

# GİRİŞİMCİLİK

Yrd. Doç. Dr. Bülent DARICI

# Girişimciliğin Tanımı

- ▶ Teknik, ekonomik, sosyolojik ve psikolojik bağlamlarda ve her türlü örgütlerde geekleşmekte olan girişimciliğin günümüzde çok çeşitli tanımları yapılmaktadır.

Bunlardan bazıları şunlardır.

➤ Girişimcilik, iktisadi mal veya hizmet üretimi için gerçek veya tüzel kişilerce üretim faktörlerinin bir araya getirilerek, ekonomik fırsatların yeni değerlere dönüştürüldüğü organizasyonun sağlanmasıdır.

➤ Bir atasözünde ifade edildiği gibi girişimci, un, yağ ve şekeri tedarik edip helvayı yapan kişidir.

- Bir diğer tanıma göre girişimcilik, mevcut veya potansiyel faaliyet alanlarında, yeni kaynak bileşenlerinin ortaya çıkarılması, yeni fırsatların araştırılması ve keşfedilmesi, risk alınarak üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi ile katma değer yaratacak yeni organizasyonlar veya işler yaratma sürecidir.

- Kısaca girişimcilik; ürünlerin, süreçlerin, organizasyonların ve pazarların yeni bileşenlerinin oluşturulduğu bir süreçtir.
- Girişimcilik yeni ve bilinmeyen bilginin yaratılması sürecidir.

- Girişimcilik, gerekli zaman ve çabanın tahsis edilmesiyle finansal, psikolojik ve sosyal risklerin alınması yoluyla parasal kazançların ve kişisel tatminin elde edildiği katma değeri olan farklı eylemler ortaya koyma sürecidir.

➤ Girişimcilik, bir bireyin veya bir grubun bir organizasyon vasıtasıyla değer yaratma, karlı bir işi başlatma veya büyütme, yeni bir mal ya da hizmet sunma ve katma değer yaratma süreçleridir.

# Girişimciliğin Tarihçesi

- İnsanoğlunun tarihin ilk yıllarından bu yana yaşamak ve ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her faaliyet aslında basitçe girişim olarak nitelendirilebilir.



- Avcılık, balıkçılık, çiftçilik, hayvancılık, ticaret vb. gibi her türlü faaliyet tarihin ilk dönemlerinden beri insanoğlunun girişimci olduğunu ortaya koyuyor.
- Öyleyse her insan öyle veya böyle girişimci görünüyor.
- Hatta geçmişteki atalarımız bizlerden daha girişimciydiler.

- İlkel insan, bugün girişimciliğin tanımlarında ortaya konulan tüm özellikleri içinde barındırmaktaydı.
- Risk alıyorlardı, yenilik yapıyorlardı, yaşamlarını ortaya koyuyorlardı, fakat yaptıkları tüm bu faaliyetlerin tek amacı hayatlarını devam ettirebilmek ve daha iyi yaşamaktı.

- Girişimcilik İlk kez 18. yüzyılın başında Fransız ekonomist Richart Canutillo tarafından tanımlanmıştır.
- Avrupa'daki bu ilk girişimciler ticaretten kazandıklarıyla güçlenmişler,

- Güçlendikçe siyasi alanda hak kazanmışlar ve kazandıkları haklarla kendileri için daha elverişli bir Avrupa oluşturmuşlardır.
- Böylece sınırlar yeniden çizilmiş, siyasi sistemler değişmiş, kazanmak ve daha çok kazanarak belirli sınırlar içinde zenginliği artırmak Avrupa'nın temeli olmuştur.

# Girişimciliğin nemi

- Girişimciliğin nemi; toplumsal ihtiyaçların saptanması, bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik uygun yatırımların gerçekleştirilmesi ve bunların sonucunda istihdam, gelir, yaşam ve kalitesinin artırılması ile ilgilidir.

- ▶ Girişimcilik lke kalkınmasında olduğu kadar, günümüzde bölgesel, yöresel (yerel), kentsel, kırsal kalkınmada önemi hızla artan bir olgudur.

- Ülkemizde son yıllarda bölgeler ve iller arasında gözlenen hızlı değişimler makro politikalar yanında, girişimcilik faktörüne olan ilgiyi arttırmıştır.

- ▶ Kısaca girişimciliğin önemi kalkınmaya sağladığı katkılar açısından dır.
- ▶ Oynamaktan maksat kazanmaktır.
- ▶ Girişimcilikten maksat kalkınmaktır.



# GİRİŞİMCİNİN TOPLUMSAL MİSYONU

- ▶ Girişimcilerin buldukları topluma karşı çok önemli misyonları vardır. Bunları kısaca şöyle sıralayabiliriz:

1. Az gelişmiş ülkelerde en önemli sorunlardan biri işsizliktir. İşsizlik ürün/hizmet üretimi için yeni yatırımların yapılmaması sonucunda doğar. İşsizlikten kurtulmanın en etkin yolu , kişilerin kendi işlerini kurmalarıdır. Girişimci sayısı ne kadar artarsa , istihdam oranı da o kadar artar.

