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

- Sipahi, E. (1997). Türkiye'de Kadın Girişimcilik ve Kadın Girişimciler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şen, N. (2017). İnovasyon ve Girişimcilik: Kamuda İnovasyon İle İlgili Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yüceol, N. (2018). Girişimcilik Eğitimi Alan Kişilerin Girişimci Kişilik Özellikleri ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul

DİĞER KAYNAKLAR

- 24.06.2018 tarih ve 30458 sayılı Resmî Gazete
- 3624 Sayılı Kanun Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624.htm)

Kaynakça "APA 6.0" referans alınarak hazırlanmıştır.

GENEL AĞ KAYNAKÇASI	ERİŞİM TARİHİ
https://ci.turkpatent.gov.tr/sayfa/co%C4%9Frafi-i%C5%9Faret-nedir	03.07.2021
https://media.iskur.gov.tr/26547/istihdamda3i-26-sayi-ek-iskurla-hayallerini-gercege-donusturen-girisimci-kadinlar.pdf	07.08.2021
https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/T%C3%BCrkiyenin_Yenilikci_Girisimcileri_Teknoloji_Gelistirme_Bolgeleri_Ornegi.pdf	12.08.2021
https://www.gib.gov.tr/genc-girisimci-destegi	12.08.2021
https://www.iskur.gov.tr/isveren/tesvikler/	11.08.2021
https://www.istka.org.tr/destekler/destek-turleri/	26.08.2021
https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7389/is-plani-odulu-destek-programi	25.08.2021
https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekler/3/destekler	22.08.2021
https://www.mevzuat.gov.tr.	26.08.2021
https://www.sanayi.gov.tr/destek-ve-tesvikler/yatirim-tesvik-sistemleri	13.08.2021
https://www.siviltoplum.gov.tr/bilgimerkezi/kalkinma-ajanslari	25.08.2021
https://www.ttgv.org.tr/tr/programlar	14.08.2021
https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/icerik-1512-girisimcilik-destek-programi-bigg	21.08.2021
SÜRELİ YAYINLAR	
https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/215810	
https://dergipark.org.tr/tr/pub/duzceod/issue/4826/291106	
https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/273238	

GÖRSEL KAYNAKÇASI

http://kitap.eba.gov.tr/karekod/Kaynak.php?KOD=2518



CEVAP ANAHTARI

1. ÖĞRENME BİRİMİ

1. D	6. Lider	11. A	16. D
2. Y	7. Franchise	12. C	17. E
3. D	8. Sosyal girişimcilik	13. D	
4. Y	9. Coğrafi işaret	14. B	
5. D	10. Koordinasyon	15. E	

2. ÖĞRENME BİRİMİ

1. D	6. Ticaret işletmesi	11. B	16. D
2. Y	7. Topluma hizmet	12. A	17. D
3. D	8. Kooperatif	13. C	
4. D	9. Ekonomik açıdan gelişim	14. E	
5. D	10. Genel amaçları	15. A	

3. ÖĞRENME BİRİMİ

1. D	6. Sosyal medya	11. C	16. E
2. D	7. İnovasyon	12. D	17. B
3. Y	8. Fayda	13. E	
4. D	9. Kâr	14. D	
5. Y	10. Kurum kültürü	15. A	

4. ÖĞRENME BİRİMİ

1. D	6. Ham madde	11. B	16. D
2. D	7. İş gücü	12. D	17. C
3. D	8. Optimum Kapasite	13. A	
4. Y	9. Pazar araştırması	14. B	
5. D	10. Kapasite kullanım oranı	15. C	

5. ÖĞRENME BİRİMİ

1. D	6. Tek sayfalık iş planı	11. C	16. D
2. Y	7. Yalın plan	12. A	17. C
3. D	8. D tipi projeler	13. A	
4. D	9. Mali uzman	14. E	
5. Y	10. Yönetici özeti	15. A	

NOT DEFTERİ