2. Girişimci sayısının artması ile toplumsal refah düzeyi , insanların hayat standartları da yükselecektir.
  - Girişimcilikte asıl amacın, daha çok para kazanmak olarak düşünülse de , para sadece bütünün bir parçasıdır. Asıl amaç toplumsal yaşam kalitesini artırmaktır.

3. Girişimciler hem bilim ve teknolojiyi kullanarak, hem de bu alanlara kaynak aktararak bilim ve teknolojinin gelişmesine ön ayak olurlar.
4. Girişimciler yurtdişında, kendi ülkelerinin reklamını yaparlar.

5. Girişimciler kullanılmayan potansiyelleri kullanarak , bunların atıl olmalarını önlerler.
  - Örneğin turistik bölgelerde insanların evlerini pansiyon olarak kullanmaları.

# Girişimcilik Türleri

- ▶ Girişimcilik değişik bakış açılarından farklı biçimlerde tanımlanabilir.
- ▶ Bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

# Fırsat Girişimciliği

- ▶ Fırsat girişimciliği temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek ya da potansiyel fırsatları sezinleyerek, mevcut olan bir mal veya hizmeti pazara sunmaktır.
- ▶ Girişimci, geleceğe ait öngörülerde bulunarak, doğabilecek fırsatları kollar ve karlı olabilecek alanlara yatırım yapar.

- Bu tür girişimcilik, pazardaki fırsatları değerlendirebilecek görüş açısına ve kar edebilecek biçimde kaynakları organize ederek, organizasyon yeteneğini gerektirir.
- Fırsat girişimciliğinde pazardaki potansiyel fırsatların kullanılması ve buna göre yatırımlara girilmesi önemlidir.



# Yaratıcı Girişimcilik

- ▶ Yaratıcı girişimcilik, yeni bir fikir veya buluşu, ya da mevcut olan bir mal veya hizmetin dizayn, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara sunulmasıdır.

- Yaratıcı girişimcilikte mevcut ürünlerde tasarım veya kullanım itibari ile bazı değişiklikler yapılması, hatta, tüketici beklentilerinin de ötesinde mevcut olmayan ürünleri yeni bir fikir veya buluşun pazara sürülmesi şeklinde üreterek, piyasaya sunmak önemlidir

# İç Girişimcilik

- ▶ Faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik olarak ele alınan iç girişimcilik; organizasyonel ve genel ekonomik gelişmede çok önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir. İç girişimciliğin önemi, işletmeleri gerek karlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırması ve performanslarını iyileştirmesinde yatmaktadır.

- Bununla birlikte iç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere (organizasyonlara) yönelik de değildir; aynı zamanda bir bütün olarak ekonomiyi ele almakta ve her türlü işletme (veya organizasyonlara) yönelik olabilmektedir.

- ▶ Çünkü iç girişimcilik bir ekonomiyi, verimlilik artışları, en iyi işletme uygulamalarının ortaya çıkarılması, yeni yatırım alanlarının yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmesi bakımından etkileyebilmektedir.

- İ girişimcilik, kaynakları elde etme ve kullanma yeteneği, strateji oluşturma ve performans seviyesi bakımından sistematik olarak bağımsız girişimcilikten farklıdır.

# Bağımsız Girişimcilik

- ▶ Girişimcilik, yeniliklerin ortaya çıkarılması, yeni istihdam yaratılması, yeni işletmeler kurulması ve ekonomik büyümenin ve toplumun refah seviyesinin artırılması bakımlarından ekonomik ve sosyal hayatta oynadığı rollerle ilgilidir.

- Bununla birlikte, girişimsel davranışın ve eğilimin mevcut organizasyonlarda oynadığı roller özellikle ülkemizde henüz yeterince ele alınamamaktadır.



- ▶ Buna göre bağımsız girişimcilik, girişimciliğin ekonomik ve sosyal hayatta oynadığı rollerin sınırlı biçimde ve daha çok yeni işletmelerin kurulması şeklinde algılanması ile ilgilidir.
- ▶ Bağımsız girişimcilik, en kısa anlatımla yeni organizasyonlar yaratma süreci olarak tanımlanabilir.

- ▶ Ayrıca, ülkemizde son yıllara kadar girişimcilik üzerine literatür, genellikle yeni, küçük ve orta ölçekli işletmeler kurma üzerine yoğunlaştığı gözlemlenmektedir.

- ▶ Bununla birlikte, şiddetli küresel rekabetin yaygınlaşması, ekonomik, teknolojik, yasal, politik ve kültürel çevredeki hızlı değişim ve dönüşümlerin ortaya çıkması, dünyanın ileri gelen firmalarında olduğu gibi ülkemizdeki pek çok firmayı da, hayatta kalabilmek için kendi girişimsel potansiyellerini harekete geçirmenin veya farkına varmanın gerekliliği açıktır.

# Yatırımcı Girişimcilik

- ▶ **Kişisel (Bireysel) Girişimcilik**
- ▶ Sanayileşme sürecinin başlangıcında görülen bu girişimcilik tipidir.
- ▶ Karar yetkisi tek kişinin elindedir.

- Bu kişi işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi durumundadır.
- İşletme için uzmanlaşma ve iş bölümü henüz gelişmemiştir.

# Paylaşımıcı / Katılımcı Girişimcilik

- Sanayileşmenin gelişmesi ile birlikte işletme içinde iş bölümü ve uzmanlaşma artmıştır. Finansman, üretim, pazarlama, araştırma vs. gibi yeni görevler/işlevler doğmuştur.

- Bu durumda girişimci söz konusu alt dallara ilişkin her biri ayrı uzmanlık gerektiren görev ve yetkilerin büyük bir kısmını daha alt düzeydeki yöneticilere bırakırken kendisi uzun dönemli stratejik kararların özellikle yatırım kararlarını alınması görevini üstlenmiştir.

- ▶ Yatırımcı girişimcilikte sermaye sahibinin egemenliği ve yönetiminde son sözü söyleme hakkı sürmektedir.
- ▶ İşletmeyi yine tek başına kontrol etmektedir. Ancak günlük işlerin yürütülmesini alt düzey yöneticilere bırakmıştır.



# Yönetici Tipi Girişimcilik

- ▶ Yatırıma dayalı girişimcilik tipinde deneyime dayalı yöneticilik bilgisi yeterli olurken, zamanla işletme yönetim ve sorunlarının bilimin konusu olmasıyla, eğitilmiş yöneticiler yetişmeye başlamıştır.

- Böylece girişimcilik bilgisi olmayan sermayedar, uzman bilgiye ihtiyaç duyulan işletmesinde, profesyonel yöneticilerle çalışmak zorunda kalmıştır. Sonuçta işletmenin yönetimini bir kişi değil, bir grup üstlenmiştir.

# Bilişimci Girişimcilik

- ▶ Bilgi toplumunda bilişim teknolojisinin bilgi üretimini hızlandırması sonucu bilginin hem hacmi hem de göreceli önemi artırmıştır. Bu bilgiler, girişimcinin kararlarını belirleyecektir. Girişimci riskini en aza indirmek ve en yüksek karı elde edebilmek için kendini belli bir bilgi yüküyle donatarak karar ve tercihlerinde akılcı olmak zorundadır.

- Ayrıca girişimci ekonomik ve toplumsal alanlarda köklü yeniliklerin ve girişimlerin kaynağı durumundadır. Çünkü bu buluşlara üretim sürecine ve ticari ilişkilere aktararak yenilik şekline dönüştüren girişimcilerdir.

- ▶ Bilişimci girişimciliği şu şekilde formüle edebiliriz:
- ▶ Bilişimci girişimci = Yetenek x Güdülenme x Bilişim
- ▶ Söz konusu üç unsur birbirini çarpım etkisiyle artırmaktadır.

# Bilgisiz ve Bilinçsiz/Kopyacı Girişimcilik

- ▶ Bilişimci girişimciliğin gereği gibi uygulanamaması durumunda buna karşıt terimlerle ifade edilebilecek değişik girişimci turleri söz konusu olabilir. Bunlardan birisi, eksik veya yanlış bilgi ile girişimciliğe yönelme anlamında bilgisiz girişimcilik olarak isimlendirilebilir.

- İş alanlarının ve sektörlerin artan bilgi gereksinimine cevap verebilecek bilgi donanımına sahip olmamayı ifade eder.
- Diğer, çevresinden gördüğü kadarıyla, onların faaliyetlerini taklit ederek girişimcilikte bulunmaktır. Bu tür girişimcilik için kopyacı girişimcilik terimi kullanılabilir.

# Stratejik Girişimler

- ▶ Küresel rekabetin artması ile yaygılaşmıştır.
- ▶ İşletmeler arasında dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adıdır/şeklidir.



- Ortak dağıtım kanallarını kullanma
- Ortak bilgi bankası oluşturma
- Ar-Ge birimlerinin birleştirilmesi
- Ortak Girişimler oluşturma (İş Ortaklıkları)

# Ortak Girişimcilik

- İş Ortaklıkları – Joint Venture

Belli bir iş için kurulan ortaklıklar. Genellikle büyük çaplı proje tipi taahhüt işlerinde, farklı uzmanlık gerektiren işlerde işbirliği yapma şeklinde olur

- Ör, Baraj, Boğaziçi Köprüleri, Metro inşaatı vb.

- Bu oluşumda, gclerin sinerjik etkisinden yararlanmak hedeflenir.
- Proaktif (ngrc–basiretli yaklaşım) yaklaşımın somut ifadesidir.
- Bunun tersi reaktif yaklaşımdır (tepki gösterici yaklaşımdır)
- Őirketleřme

# Kültürel Değerler ve Girişimcilik

- Girişimciliğin oluşmasında bireysel (kişilik) ve çevre faktörleri birlikte etkilidir. Bireysel çıkarları en üst seviyeye çıkarma, girişimciliğin oluşmasında en önemli etkidir.

- Ayrıca başarıma ihtiyacı ve risk alma girişimcinin kişilik özelliklerindedir. Girişimci kişinin kişilik özelliklerine, onun yetiştiği çevreye ve kültürel özelliklerine bağlıdır.

- Kültürümüz; ortaklaşa davranıŐı bireyciliğin önünde tutan, geleneksel erkek değerler yerine diŐi değerlerin etkisinde olan, belirlenimcilik (determinism) egemen olduğundan belirsizlikten kaŐınma eğilimi yüksek olan, denetim noktası (alanı) dıŐında bireyler üreten, örgütsel g c mesafesi fazla olan, bireylerin deĐiŐmeye direncinin yüksek olduğu, çatıŐmadan kaŐınan ve çatıŐmayı bastırmayı özendiren, değer sisteminin Batı Tipi bürokrasiyle uyuŐamadıĐı, çalıŐanların liderden beklentilerinin batılı toplumlara göre farklılaŐtıĐı, sinerjinin düşük olduğu, iç grup  yesi olmayan bireyler arasında güven iliŐkilerinin sorunlu olduğu geniş bağlamlı bir kültürdür.

- ▶ Girişimciliğin ortaya çıkmasına neden olan temel faktörler incelendiğinde kişilik ve çevresel faktörlerin önemli olduğu görölmektedir. Kişilik faktörüne göre; girişimciliğin gelişmesinin, ekonomik güdülerden ziyade kişilerin başarıma ihtiyacına bağlı olarak geliştiği belirtilmektedir.

- Çevresel faktöre göre ise; girişimcilik bireysel özelliklerin yanı sıra ortaklaşa davranış değerleri çerçevesinde ortaya çıkıp var olabileceğidir. Birey, içinde yaşadığı toplumun egemen kültürel değerlerinin bir taşıyıcısı olduğundan, girişimcilik ruhunun oluşmasında bireyin kültürel özelliklerinin önemli bir yeri vardır (Yazıcı ve Şahin, 2006: 19–20).



- Genel anlamda hiçbir kültürün tamamıyla girişimciliğe karşı veya girişimcilikten yana olmadığı belirtilmektedir. Bununla birlikte Türkiye'nin geç sanayileşen bir toplum olması, devlete bağımlı iş sisteminin özelliklerini taşıması, düşük güven ve yetersiz toplumsal sermaye birikimine sahip olması vb. etkenlerden dolayı, ülkemizde girişimciliğin gelişimini kısmen engellendiği söylenebilir.

- Buna göre, daha çok devletle doğru ilişkiler kurarak belirsizlikler karşısında tedbirli olmak, aynı zamanda yine devletin sağladığı fırsatları değerlendirerek kısa dönemli spekülatif kazançta odaklanmak ve ticareti sanayiye öncelemek, girişimci davranışının tipik özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır (Yazıcı ve Şahin, 2006: 21–22).

- Bu durumun bölgeler açısından da farklılıklar gösterdiği bilinmelidir.
- Yani devletçi uygulamaların baskın olduğu yerlerde girişimciliğin gelişmesi teorik olarak yetersiz olmuştur denilebilir.

- Girişimci kişilerin yetişmesi veya girişimci ruhunun oluşabilmesi yeni bir kültürün oluşmasını gerektirmektedir.
- Bu nedenle toplum yapısının ve bakış açısının da değişmesi zorunludur.
- Bu ise uzun süreli bir süreçtir.

- Az gelişmiş ülkelerde, küçük işadamlarına kredi vermede en güç sorun, birçoklarının iş şöhretine verdikleri önemin yetersiz oluşudur.
- Gelişmiş ülkelerde iş şöhretine (goodwill) bir işletmenin en değerli aktif unsurlarından biri gözüyle bakılır.

- Az gelişmiş ülkelerde sözü edilen anlamda bir dürüstlük ve güven ikliminin gerçekleştirilmemiş olması kalkınmayı geciktiren en önemli etmenlerden biridir.

- ▶ Gelişmiş Batılı ülkelerde, bu geleneksel hava yerleşmiş olduğundan formaliteler azalmış, emek ve diğer harcamalardan tasarruf edilmiş, insanların sermayeleri ile emeklerini bir araya getirerek üretim güçlerini arttıran ortaklıklar yaygın bir hal almıştır.

# Girişimcinin Özellikleri

- ▶ Üzerinde büyük oranda uzlaşılan bir tanıma göre girişimcilik; yeni veya mevcut (kurulu) bir organizasyon içerisinde, yaratıcılık ve yenilik yapma yoluyla değer yaratmak üzere bir fırsatın ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, kaynakların veya girişimcinin konumuna bakmaksızın bu fırsattan yararlanma sürecidir.



- ▶ Bu tanımda girişimcilik, hem bireysel hem de örgütsel seviyede ele alınmaktadır.
- ▶ İşi sürdürmenin en önemli yollarından birisinin olumlu tavırlar olduğunun bilincinde olma
- ▶ Hızlı bilgi değişimi sayesinde değişimle iç içe yaşayabilmelidir

- ▶ Pazarını dünya pazarı olarak algılayan,
- ▶ Rekabeti benimseyen ve olumlu yönde kullanabilme yeteneğine sahip olmalıdır
- ▶ Geçmiş deneyimlerinden eğitici sonuçlar çıkaran bir eğilime sahip olmalıdır

- ▶ Yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip olmak
- ▶ Hesaplı risk üstlenen (Risk Yönetimi)
- ▶ İşlerini sonuçlandırmak için kişisel sorumluluk üstlenme becerisine sahip

- Gündelik düşünceler, değişen tavırlar ve kendi önyargılarından etkilenmeksizin olayları yorumlayabilme yeteneğine sahip olmak

- ▶ Muhtemel tehlikelerden yılmaksızın hızlı karar vererek harekete geçen bir kişiliğe sahiptir
- ▶ Mücadeleye atılma heyecanından zevk almalı
- ▶ Müşteri ve ürüne bir arada motive olabilme
- ▶ Fırsatları enteresan ve kârlı işlere dönüştüren bir kişiliğe sahip olmalıdır.

# BAŞARI FAKTÖRLERİ

## 1. İş Olanaklarının Bulunması

- İş olanağının bulunmasından kasıt, ihtiyaç duyulan bir alanda yatırımın bulunmayışı olabileceği gibi, mevcut yatırımların müşteri ihtiyaçlarını yeterince tatmin edememesi de olabilir.

- Fırsat girişimciliği ve yaratıcı girişimcilik şeklinde iki kısımda incelediğimiz girişimciler, ya piyasada oluşabilecek fırsatları kollayarak ya da müşterilerin olabilecek muhtemel ihtiyaçlarını önceden tespit ederek, ilgili alanlara yatırım yapmak suretiyle girişimci niteliğini kazanırlar.

- Girişimciler, yapacakları Pazar araştırmaları ile müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların var olan yatırım veya ürünlerle yeterince karşılanıp karşılanmadığını tespit etmelidirler.



- ▶ Yine yapılacak araştırmalar sonucunda kendi yaratıcı zekalarını da kullanarak, müşterilerin ihtiyaç duyduğu fakat piyasada mevcut olmayan ürünleri belirleyerek bu ürünleri üretmek suretiyle başarı elde edebilirler.

- Burada dikkat edilecek bir konu da, potansiyel rakiplerin rekabet güçleridir. Girişimci, rakiplerin rekabet güçlerini ve kendi kaynaklarını da dikkate alarak, pazarın tümünü veya belli bir bölümünü kendisine hedef pazar olarak seçmelidir.

## 2. İşe Başlamak İçin Uygun Zamanın Seçilmesi

- ▶ İşe başlamak için uygun zamanın seçilmesi, önemli başarı faktörlerinden biridir. Burada önemli olan, yatırım yapılacak olan alanda yatırım yapmak için en uygun dönemin seçilebilmesidir.

- Bazen kriz ortamlarında bazı ürünlerin satışları artabilirken, bazen de, bir pazarda ürüne ilişkin kıyasıya yaşanan bir rekabetin sonunda bazı işletmelerin pazardan çekilmek zorunda kaldıkları dönemler o işe atılmak için en uygun dönemler olarak değerlendirilebilir.

- Ekonomik konjonktürün iyi okunabilmesi, ödeme gücü ve talep düzeyine ilişkin doğru tahminlerde bulunabilmesi, zamanın seçiminde son derece önemlidir. Durgunluk döneminde iş gücü ücretleri düşebilir ve bu durum maliyetlerin düşük olacağı anlamına gelebilir.

- ▶ Fakat durgunluk dönemlerinde düşük ücretler veya daha kötüsü yaşanacak işten çıkarmaları, satın alma gücünün azalacağıının da bir göstergesidir.

- Ekonomi iyiye giderken, her sektörde işlerin iyi olacağını söylemek de çok rasyonel olmayacaktır. Ekonomik göstergeler iyileşmesine rağmen, sektörel bazda bazı olumsuz durumların yaşanması söz konusu olabileceği gibi, aynı sektörde piyasanın kaldıramayacağı kadar çok sayıda kuruluşun piyasaya girmesi de mümkündür.

- Bu da şiddetli rekabeti ve bazı firmaların piyasadan çekilmek zorunda kalmalarını beraberinde getirebilir.



# 3. Yönetim Yeteneği ve Tecrübesi

- ▶ Yönetim, sadece beşeri faktörlerin değil, işyerindeki bütün kaynakların planlanmasını, yönlendirilmesini ve koordine edilmesini kapsayan, geniş kapsamlı bir kavramdır. Yönetimin sanat mı yoksa bir bilim mi olduğuna dair tartışmalar yaşanmış olmakla birlikte, girişimcinin taşıması gereken en önemli niteliklerden birisi olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir.

- Tecrübe, bir süreç boyunca insanların karşılaştıkları olay ve durumlar sonucunda elde etmiş oldukları, çoğu öğrenilerek elde edilemeyecek olan kazanımlardır. Yönetim yeteneği tecrübe ile de birleştirildiğinde, girişimci sorunların üstesinden rahatlıkla gelebilecek, yeni durumlara kendisini ve işletmesini uyarlayabilecektir.

## 4.Öz Sermaye ve Kredi Olanakları

- ▶ Öz sermaye ve kredi olanakları yapılacak her işin bir bedeli vardır ve bu bedel ancak ödendikten sonra, yatırımlardan bir getiri elde edilebilir.

- ▶ İşletmenin kurulması için gerekli olan sermaye yatırım sermayesi, işe başladıktan sonra ilk kazançlar elde edilinceye kadar geçecek süre içerisinde gereken harcamaları yapmak üzere ihtiyaç duyulan para tutarı ise çalışma sermayesi olarak anılmaktadır.

# Girişimcilik ve Kk İşletme Yönetimi

- ▶ Bir işe başlamadan önce, bu iş için gerekli olan sermaye tutarının gerçekçi bir biçimde hesap edilmesi gerekir. Girişmci bu kaynağın tamamına sahip olmayabilir. İhtiyaç duyulan sermayenin, girişimcinin olanaklarını aşan kısmı, kredi veya çeşitli borçlanma yöntemleri ile elde edilebilir. Yatırımın geri dönüş oranı ve borçlanma fiyatı dikkate alınarak girişimci bir tercihte bulunur.

- İşletmelerin çoğunun kara geçmek için belli bir dönem beklemek zorunda olmaları ve özellikle küçük işletmelerin kara geçinceye kadar ailenin geçimini sağlama yükümlülüğü de dikkate alınarak, işe girişmeden önce, yatırım bittikten ilk kazançlar elde edilene kadar geçecek olan sürenin iyi tahmin edilmesi gerekir. Bu arada borçların geri ödeme sürelerinin de dikkate alınması zorunludur.

- ▶ Öz kaynaklar ve borçların uygun oranlarda bir araya getirilmesi esastır. Bu oran için genellikle, sermayenin hiç olmazsa %60'ının kaynaklardan karşılanması gerektiği ve çalışma sermayesinin de, bir yıl daha doğru olmakla birlikte, en az altı aylık bir faaliyeti sağlayacak miktarda olması kabul görmektedir.

# 5. Riske Karşı Sigorta

- ▶ Literatürde işletmelerin çevre şartlarından birisi olarak da çevresel belirsizlik ifade edilmektedir. Çevresel belirsizlik, doğal afetler veya krizler gibi beklenmeyen durumları da içine alacak şekilde pazarda, özellikle dış unsurlardan kaynaklanacak farklılıkları, işletme faaliyetlerini etkileyecek tehdit ve bazen de fırsatları kapsamaktadır.



- ▶ Yine işletmeler sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alındığında, ekonomik sistemi meydana getiren ögeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik sistemin birer alt sistemi olan işletmeler, dış çevre ile ilişkileri olması nedeniyle, açık ve toplum içerisinde insanlara yönelik faaliyet göstermeleri nedeniyle de sosyal sistemlerdir.

- Çevreye uyumun son derece önem arz ettiği, açık ve sosyal sistemler olan işletmelerin, dış çevreyi kendi amaçları doğrultusunda uyarlayabilmeleri aktif uyumu ifade eder.
- Çoğunlukla kendi kaynakları üzerinde tasarruf edebilen işletmelerin bazen siyasi ve politik çevre şartlarını da etkileyemeyecekleri ve yönlendiremeyecekleri başka gelişmelerle de karşı karşıyadırlar.

- ▶ Başarı faktörü olarak riske karşı sigorta, gelişmelere hazırlıklı olma ve değişikliklere uyum sağlamayı ifade eder. Bunlar, doğacak fırsatların değerlendirilmesi şeklinde olabileceği gibi, beklenmeyen durumlarda işletmenin düşebileceği sıkıntılar dikkate alınarak, işletme faaliyet ve kaynaklarının sigorta kapsamına alınması (yangın, doğal afet vs. sigortalı) şeklinde olabilir.

# BAŞARISIZLIK FAKTÖRLERİ

1. **Kuruluş Yerinin İyi Seçilmemiş Olması**
  - ▶ Kuruluş yerinin bazen bilgisizlik nedeniyle bazen de farklı yaklaşımlarla rasyonel bir şekilde belirlenmediği işletmeleri çevremizde sıkça görmekteyiz. Kuruluş yeri girişimciler açısından, işletme kurmanın en önemli ve detaylı inceleme ve araştırmayı gerektiren aşamalarından birisidir.

## 2. Rekabet Faktörlerinin Dikkate Alınmaması

- ▶ İşletmeler pazarda, lider, izleyici, meydan okuyucu gibi farklı pozisyon veya konumlarda faaliyet gösterdikleri gibi, pazarın yapısı da, monopol, tam rekabet piyasası gibi farklılıklar göstermektedir.

- ▶ Pazara yeni giren bir girişimci, kendi kaynakları ile birlikte, rakipleri ve piyasa yapısını da dikkate alarak, kendisine bir hedef pazar belirlemelidir. Hedef pazar, işletmenin kaynaklarını yönlendireceği pazar bölümünü ifade etmekte olup, bu bazen pazarın tamamı bazen de, işletme kaynakları yetersiz veya rekabet şiddetli ise, belli bir bölümü olabilir.

- ▶ Girişimci, işletmeyi kurup faaliyet göstereceği pazarı belirlemeden önce, rakiplerini araştırmalı, yapacağı, örneğin bir Swot Analizi ile, rakiplerine olan üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymalıdır. Bu doğrultuda rekabet edebileceği, amaçlarına ulaşabileceği bir pazarı tercih etmelidir.

- ▶ Rakipler, aynı zamanda işletmenin yakın çevre faktörlerinden birisidir. Çoğu benzer mal veya hizmetleri piyasaya süren rakipler, işletme faaliyetlerini yakından ilgilendirir. Rakip ürünlerin üstün yönleri, rakiplerin tutundurma çabaları için yaptıkları harcamalar, fiyat düzeyi ve sahip oldukları dağıtım kanalları, işletmenin başarı şansının belirleyici unsurlarıdır.



- ▶ Şayet rakipler, kaliteli ürüne sahip, fiyatları düşük ve reklam vb. çabalar için yoğun harcamalar yapabiliyorlar, aynı zamanda, kurdukları dağıtım ağı ile piyasayı kontrol edebiliyor ve faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebiliyorlarsa, bu rakiplerle rekabet etmek oldukça zordur.

- ▶ Girişimci ancak gerekli beşeri ve fiziksel unsurlara sahipse, böyle bir pazara girmelidir. Aksi halde, bu pazara ya girilmemeli ya da pazarı blmlendirerek, bir pazar bölümünün ihtiyaçlarını en iyi Şekilde karşılayıp, rakiplerine o pazar bölümünde üstünlük sağlamayı düşünmelidir.

- ▶ Güçlü rakipler karşısında işletmelerin benimseyebilecekleri bir başka strateji de özel pazar bölümü (niches marketing: niş pazarlama) uygulamasıdır. Niş pazarlama, pazarlama eylemlerinin, pazar bölümünün daha alt türdeş (homojen) bölümlerine yönlendirilerek, müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle rekabet avantajı elde edilmesini ifade eder. Sadece haber kanalı olarak CNN ve çizgi film kanalı olarak FoxKids buna örnek olarak gösterilebilir.

- ▶ İşletmeler bazen de, izleyici konumunda ve rekabette ılımlı veya pasif tutumu tercih ederek, belli bir pazar payı ile yetinmek koşuluyla pazarda yer alabilirler. Aktif rekabete girişmedikleri için fazla, yıpranmaz ve güçlü firmaların baskısı ile pazardan silinip gitmezler.

# 3. Sermaye Yetersizliği

- ▶ Sermaye kavramı, işletmenin kurulup işe başlaması için gereken parasal değeri ifade eden *yatırım sermayesi* ve işletme faaliyetlerine bağladıktan, ilk kazancını elde edinceye kadar geçen süre içerisinde yapılacak ödemeleri karşılamak için gereken *işletme sermayesi* olmak üzere iki kısımda incelenir.

- ▶ Girişimcilerin en önemli başarısızlık nedenlerinden birisi de, yeterli sermayedir. Günüümüzde, özellikle işletme sermayesi yetersizliği nedeniyle işletilemeyen, atıl bekleyen veya düşük kapasite kullanım oranıyla çalışan pek çok kuruluş bulunmaktadır.

- ▶ Girişimcilerin bir kısmı, fizibilite etütlerini gerektiği hassasiyetle yapmamakta, bunu bir külfet olarak görmekte, işletme disiplninde "koyun ekonomisi" olarak da bilinen, başkası kar ediyorsa ben, de ederim anlayışıyla işe girişmektedirler. Bu konuda çoğunlukla, Anadolu'nun geneline yayılmış un fabrikaları ve Karadeniz kıyılarındaki balık yağı fabrikaları örnek verilmektedir.

- ▶ Bu anlayışla yatırıma başlanınca, girişimcinin sermayesi yatırım sona ermeden bitebilmektedir. Böylece, kimi girişimciler yüksek fiyatlı kredilerin altına girmekte ve daha sonra da bunları ödeme güçlüğü yaşayabilmektedirler.



- ▶ Girişimciler, yatırım için gerekli sermayeyi hesaplasalar bile, işletme sermayesini gözden kaçırabilmektedirler. Bu yüzden, işletme kurulduktan sonra, işletme sermayesi yetersizliği nedeniyle, faaliyete geçilememekte veya eksik kapasiteyle çalışılmaktadır. Bu da birim maliyetleri yükseltmekte, rekabet gücünü zayıflatmaktadır.

# 4. Kişisel Unsurlar

- ▶ Girişimcilerin başarısızlıklarında, saydığımız dışsal unsurların yanında, bizzat kendilerinden kaynaklanan bazı eksiklikler de etkili olmaktadır. Kişisel başarısızlık unsurları olarak değerlendirebileceğimiz bu faktörler, iki başlık altında aşağıda incelenmiştir.

# 4.1. Ticaret Bilgisinin Yetersizliği

- ▶ Her girişimci aynı düzeyde ticaret bilgisine sahip olamamaktadır. Kimi girişimciler aileden gelen bir ticaret bilgisine sahipken, kimisi de bu konuda eğitim alarak belli bir birikime sahip olabilirler.

- ▶ Oysa hiçbir eğitim almadan ve ticaret alt yapısına sahip olmadan da bazı kişiler, yatırım yapabilmektedirler.

- ▶ Bu şekilde işe girişen bazı girişimcilerin başarılı oldukları da görülebilmektedir. Oysa, yoğun rekabet şartlarında başarılı olabilmek için belli bir bilgi birikimine sahip olmak zorunludur. Bu konuda, teorik eğitimin, pratik uygulama ve tecrübelerle desteklenmesi gerekir.

- ▶ KOBİ girişimcilerinin çoğu teknik kökenlidir; fakat bir girişimcinin belli bir konuda birikime veya beceriye sahip olması çoğu kez yeterli olmamaktadır.

- ▶ Zira, işletmeler artık oldukça karmaşık bir yapıya bürünmüşler, bunun sonucu olarak da, işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesi, aynı aynı uzmanlıkları gerektirmeye başlamıştır.

- ▶ Yani bir girişimcinin iyi bir torna ustası veya aşçı olması yeterli değildir. Yönetim ve diğer işletme fonksiyonları konusunda da belli bir bilgiye sahip olması, her bir işletme fonksiyonu için yeterli bilgiye sahip, deneyimli personeli istihdam etmesi gerekmektedir.



## 4.2. Hazırlıklı Olmadan İşe Başlamak

- ▶ Yeterince deneyime sahip olmayan kişilerin, gereken hazırlıkları da yapmaksızın, zaman zaman bir işe soyundukları görülmektedir. Cesaret girişimci açısından son derece önemli bir niteliktir.

- ▶ Toplumumuzda, "girişimcinin sermayesinin yüzde doksanı cesarettir" şeklinde yaygın bir görüş, vardır. Girişimcinin en önemli niteliklerinden birisi cesaret olmakla birlikte, hazırlıklı olmadan, yalnızca cesaretle iş, hayatına atılmak, cesaretin sağlayacağı avantajı da riske dönüştürmek anlamına gelir.

- ▶ Özellikle, konjonktürün olumsuz gelişme gösterdiği dönemlerde, bu risk daha yüksek olacaktır. Yüksek riske rağmen, karşılaşılan fırsatın bir daha ele geçmeyeceği veya önemli ölçüde kar elde edileceği gibi, düşüncelerle girişimciler, yeterince hazırlık yapmadan yatırım kararı alabilmektedirler.

# 5. Yetersiz Zaman

- ▶ Özellikle dinamik piyasalarda, tüketici zevk ve tercihleri kısa süre içerisinde önemli değişiklikler gösterebilmektedir. Böyle durumlarda, girişimcinin düşünmek için çok vakti olmayabilir. Zamanın geniş tutulması, fırsatın kaçırılmasına neden olabilir. Fırsatın kaçırılmaması için acele alınan kararlarda da başarısızlık riski yüksektir.

- ▶ Zaman problemi, işletme kurulduktan sonra da önemini devam ettirir. Girişimciler, özellikle küçük işletmelerde, işin patronluğu yanında, işletmede belli görevleri de yerine getiren kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

- ▶ Daha karmaşık bir yapıya sahip olan büyük işletmelerde, her bir bölümün sorumluluğu, yetki ile de örtüşecek şekilde, konusunda uzman kişilere verilmişken, küçük işletmelerde girişimci, hem yönetici hem de pek çok birimin sorumlusu olarak çalışmaktadır.

- ▶ Bu yüzden, bütün bu işlerin yerine getirilmesinde zaman darlığı yaşanabilir. Burada girişimciye düşen, yetki ve sorumlulukları, çalışanlar arasında uygun bir biçimde bölüştürmek ve koordinasyonu sağlamak olacaktır

Teşekkürler...